

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
2 курсу заочної форми навчання
Вероніки ФІЛЯКОВСЬКОЇ

Науковий керівник
доцент, кандидат наук з держ.упр.,
доцент **Наталія МИХАЛІЦЬКА**

Рецензент
к.е.н., доц. **Алла ГРИМАК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«____» _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та
економічної безпеки

(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ФІЛЯКОВСЬКА В. Управління кадровою безпекою. — Рукопис.

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

У першому розділі проведено теоретичне дослідження основних аспектів управління кадровою безпекою в системі економічної безпеки, ідентифіковано кадрові ризики та загрози кадровій безпеці, досліджено механізми управління кадровою безпекою. У другому розділі охарактеризовано діяльність та систему управління банківської установи, проаналізовано чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, узагальнено вплив кадрової безпеки на забезпечення економічної безпеки. У третьому розділі запропоновано стратегію кадрової безпеки банківської установи за рахунок впровадження сучасних інформаційних систем та моделей управління безпекою персоналом.

На основі опрацюванні теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: кадрова безпека, управління кадровою безпекою, економічна безпека, зовнішні загрози, внутрішні загрози, управління персоналом.

ANNOTATION

FILYAKOVSKA V. Personnel security management. — Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management». — Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

In the first chapter, a theoretical study of the main aspects of personnel security management in the economic security system was carried out, personnel risks and threats to personnel security were identified, and personnel security management mechanisms were investigated.

The second chapter describes the activity and management system of the banking institution, analyzes the factors of the external and internal environment, summarizes the impact of personnel security on ensuring economic security.

In the third section, the personnel security strategy of the banking institution is proposed due to the implementation of modern information systems and personnel security management models.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are substantiated.

Keywords: personnel security, personnel security management, economic security, external threats, internal threats, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ	6
1.1. Суть кадрової безпеки в системі економічної безпеки	6
1.2. Кадрові ризики та загрози кадровій безпеці	12
1.3. Механізми управління кадровою безпекою	17
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «КРЕДОБАНК»	21
2.1. Загальна характеристика та система управління	21
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	26
2.3. Визначення рівня кадрової безпеки в системі економічної безпеки	34
Висновки до другого розділу	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ АТ «КРЕДОБАНК»	41
3.1. Впровадження сучасних методів забезпечення надійності персоналу	41
3.2. Формування стратегії забезпечення кадрової безпеки	48
Висновки до третього розділу	51
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному глобальному середовищі безпекові виклики вимагають розробки ефективної кадрової політики в усіх галузях економіки та сферах діяльності. Наша держава зіткнулася з великою загрозою з боку країни-агресорки росії, тому суб'єкти господарювання вимагають удосконалення системи економічної безпеки, спрямованої на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом, впровадження сучасних підходів до управління кадрової безпеки та удосконалення кадрових безпекових механізмів в управлінні персоналом.

В умовах нестабільності економіки та невизначеності функціонування суб'єкти господарювання стикаються з різноманітними загрозами, а оскільки персонал є стратегічним капіталом, то управління кадровою безпекою відіграє важливе значення для налагодження збалансованого та ефективного робочого процесу. Проблема управління кадровою безпекою включає розгляд питань стосовно планування персоналу, налаштування системи безпеки, захисту та надійності персоналу, уникнення ризиків та загроз з боку працівників, а тому є актуальною для дослідження.

Аналіз останніх досліджень. У сучасній літературі велика увага приділяється питанню кадрової безпеки. Дослідження цієї проблеми розглянуто у працях Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. [1], Алькема В.Г. [4], Швець Н. [2], Мігус І.П. [6] та інших дослідників.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління кадровою безпекою в системі економічної безпеки, визначення загроз та ризиків кадровій безпеці, а також формування практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової безпеки в системі управління суб'єктами господарювання.

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

- визначити сутність кадрової безпеки;
- розглянути кадрові ризики та загрози кадровій безпеці;

- дослідити сучасні механізми управління кадровою безпекою;
- охарактеризувати діяльність та систему управління АТ «Кредобанк»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище АТ «Кредобанк»;
- визначити стан кадрової безпеки АТ «Кредобанк»;
- узагальнити сучасні методи забезпечення надійності персоналу та запропонувати їх в управлінні АТ «Кредобанк»;
- розробити стратегію забезпечення кадрової безпеки АТ «Кредобанк».

Об’єктом дослідження є управління кадровою безпекою АТ «Кредобанк».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад здійснення управлінського впливу на забезпечення безпеки персоналу.

Методи дослідження. Теоретичні основи управління кадровою безпекою здійснюється за допомогою діалектичного методу пізнання; аналіз управління кадровою безпекою АТ «Кредобанк» здійснюється шляхом використання порівняльного, функціонально-вартісного аналізу; удосконалення кадрового менеджменту безпеки АТ «Кредобанк» здійснюється за допомогою логічного мислення, конкретних, абстрактних та економіко-математичних методів дослідження.

Інформаційна база дослідження. Джерелами інформації для проведення дослідження є монографії, наукові статті, законодавчі акти, статистичні та аналітичні матеріали, інформаційні дані з мережі Інтернет, власні авторські розрахунки.

Апробація результатів дослідження. Інформація про практичне значення роботи полягає в практичному застосуванні процесу управління кадровою безпекою у діяльності АТ «Кредобанк».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 58 сторінках. Робота містить 12 рисунків, 13 таблиць, список літератури 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

1.1. Суть кадрової безпеки в системі економічної безпеки

Економічну безпеку слід трактувати як стан захищеності суб'єктів господарювання від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність протистояти загрозам, властивість адаптації до зовнішніх умов функціонування. Система економічної безпеки є сукупністю взаємопов'язаних складових економічної безпеки, яка спрямована на забезпечення високого рівня фінансової, кадрової, технологічної, інформаційної, політико-правової, силової, ринкової безпеки підприємства шляхом адаптації до чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Важливою складовою економічної безпеки суб'єктів господарювання є кадрова безпека, яка гарантує наявність висококваліфікованого кадрового потенціалу, забезпечення надійності персоналу, ефективне управління персоналом та створення кадрового резерву. Головним завданням управління кадрової безпеки суб'єктів господарювання є створення сприятливих та комфортних умов персоналу для результативного функціонування усіх підрозділів; проведення превентивних заходів щодо запобігання ризиків та загроз з боку конкурентів та персоналу; захист матеріальних цінностей та майнових прав від деструктивних дій та рейдерських атак; недопущення махінацій та несанкціонованого доступу до комерційної та конфіденційної інформації.

Сучасні динамічні умови спонукають все більшу кількість управлінців застосувати нестандартні методи роботи з персоналом, яка ґрунтується на правовій та соціальній захищеності, командній єдності та системності, дотримання балансу інтересів усіх учасників діяльності [1].

Для аналізу кадрової безпеки проведемо дослідження різних підходи щодо визначення поняття, сутності та змісту кадрової безпеки (табл. 1.1).

Таблиці 1.1

Погляди науковців на визначення поняття «кадрова безпека»

Автор	Визначення
І. Швець [2, с. 180]	Кадрову безпеку необхідно розглядати як заходи, які спрямовані на запобігання протиправних дій або сприяння таким з боку персоналу підприємства.
Н. Логінова [3, с. 219]	Кадровій безпеці мають домінувати заходи по запобіганню та попередженню небезпеки та ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал.
В. Алькема [4, с. 9]	Кадрову безпеку визначає як спрямування захисних заходів стосовно ризиків і загроз, які пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.
Н. Швець [5, с. 26].	Важливість кадрової безпеки полягає у забезпеченні беззбитковості трудових відносин, метою чого є досягнення максимальної стабільності функціонування фірми, а також створення основи і перспективи росту з метою виконання її основних завдань.
В.С. Сідака, І.П. Мігус [6, с. 20]	Цільове спрямування кадрової безпеки в забезпеченні підприємства необхідними за кількістю й професійним рівнем кадрами, а також формуванні ефективної системи управління персоналом та комунікативної політики.
Г. Ткачук [7, с. 90]	Кадрова складова економічної безпеки повинна передбачати збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом.

Джерело: сформовано автором на підставі [2-7]

Багато дослідників кадрової безпеки мають спільну думку щодо реалізації превентивних заходів щодо нейтралізації загроз в управлінні персоналом, проте виникають розбіжності стосовно джерел загроз. На нашу думку, кадрову безпеку необхідно розглядати двояко: з одної сторони, як здатність своєчасно реагувати на загрози кадровій безпеці з боку зовнішнього середовища, а з іншої сторони, формувати безпечні умови праці та забезпечувати надійність персоналу, розвивати кадровий потенціал, захищати корпоративні інтереси та інтереси працівника, удосконалювати стратегію управління персоналом.

Проведений аналіз сутності поняття «кадрова безпека» вказує на проведення превентивних заходів забезпечення безпеки за такими напрямками (рис. 1.1).

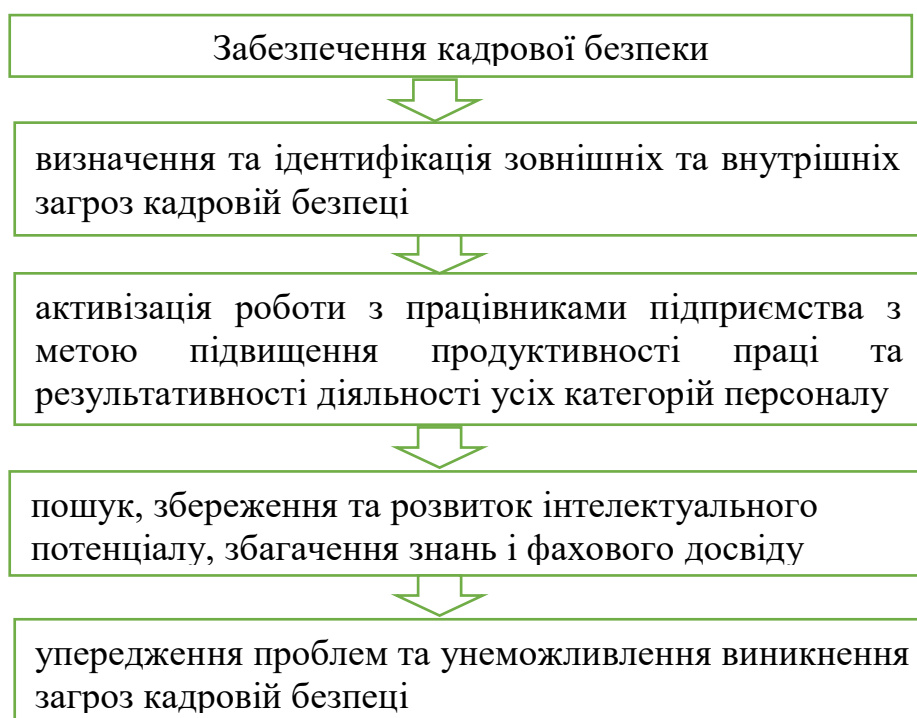


Рис. 1.1. Напрями превентивних заходів забезпечення кадрової безпеки
Джерело: сформовано автором на підставі [8, с. 67]

Напрями превентивних заходів забезпечення кадрової безпеки варто поєднувати із політикою формування кадрового потенціалу, комплектування ефективної команди професіоналів, захистом інтелектуального потенціалу, безпекою праці, захищеності від загроз та ризиків в системі управління

персоналом підприємства. Ефективність використання персоналу характеризується рівнем залученості персоналу, використанням знань та умінь працівника, підвищенням кваліфікації та нагромадження практичного досвіду.

В процесі управління кадровою безпекою в межах організаційної структури, комунікаційних зв'язків, функціональних обов'язків персонал є учасником створення цінності та доданої вартості організації. Серед основних складових кадрової безпеки найбільшу питому вагу приділяють фізичній та психологічній безпеці – 75%, безпеці здоров'я, особливо ментальному, фінансовій, інтелектуальній і кар'єрній – 55% [9]. Кадрову безпеку варто характеризувати, як стан захищеності з метою уникнення інтелектуально-кадрових ризиків і загроз зовнішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.2).

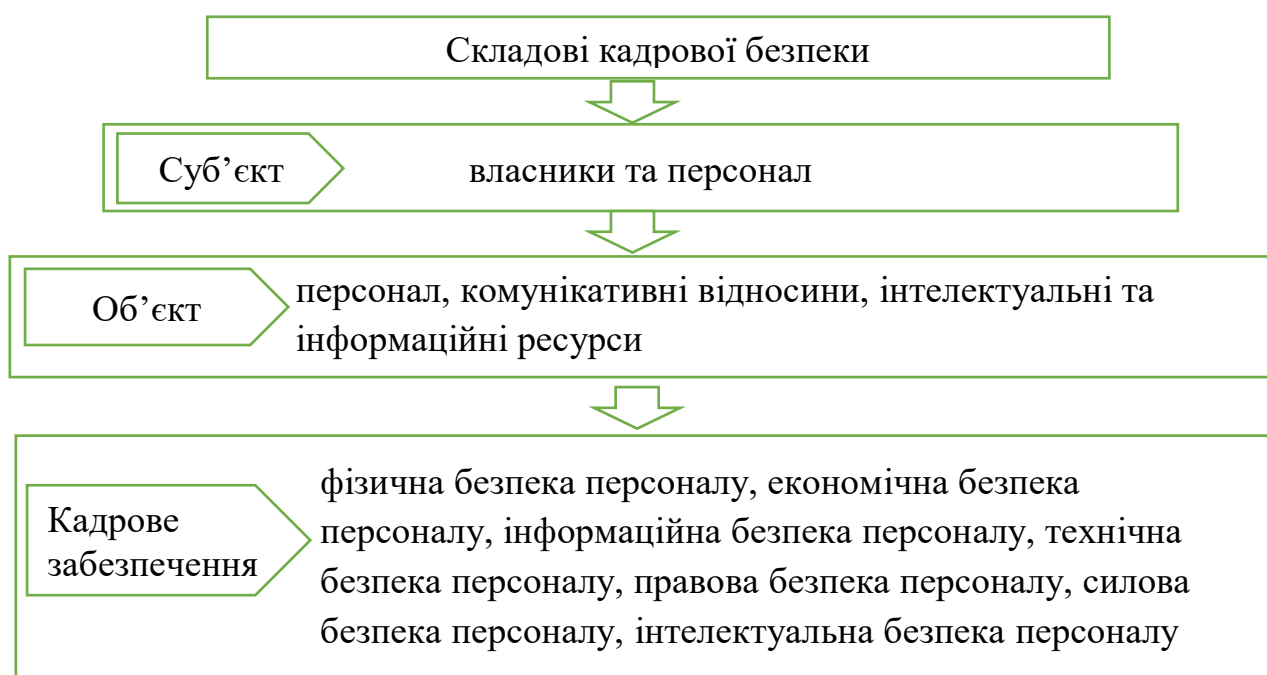


Рис. 1.2. Характеристика складових кадрової безпеки [11]

В системі управління кадрової безпеки важлива легітимність усіх напрямків діяльності персоналу, використання системного підходу ресурсного забезпечення залежно від специфіки та місії організації. Основними завданнями кадрової безпеки є:

- вибір найбільш ефективних джерел залучення трудових ресурсів;

- пошук кандидатів на заміщення вакантних посад;
- забезпечення персоналом, розвиток та підвищення кваліфікації;
- розробка та використання ефективних форм мотивації та стимулювання праці персоналу;
- виявлення та попередження порушень з боку персоналу;
- проведення оцінки ефективності праці за результатами праці;
- формування кадрової стратегії.

Зростання ролі кадрової складової економічної безпеки підприємства в сучасних умовах обумовлено, з одного боку, соціальними тенденціями, які включають лібералізацію ринку праці, підвищення ролі управління персоналом, особливих умов праці в умовах воєнного стану, пріоритетності мотивації та стимулювання персоналу, зміною ставлення до контролю за персоналом. З іншого боку, спостерігаються процеси ускладнення праці, підвищення ролі творчості й інновацій, надання працівникам волі й автономії в прийнятті рішень, що приводить до ослаблення можливості жорсткого контролю за персоналом [12. с. 335]. Метою економічної безпеки організації є забезпечення стійкого, ритмічного, ефективного функціонування, розвитку потенціалу, захист економічних інтересів та юридичних прав, підвищення ділової активності, прогнозування можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Складовими економічної безпеки, які впливають на кадрову безпеку є:

1. Фінансова складова сигналізує забезпечення та ефективне використання фінансових ресурсів, управління ризиками, доцільність залучення кредитних коштів та інвестицій, управління потоками грошових коштів, дотримання граничного рівня прибутковості, рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності капіталу.

2. Інтелектуальна складова пов'язана з налагодженням соціально-економічних комунікацій з клієнтами, партнерами, конкурентами, органами влади; підвищеним рівнем відповідальності працівників щодо ухвалення рішень; підвищенням фаховості та креативності; формуванням корпоративної культури та нульової толерантності щодо корупції та неправомірних дій.

3. Інформаційна складова забезпечує інформаційно-аналітичне наповнення бізнес-процесів, збереження інформації та нерозголошення комерційної таємниці, висвітлення контенту у медіа просторі, надання актуальної інформації; створює умови дотримання режиму роботи з конфіденційною інформацією, протидіє витоку інформації, убезпечує використання інформаційних технологій, перекриває можливі канали витоку інформації, протидіє кібератакам.

4. Правова складова убезпечує процес правової регламентації економічних відносин, сприяє функціонуванню організації у правовому полі, впливає на складання та реалізацію правової документації, захищає умови розвитку бізнесу в конкурентному середовищі, здійснює юридичний захист від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

5. Техніко-технологічна складова сприяє визначенню відповідності рівня використання технологій встановленим нормативам для оптимізації ресурсних витрат, розвитку технологічного потенціалу, приведення технічних характеристик обладнання та устаткування до міжнародних стандартів.

6. Ринкова складова пов'язана з захистом економічних інтересів та обранням ефективної моделі поведінки діяльності на ринку, убезпечення від ризиків у товарно-збутовій політиці, уникнення проблем під час ціноутворення, протидія виготовлення неконкурентоспроможної продукції чи послуг.

7. Силова складова полягає у створенні умов безпечного перебування на робочому місці, забезпеченні фізичної безпеки працівників, збереження майна організації, недопущення фізичного насильства та мобінгу персоналу.

Складові економічної безпеки впливають на кадрову безпеку та забезпечують стійкість персоналу до зовнішніх загроз, здатність до самоорганізації, сприяють розвитку персоналу та підвищенню професіоналізму, залученості та підвищенню ефективності праці працівників.

1.2. Кадрові ризики та загрози кадровій безпеці

Кадрові ресурси є критичними складовими, які можуть викликати негативні результати під час діяльності та під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Саме недосконалість кадрової політики та непрофесіоналізм керівного складу можуть призвести до ймовірного настання ризикових ситуацій в сфері менеджменту персоналу [13, с. 74].

Невизначеність зовнішнього середовища спричиняє ризики прямих та опосередкованих втрат в результаті непрогнозованих дій працівників у складних ситуаціях, що є наслідком неефективної бізнес діяльності, нефахової процедури прийняття та реалізації управлінських рішень, не вміння організації реагувати на виклики з боку персоналу. При цьому найчастіше кадрова загроза асоціюється з небезпекою, а ризик це результат загрози. В сучасних умовах персонал займають головне місце в загальній структурі організації, виступає як критичний ресурс управління та функціонування, а тому кадрові ризики та кадрові загрози займають найбільшу питому вагу у структурі ризиків організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Погляди науковців на визначення поняття «ризики кадрової безпеки»

Автори	Визначення
Башинська І. О.	До кадрових ризиків можна віднести процеси, пов'язані з: підбором благонадійних співробітників, що володіють достатньою кваліфікацією; контролем благонадійності і лояльності персоналу; своєчасним виявленням і локалізацією причин і обставин загроз, в тому числі мінімізації проблеми заміни старих кадрів новими; акуратним «відсіювання» співробітників, що створюють загрози стійкої діяльності (організації), і «утриманням» особливо цінних співробітників.

продовження таблиці 1.2

Є. Гончаров	Кадрові ризики можна визначити як невдалий результат у процесі діяльності під впливом негативних чинників зовнішнього середовища та пов'язує їх із відсутністю кваліфікованого персоналу та недосконалою кадровою політикою.
І. Горбачова	Кадровий ризик характеризується наявністю загроз із боку персоналу для підприємства, які можуть привести до небезпеки.
О. Пахлова	До кадрових ризиків належать усі ризики, які виникають на підприємстві з огляду на діяльність персоналу.
І. Проніна	Під кадровим ризиком розуміється можливість втрат або негативних наслідків прийнятих рішень внаслідок низького рівня компетенцій і недостатньо конструктивної поведінки персоналу, який бере участь у підготовці, прийнятті та реалізації рішень.
В. Жуковська, Н. Серафим	Кадрові ризики визначають як імовірність втрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів на підприємстві, тобто ризик втрат, зумовлений недостатньою кваліфікацією працівників, їх низьким рівнем лояльності до підприємства, летальними випадками серед працівників, нестабільністю штату організації, можливими змінами трудового законодавства тощо

Джерело: сформовано автором на підставі [14, с. 245]

Розглядаючи поняття «кадрові ризики» можна сказати, що науковці розглядають їх як потенційні втрати або загрози організації, які пов'язані з

діяльністю персоналу. У понятті «кадрові ризики» необхідно звернути увагу на дуалістичну природу ризику. Ймовірні відхилення від місії організації є характеристикою ризику як явища, при цьому характер відхилення може бути як негативний, так і позитивний. Тому прийняття кадрового ризику означає прийняття заходів щодо зменшення, ліквідації та запобігання появи негативних наслідків на фінансові результати діяльності, а також використання можливостей організації для підвищення конкурентоспроможності, одержання додаткового прибутку, підвищення продуктивності праці, підвищення обсягів випуску та реалізації продукції, зростання кваліфікації персоналу, компетентностей спеціалістів, одержання додаткових знань та навичок, зростання лояльності та залученості персоналу, покращення ділової репутації як роботодавця.

У практиці управління організаціями існують дві точки зору на кадрові ризики. Відповідно до першої точки зору кадрові ризики мають в основному випадковий, тимчасовий характер, обумовлені незначними помилками, рідкісними прорахунками в управлінні персоналом або погіршенням загальної зовнішньої ситуації. Отже, у керівників немає необхідності звертати увагу і виділяти ресурси на управління кадровими ризиками. З іншого боку, кадрові ризики є наслідком недостатньо ефективної роботи з людськими ресурсами і причиною всіх інших видів ризиків в організації [15, с. 22].

З огляду на діяльність персоналу кадрові ризики та загрози є наслідком недостатньої фаховості персоналу, неефективності управлінських рішень, що створює проблеми у всіх напрямках діяльності організації. Ризики недостатньої кваліфікації персоналу спричиняє плинність кадрів, зменшення обсягів виробництва, зниження продуктивності та ефективності праці, невиконання цілей організації.

Позитивний результат можна отримати внаслідок ризику неочікувано високої компетентності персоналу. До наслідків, які викликані дією позитивних кадрових ризиків є одержання надприбутку, зростання продуктивності праці, прийняття креативних управлінських рішень, зростання мотивації та

стимулювання праці, зміцнення корпоративної культури, сприяти зміцненню конкурентних ринкових позицій, створення позитивної репутації.

Кожен суб'єкт господарювання має свою специфіку, тому можливо запропонувати лише узагальнену класифікацію ризиків за різними ознаками: за формою прояву; за формою можливих наслідків; за джерелом формування; за етапом управління персоналом [14, с. 247] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація кадрових ризиків

Кваліфікаційні ознаки	Види ризиків
За функціональним призначенням	- ризики кількісного характеру; - ризики якісного характеру.
Ризики кількісного характеру	- ризики несвоечасного скорочення персоналу; - ризики несвоечасного заміщення вакантних робочих місць; - ризики плинності персоналу; - ризики диспропорційної чисельності персоналу.
Ризики якісного характеру	- кваліфікаційно-освітній ризик; - посадовий ризик; - ризики нестачі у співробітників професійно значущих якостей; - ризики відсутності у співробітників відповідних особистих якостей; - ризики нелояльності персоналу; - ризик опору змін в цілях, завданнях і стратегії.
Залежно від характеру втрат компанії	- ризики, пов'язані з майновою безпекою; - ризики, що пов'язані з фінансовою безпекою; - ризики, що пов'язані з інформаційною безпекою та захистом комерційної таємниці; - ризики втрати ключових співробітників та зниження загального рівня людського потенціалу організації; - ризики, що пов'язані зі здоров'ям та життям персоналу.

продовження таблиці 1.3

За джерелом формування	- ризики, джерелом яких є зовнішні по відношенню до організації фактори; - ризики, джерелом яких є внутрішнє середовище організації.
Залежно від етапу управління персоналом,	- ризики, що пов'язані з набором, підбором та відбором персоналу; - ризики адаптації; - ризик оцінки та атестації персоналу; - ризики, що пов'язані з мотивацією співробітників; - ризики розвитку персоналу; - ризики неефективного використання персоналу; - ризики, що пов'язані зі звільненням працівників.

Джерело: сформовано автором [14, с. 247]

За функціональним призначенням кадрові ризики поділяються кількісні та якісні. Що стосується кадрових ризиків кількісного характеру, то вони проявляються у невідповідності фактичної чисельності персоналу потребам та спричиняють додаткові витрати на утримання персоналу, пошук, прийняття, навчання та перекваліфікацію нових працівників; недоотримання можливого додаткового фінансового результату внаслідок порушення цілісності та логічності побудови бізнес-процесів; додаткових витрат на заміщення працівників за власним бажанням та порушення трудової дисципліни.

Якісні кадрові ризики виникають через невідповідність фактичних характеристик персоналу тим вимогам, що компанія висуває до нього [16, с. 534]. Кадрові ризики якісного характеру проявляються в результаті прийняття на роботу працівників недостатнього рівня освіти, кваліфікації, невідповідності знань та досвіду роботи, інтелектуального потенціалу, комунікаційних здібностей, стресостійкості посаді та функціональним обов'язкам; виникають внаслідок недостатнього досвіду управлінської роботи, відсутності творчого потенціалу та професійної інтуїції управлінців; недосконалістю складання штатного розпису, посадових інструкцій, які не в повному обсязі передбачають

сутність та особливості функціональних обов'язків працівника; зловживання довірою роботодавця до нелояльних працівників; крадіжки, шахрайства, порушення техніки безпеки, провокування конфліктних ситуацій, поширення неправдивої або неточної інформації, що дискредитують організацію та співробітників, негативний вплив на колег, дестабілізація морального клімату в колективі; активного та пасивного опору змінам організації, порушень організаційного розвитку.

1.3. Механізми управління кадровою безпекою

Розглянемо специфіку розроблення та використання механізму управління кадровою безпекою як складової економічної безпеки організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Погляди науковців на визначення поняття «механізми управління кадровою безпекою»

Автори	Визначення
В. Карковська [17]	Механізм управління кадровою безпекою можна структурувати за такими елементами: цінності та принципи кадрової безпеки; перспективні (стратегічні) цілі і завдання; основні етапи реалізації стратегічних цілей і завдань; суб'єкти кадрової безпеки; ефективні засоби і методи; ресурсне забезпечення; політична діяльність; основні напрями політичної діяльності, політична культура.
І. Бурда [18, с. 90]	Механізм управління кадровою безпекою демонструє структуру основних напрямів здійснення безпекових заходів в якості інструменту реалізації кадрової політики.

Джерело: сформовано автором на підставі [17-18]

Механізми управління економічною безпекою організації сприяють максимально враховувати специфіку безпекової діяльності та створювати умови покращення результативності цільового впливу на усі об'єкти безпеки, в тому числі кадрової безпеки. Механізмами управління кадрової безпеки є сукупність методів, методик, інструментів, засобів, які спрямовані на розвиток та забезпечення кадрового потенціалу організації, забезпечення безпекових умов для співробітників, формування системи захисту невідготтовлених та нелояльних працівників.

Систему механізмів управління кадровою безпекою можна продемонструвати схематично (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система механізмів забезпечення кадрової безпеки [18, с.89].

Механізми управління кадровою безпекою варто розглядати через призму зовнішніх та внутрішніх чинників:

- внутрішні механізми забезпечення кадрової безпеки (забезпечення захисту працівника в системі державного управління (охорона здоров'я, соціальний захист, правові гарантії); професійний розвиток фахівця в системі державного управління (адаптація, мотивація, навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання);

- зовнішні механізми кадрової безпеки (забезпечення формування єдиної кадрової політики щодо розвитку кадрів; здійснення якісного відбору кадрів з метою формування якісного кадрового складу [19, с.67].

Механізм управління кадрової безпеки організації передбачає такі заходи:

- мотиваційні заходи спрямовані на використання матеріальних та моральних стимулів працівників для продуктивної, добросовісної та ефективної праці, бажання дотримуватися вимог збереження комерційної інформації.

- психологічні заходи сприяють створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, пошуку методів впливу та можливостей задоволення індивідуальних потреб працівника, зниженню плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та зміцненню корпоративної культури та командного духу;

- адміністративні заходи реалізуються в процесі найму, кадрового аудиту, кадрової логістики;

- організаційні заходи формують оптимальну систему використання управління кадровим потенціалом;

- інформаційні заходи передбачають процес обміну необхідною інформацією усередині організації, так і ззовні;

- дисциплінарні заходи передбачають використання методів дисциплінарних та адміністративних покарань;

- правові заходи регулюють трудову діяльність та збереження конфіденційної інформації.

Висновки до першого розділу

1. Важливою складовою економічної безпеки суб'єктів господарювання є кадрова безпека, яка гарантує наявність висококваліфікованого кадрового потенціалу, забезпечення надійності персоналу, ефективне управління персоналом та створення кадрового резерву.

2. Кадрову безпеку необхідно розглядати двояко: з одної сторони, як здатність своєчасно реагувати на загрози кадровій безпеці з боку зовнішнього середовища, а з іншої сторони, формувати безпечні умови праці та забезпечувати надійність персоналу, розвивати кадровий потенціал, захищати корпоративні інтереси та інтереси працівника, удосконалювати стратегію управління персоналом.

3. В сучасних умовах персонал займають головне місце в загальній структурі організації, виступає як критичний ресурс управління та функціонування, а тому кадрові ризики та кадрові загрози займають найбільшу питому вагу у структурі ризиків організації

4. Метою формування механізму кадрової безпеки є координація кадрового резерву; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та стажування персоналу; здійснення контролю за дотриманням режиму роботи, виконання завдань, правових актів та трудового договору.

5. Механізм управління кадровою безпекою організації містить важелі, методи та інструменти впливу на прийняття та виконання управлінських рішень кадрового характеру з врахуванням змін зовнішнього середовища, відповідають внутрішній системі управління персоналом організації, ґрунтуються на системності та структурованості покращення результативності безпекових заходів.

6. Складові економічної безпеки впливають на кадрову безпеку та забезпечують стійкість персоналу до зовнішніх загроз, здатність до самоорганізації, сприяють розвитку персоналу та підвищенню професіоналізму, залученості та підвищенню ефективності праці працівників.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ АТ «КРЕДОБАНК»

2.1. Загальна характеристика та система управління

Запорукою розвитку ринкової економіки є ефективна банківська діяльність. На формування понятійно-категоріального апарату сфери банківської діяльності впливають євроінтеграційні та глобалізаційні процеси. Банківська діяльність є важливою складовою соціально-економічного розвитку та суспільних відносин держави. Банківська діяльність регулюється нормативно-правовими актами та банківським правом. Згідно зі ст. 2 Закону України «Про банки і банківську діяльність» банківська діяльність – це залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик, відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб [20].

Банківська діяльність – це особливий вид господарської діяльності, що систематично здійснюється спеціальними суб'єктами (банками) на підставі ліцензії (дозволу) НБУ, спрямовану на здійснення банківських операцій та надання банківських послуг, функціонування та розвиток банківської системи, реалізацію грошово-кредитної політики держави. Банківська діяльність є особливою, оскільки вона не припускає можливості об'єднання її з іншими видами господарської діяльності [21, с. 91].

АТ «Кредобанк» віднесений до групи «Банки іноземних банківських груп» за класифікацією Національного банку України. Регіональна мережа АТ «Кредобанк» нараховує 65 відділень та охоплює більшість областей України. Крім того, банк активно розвиває свій картковий бізнес та встановив близько 234 власних банкомати. Клієнтами банку є понад 55 тис. юридичних осіб й підприємців та 652 тис. фізичних осіб. Здійснюючи свою діяльність на території

22 областей України та м. Києва. Проте АТ «Кредобанк» залишається регіональним лідером на території Львівської області та Західної України [22].

АТ «Кредобанк» входить до групи «Банки іноземних банківських груп» згідно класифікації Національного банку України. Єдиним власником банку є РКО Bank Polski SA (Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski Spółka Akcyjna), якому належить 100% акцій АТ «Кредобанк». Державному Казначейству Польщі належить близько 30% акцій РКО Bank Polski SA (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура власності АТ «Кредобанк» [22]

АТ «Кредобанк» здійснює свою діяльність як універсальний комерційний банк відповідно до банківської ліцензії №43 від 11.10.2011 р., виданої Національним Банком України. На підставі банківської ліцензії АТ «Кредобанк» надає такі банківські послуги:

- залучення коштів та банківських металів, що підлягають поверненню, від необмеженого кола осіб;
- відкриття та ведення поточних (розрахункових, кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах, та рахунків умовного зберігання (ескроу);

– надання коштів та банківських металів у кредит за рахунок залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від власного імені, на власних умовах та на власний ризик [22].

АТ «Кредобанк» надає фінансові послуги, а також має право здійснювати банківські послуги у фінансовій сфері (рис. 2.2).

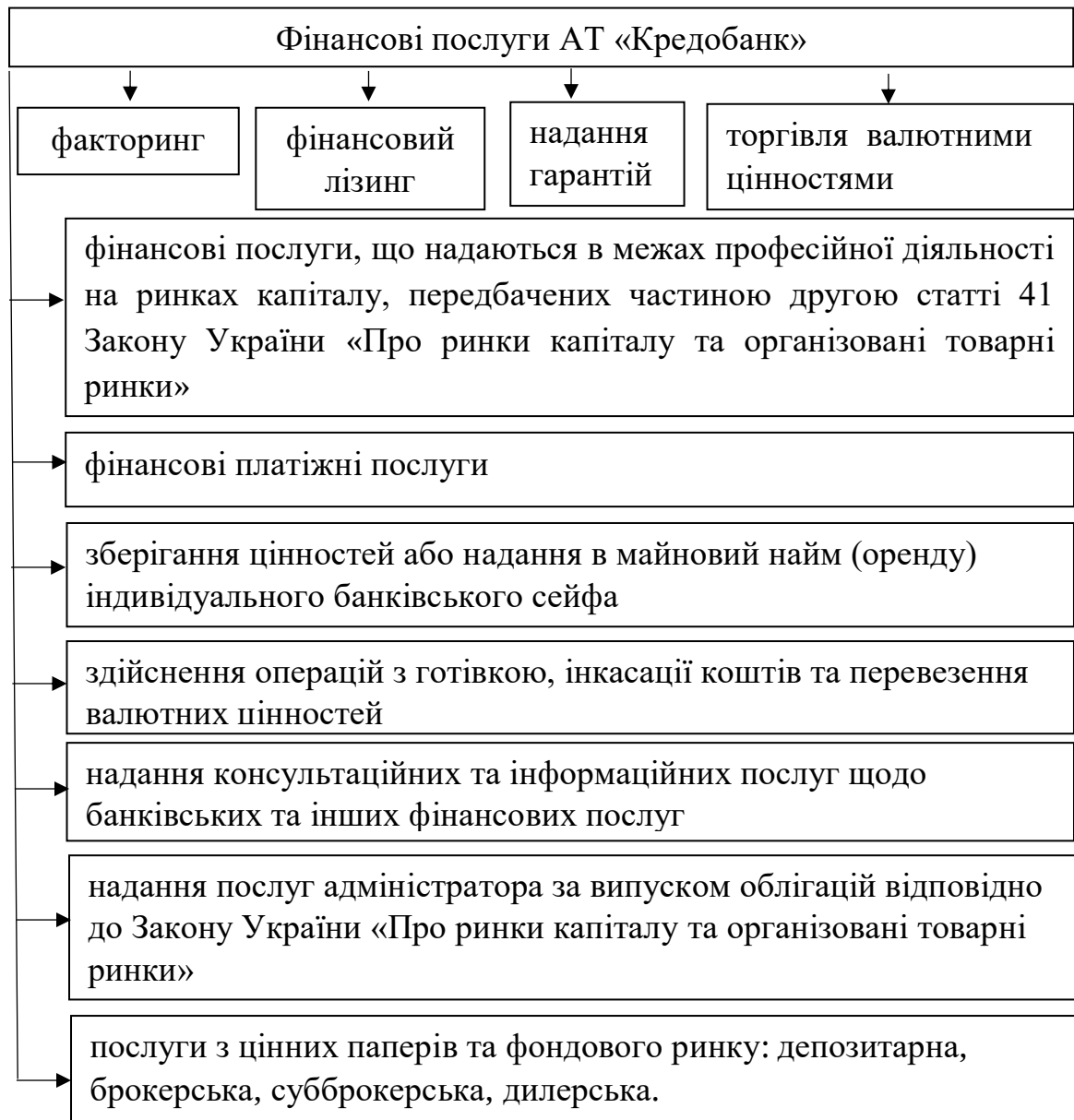


Рис. 2.2. Фінансові послуги АТ «Кредобанк» [23]

Варто зауважити, що банківська діяльність підлягає ліцензуванню та здійснюється спеціальними суб'єктами (банками) на систематично основі, які надають банківські послуги та проводять грошово-кредитної операції з метою

одержання максимального прибутку. АТ «Кредобанк» є фінансовим партнером українських та європейських фінансових кіл, активно впроваджує нові банківські технології, які відповідають європейським стандартам якості обслуговування клієнтів. АТ «Кредобанк» завдяки стабільним, прозорим та взаємовигідним діловим відносинам розширює спектр фінансових послуг, динамічно реагує на ринкову кон'юнктуру та налагоджує довгострокову співпрацю зі своїми клієнтами.

Розглянемо організаційну структуру АТ «Кредобанк» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційна структура АТ «Кредобанк»

Джерело: складено автором на основі [24]

Організаційна структура АТ «Кредобанк» визначається:

- структурою управління банком;
- структурою функціональних підрозділів та служб банку.

Вищим органом АТ «Кредобанк» є загальні збори акціонерів, які скликаються щорічно, не пізніше ніж через місяць після складання балансу банку за звітний рік та забезпечують стратегічні завдання в діяльності банку, а саме:

- визначають основні напрями діяльності банку, затверджують плани діяльності та звіти про виконання планів;
- формують склад членів спостережного, виконавчого та контрольного органів банку;
- затверджують організаційну структуру банку, погоджують положення, які регламентують діяльність;
- здійснюють обговорення та внесення змін до статуту банку;
- затверджують результати діяльності за рік та порядок розподілу прибутку;
- приймають рішення про додатковий випуск акцій;
- прийняття рішення про припинення діяльності банку, створення, реорганізацію і ліквідацію філій, затверджують статuti і внутрішні положення.

Загальні збори акціонерів банку реалізує свої завдання та функції через виконавчі та контролюючі органи.

Виконавчим органом АТ «Кредобанк» є Правління банку. До компетенцій правління банку належать питання стосовно поточної діяльності. Роботою правління керує голова правління, який обирається згідно зі статутом банку. Очолювати одній особі загальні збори акціонерів та правління банку не можна.

Наглядова Рада є колегіальним органом, обирається Загальними зборами акціонерів Банку, кількісний склад Наглядової Ради становить не менше 7 осіб, але не більше 12 осіб, не менш як на одну третину має складатися з незалежних членів, при цьому кількість має бути не менше 3 осіб. Наглядова Рада здійснює контроль за діяльністю Правління банку з питань захисту прав вкладників, інших кредиторів та учасників Банку, при цьому не бере участі в поточному управлінні

Банком. Член Наглядової Ради повинен виконувати свої обов'язки лише особисто і не може передавати власні повноваження іншій особі, у своїй діяльності дотримується вимог законодавства України, використовує консультації Акціонера Банку – РКО ВР SA, забезпечує захист інформації, що становить банківську та комерційну таємницю. Наглядова Рада зобов'язана забезпечувати підтримання дієвих стосунків з Національним банком України.

Предметом діяльності АТ «Кредобанк» є надання на договірних умовах юридичним та фізичним особам банківських та інших фінансових послуг, які не заборонені законодавством України. Основним каналом реалізації продуктів та послуг є мережа відділень, яка охоплює більшість областей України, за винятком Луганської та Донецької областей, території анексованої АР Крим (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз структурних підрозділів АТ «Кредобанк»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023 (+; -)
Кількість відділень, всього	66	60	65	5
- відкрито	1	4	1	-3
- припинило діяльність	17	0	0	-

Джерело: складено автором на підставі [23]

З таблиці бачимо, що у 2024 році регіональна мережа АТ «Кредобанк» нараховує 65 відділень, встановлено близько 234 банкоматів, клієнтами банку є понад 55,0 тис. юридичних осіб суб'єктів господарювання та 652,0 тис. фізичних осіб.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища товариства

Банківська діяльність спрямована на функціонування та розвиток банківської системи, визначають фінансово-економічну спроможність та потенціал держави. Крім того банки забезпечують платежі населення та бізнесу,

а тому безперерйна діяльність банківської системи під час війни є дуже важливою, та повинна ґрунтуватися на принципах законності, економічної незалежності, відповідальності, дотримання нормативів НБУ, право вибору банківської установи суб'єктами підприємництва та фізичними особами, легальності банківських фінансово-кредитних операцій. В процесі проведення аналізу зовнішнього середовища основний акцент ставиться на дотриманні принципу збереження довіри фізичних та юридичних осіб клієнтів, які є клієнтами банку. Проблеми функціонування банківської системи України в умовах війни з метою збереження довіри клієнтів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зовнішні та внутрішні проблеми функціонування банківської системи
України в умовах війни

Проблеми	Пояснення
Брак трудових ресурсів	Втрата трудових ресурсів через скорочення, звільнення у зв'язку з закриттям відділень або за власним бажанням, викликане небезпекою ракетних ударів по всій території країни спонукало масове звільнення та виїзд у безпечні місця.
Завислі платежі	Бувають випадки затримки платежів з перерахуванням коштів на гуманітарні та оборонні цілі, виплати працівникам заробітної плати чи інших виплат. Основною причиною таких затримок є недостатня кількість операційних працівників у відділеннях банку, які перебувають поблизу зони бойових дій.

продовження таблиці 2.2

Загроза кібератак	З початком повномасштабного вторгнення російські ворожі хакери атакують банківську систему, у зв'язку з чим клієнти мають деякі незручності з проведенням платежів, оплатою товарів чи послуг.
Арешт банківських рахунків	Відбулася модернізація системи примусового стягнення в Україні, яка передбачає арешт та блокування банківських карток боржників. Держава частково вирішила проблему, розблокувавши рахунки внутрішньо переміщеним особам, борг яких не перевищує 100 тис грн.
Втрати за попередньо надані кредити	Торгово-промислова палата України під час воєнного стану оголосила форс-мажор по кредитах, які оформлені раніше клієнтами та не будуть повернуті.

Джерело: складено автором на підставі [22]

Основним завданням АТ «Кредобанк» є забезпечення фінансової стійкості. Фінансова стійкість банку - це комплексний показник банку, який забезпечує, незалежно від ендегенних та екзогенних факторів, здатність банку з мінімальним ризиком виконувати всі його функції, при цьому дотримуючись високого рівня платоспроможності, надійності та ліквідності банківської установ [24].

Національний банк України з метою реалізації програми фінансової підтримки ЄС «Ukraine Facility» затвердив «Технічне завдання для здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України у 2025 році», яке включає

перевірку якості активів та стрес-тестування банків за макроекономічними сценаріями. Щорічна оцінка стійкості фінансового сектору допомагає протистояти загрозам та ризикам, посилити спроможність банківської системи та підняти на вищий рівень співпрацю фінансового сектору з міжнародними партнерами, зокрема на підставі Меморандуму про економічну та фінансову політику з МВФ та Планом України у період воєнного стану.

Оцінка стійкості у 2025 році здійснюватиметься відповідно до стандартного порядку, встановленого в Положенні про здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 22.12.2017 №141, з урахуванням особливостей, визначених постановою Правління Національного банку України від 16.12.2024 №149 «Про особливості здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України у 2025 році» [25]. Стрес-тестування у 2025 році проходитиме 21 банківська установа, на які припадає понад 90% активів банківської системи [26]. У переліку фінансових установ, які включені в програму фінансової підтримки ЄС «Ukraine Facility» та підлягають стрес-тестуванню входять 21 банк, в тому числі АТ «Кредобанк».

Стрес-тестування фінансових установ здійснюватиметься та такими критеріями:

- розмір активів, які захищені від ризиків;
- обсяг залучених депозитів;
- обсяг наданих чистих кредитів.

Для забезпечення економічної безпеки АТ «Кредобанк», необхідно проводити постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою вжиття превентивних заходів щодо зміцнення фінансової стійкості.

До зовнішніх чинників, які впливають на економічну безпеку банківської установи належить:

- економічна та політична стабільність;
- девальвація національної грошової одиниці;
- коливання банківської облікової ставки;

– зменшення вартості заставного майна за кредитними операціями.

Оцінка та визначення можливостей та загроз на макрорівні сьогодні є дуже важливою, оскільки суспільство перебуває у невизначеності та мінливому середовищі. Адекватна оцінка зовнішнього середовища здатна забезпечити впровадження своєчасних та результативних заходів щодо попередження, запобігання, ліквідації потенційних й наявних загроз АТ «Кредобанк», а також адаптації банківської системи до вимог сьогодення.

Внутрішніми чинниками, які впливають на економічну безпеку та сприяють забезпеченню стійкості банківської системи є:

- ефективний менеджмент;
- цифровий банківський маркетинг;
- дотримання економічних нормативів;
- кредитно-облікова політика банку.

Дослідимо фінансову стійкість АТ «Кредобанк» за допомогою SWOT-аналізу шляхом ідентифікації потенційних загроз та слабких сторін установи, а також наявних можливостей та сильних сторін для підвищення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Проведемо оцінку внутрішнього середовища та визначимо сильні та слабкі сторони АТ «Кредобанк» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка внутрішнього середовища АТ «Кредобанк»

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
1. Належність до групи РКО «Bank Polski»	10	1. Плинність кадрів	10
2. Надійна репутація банку	8	2. Недостатність інновацій	6
3. Лідируюче місце в автокредитуванні та іпотечному кредитуванні.	7	3. Недостатня капіталізація	5
4. Лідерство у західних областях України	8	4. Невисока присутність у центральних областях України	7

продовження таблиці 2.3

5. Диверсифікація продуктів та сегменту ринку	10	6. Висока вартість послуг	6
Разом	43	Разом	34

Джерело: складено на підставі власних досліджень

Згідно експертної оцінки внутрішнього середовища сильні сторони АТ «Кредобанк» становлять 43 бали та переважають оцінку слабких сторін, які становлять 34 бали. Найбільшою проблемою банку є плинність кадрів, що впливає на професіоналізм та надійність персоналу. Причинами плинності кадрів, особливо на рівні операціоніста є невисока заробітна плата, шестиденний робочий тиждень, недостатній рівень нематеріального стимулювання, високе навантаження.

Слабкими сторонами АТ «Кредобанк» є недостатня капіталізація, яка прямо впливає на розвиток креативності працівників та впровадження інноваційних продуктів. Варто банківській установі звернути увагу на розширення сегментації надання послуг, тобто збільшити кількість відділень в центральних областях України. Серед слабких сторін можна виділити підвищені тарифи за користування банківськими послугами. Проведений аналіз сильних сторін вказує на те, що завдяки належності АТ «Кредобанк» до групи РКО «Bank Polski» більшість клієнтів розглядають його як надійного, а тому займає лідерські позиції у західних областях України. Проведення диверсифікації сприяє розвитку банківських послуг та розширенню сегментації ринку.

Проведемо аналіз зовнішнього середовища та визначимо потенційні загрози та можливості АТ «Кредобанк» (табл. 2.4). Проведений аналіз зовнішнього середовища вказує на те, що наявні та потенційні загрози, в основному, перебувають у зоні високої та середньої ймовірності реалізації, мають руйнівний та помірний вплив на стійкість АТ «Кредобанк», що потребує впровадження додаткових заходів забезпечення економічної безпеки. Найбільшою загрозою є ракетні удари російських загарбників та їх наслідки, а також нестабільна економічна ситуація та міжнародна підтримка.

Таблиця 2.4

Аналіз зовнішнього середовища АТ «Кредобанк»

Зовнішні можливості			Зовнішні загрози		
Чинники	Ймовірність реалізації	Вплив можливостей	Чинники	Ймовірність реалізації	Вплив можливостей
1. Розвиток інноваційних продуктів банку	5	7	1. Ракетна небезпека через російську агресію	10	10
2. Підвищення попиту на пільгового кредитування	6	8	2. Інфляційні процеси	7	5
3. Належність до групи РКО «Bank Polski» та гарантування стійкості	10	5	3. Зміна законодавчих актів щодо фінансових установ	4	4
4. Зростання підтримки клієнтами online-сервісів	8	4	4. Зменшення доходів домогосподарств	8	7
5. Розвиток державних та міжнародних грантових програм для малого та середнього бізнесу	5	5	5. Збільшення податкового навантаження	8	8
6. Широкий спектр банківських послуг на ринку	4	7	6. Погіршення соціально-економічної ситуація	8	8
7. Розвиток «ветеранських» кредитних програм	7	7	7. Фінансову нестабільність з боку міжнародних партнерів	7	9
8. Рівні умови виходу на фінансовий ринок	4	4	8. Коливання курсу валют	6	7
9. Зростання тарифів на банківські послуги	4	4	9. Тиск з боку конкурентів	4	5

Джерело: побудовано автором на підставі власних досліджень

Щодо можливостей АТ «Кредобанк», то державна та міжнародна підтримка грантових програм та можливостей пільгового кредитування дає можливість банківській установі розвиватися та зміцнювати банківську систему

держави. Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дає підстави рекомендувати подальшу стратегію розвитку АТ «Кредобанк» ґрунтуючись на матриці загроз та можливостей та побудувавши SWOT-аналізу матрицю (рис. 2.4).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СІМ» Стратегія зовнішніх можливостей та сильних сторін Розвиток інноваційних продуктів банку, зростання підтримки клієнтами online-сервісів сприяє зростанню диверсифікації продуктів та збільшенню сегменту ринку (М1, М2, С5)	Поле «СІЗ» Стратегія загроз та сильних сторін Належність до групи РКО «Bank Polski», надійна репутація зменшить вплив фінансова нестабільності з боку міжнародних партнерів та послабить тиск з боку конкурентів (37, 39, С1, С2)
Слабкі сторони	Поле «СЛМ» Стратегія зовнішніх можливостей та слабких сторін Підвищення попиту на пільгового кредитування, розвиток державних та міжнародних грантових програм для малого та середнього бізнесу, «ветеранських» кредитних програм, ріст тарифів на банківські послуги сприятиме стабілізації кадрового резерву за рахунок зниження плинності кадрів, встановленню конкурентоспроможності вартості послуг, зростанню інноваційних пропозицій (М1, М5, М7, М9, Сл1, Сл6)	Поле «СЛЗ» Стратегія загроз та слабких сторін Зменшення доходів домогосподарств та коливання курсу валют спричиняє недостатня капіталізація (34, 38, Сл3)

Рис. 2.4. Матриця SWOT – аналізу АТ «Кредобанк»

Джерело: складено на підстав таблиці 2.3, 2.4

АТ «Кредобанк» за результатами проведеного SWOT – аналізу знаходиться в полі СіЗ, що відповідає стратегії ефективного управління сильними сторонами для попередження, запобігання, ліквідації потенційних й наявних загроз зовнішнього середовища, які негативно впливають на роботу і АТ «Кредобанк».

2.3.Визначення рівня кадрової безпеки в системі економічної безпеки

Визначення рівня кадрової безпеки в системі економічної безпеки може здійснюватися за різними підходами, які представлені математично-статистичними розрахунками, експертними дослідженнями та нормативними коефіцієнтами. Найбільш актуальним в сьогоdnішніх умовах є використання індикатора Z-score. Дослідники Світового банку і МВФ послуговуються цим методом для визначення фінансової стійкості банківської установи, що є основою економічної безпеки банку та усієї банківської системи. Методологія визначення індикатора Z-score полягає в оцінці платоспроможності банку та ймовірності банкрутства установи внаслідок перевищення вартості заборгованості банку вартості його активів, розраховується за методологією А. Роя [27]:

$$Z - score = \frac{ROA + BK/A}{\sigma(ROA)}, \quad (2.1)$$

де, ROA - рентабельність активів банку, %;

BK - власний капітал банку;

A - сукупні активи банку;

$\sigma(ROA)$ – абсолютне відхилення ROA, що розраховується за формулою:

Чим вище значення показника Z-score, тим менша ймовірність ризику неплатоспроможності банківської установи, а отже, вищий рівень фінансової

стійкості та платоспроможності банку та банківської системи. При розрахунку індикатора Z-score, як правило, вираховують середнє значення рентабельності активів банку, проте в сучасних мінливих умовах варто використовувати поточну рентабельність. Методологія Z-score базується на статистичних даних і балансових показниках діяльності банку та має достатньо високий передбачуваний потенціал [27]. Недоліком даної системи є те, що з метою покращення фінансової стійкості банківські установи можуть згладити подану звітність у потрібному форматі, а відповідно підвищити оцінку стійкості. Незалежний аудит статистичної та бухгалтерської звітності банку повинен передувати проведенню оцінки фінансової стійкості для забезпечення економічної безпеки. Оцінку фінансової стійкості АТ «Кредобанк» шляхом використання методології Z-score проведемо за 2022-2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової стійкості АТ «Кредобанк» шляхом використання методології Z-score за 2022-2024 рр.

Роки	Показники						
	Чистий прибуток млн.грн.	Сукупні активи млн.грн	Власний капітал млн.грн	ROA	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$\sigma(\text{ROA})$
2022	141	38962	3948	0,36	0,389	0,0151	0,458
2023	1212	55876	4035	30	0,401	0,016	2,036
2024	2013	56 945	5890	34	0,432	0,018	5,405
Середнє значення				22	2,632		

Джерело: звітність АТ «Кредобанк»

Проведені розрахунки вказують на те, що за 2022-2024 рр. АТ «Кредобанк» забезпечений регулятивним та основним капіталом, про що свідчить показники рентабельності. Так, у 2022 р. ROA становить лише 0,36%, що є наслідком вторгнення російських загарбників, у 2023 році рентабельність зросла в 30 разів,

а в 2024 році більше ніж на 4%. Показник Z-score за аналізований період зростає, а отже платоспроможність банку підвищується.

За даними таблиці проведемо розрахунок ефекту фінансового важеля, який характеризує підвищення рентабельності власного капіталу шляхом залучення позикового капіталу:

$$\text{ЕФВ} = (1 - n) \cdot (\text{ЕР} - \text{ССВ}) \cdot \frac{\overline{\text{ПК}}}{\overline{\text{ВК}}}, \quad (2.2)$$

де, n – ставка оподаткування;

ЕР – рентабельність;

ССВ – середня відсоткова ставка;

$(\text{ПК})^-$ – середня сума позикового капіталу;

$(\text{ВК})^-$ – середня сума власного капіталу.

Підвищення (приріст) рентабельності власного капіталу внаслідок використання залученого капіталу у 2024 році складає:

$$\text{ЕФВ} = (1 - 0,50) \cdot (34 - 13) \cdot \frac{5890}{3154} = 17\%$$

- підвищення (приріст) рентабельності власного капіталу внаслідок використання залученого капіталу у 2023 році складає:

$$\text{ЕФВ} = (1 - 0,50) \cdot (30 - 11) \cdot \frac{4035}{2920} = 13\%$$

- підвищення (приріст) рентабельності власного капіталу у зв'язку використання залученого капіталу у 2022 році складає:

$$\text{ЕФВ} = (1 - 0,18) \cdot (0,36 - 10) \cdot \frac{3948}{1900} = -0,2\%$$

Проведений аналіз ефекту фінансового важеля АТ «Кредобанк» вказує на позитивне зростання фінансової стійкості шляхом залучення позикового капіталу. Так, у 2024 р. підвищення рентабельності власного капіталу за рахунок залучення коштів становить 17%, у 2023 – 13%.

На основі проведеного аналізу фінансової стійкості АТ «Кредобанк» формується система показників для проведення комплексної оцінки стану кадрової безпеки установи, яка повинна охоплювати набір індикаторів, що достатньо повно характеризують складові кадрової безпеки; функціонально незалежні; інформаційно доступні; не враховують однакові характеристики кадрової безпеки. Розглянемо послідовність оцінки кадрової безпеки установи на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Етапи оцінки кадрової безпеки [28, с. 55]

Послідовність оцінки кадрової безпеки дає можливість сформувати систему показників, які дозволяють забезпечити інтеграцію індикаторів кадрової безпеки напрямом стратегії розвитку банківської установи.

Проведемо аналіз рівня кадрової безпеки АТ «Кредобанк» за допомогою системи індикаторів кадрової безпеки за даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Система індикаторів кадрової безпеки АТ «Кредобанк»

Складові кадрової безпеки	Показники	Значення 2024 р.
Соціально-мотиваційна безпека	Коефіцієнт плинності кадрів	0,2
	Показник укомплектованості кадрами	0,8
	Співвідношення фактичного фонду робочого часу працівника та максимально можливого	0,9
	Співвідношення фактичного значення продуктивності праці та оптимального рівня	0,8
	Коефіцієнт вікової структури персоналу	0,7
	Коефіцієнт спеціалізації кадрів	0,7
	Співвідношення середньомісячної заробітної плати банку та по галузі	0,8
	Показник мотивації заробітної плати	0,7
	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	1,2
	Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу	0,5
Інтегральний показник		0,75
Професійна безпека	Коефіцієнт освітнього рівня працівників	0,9
	Коефіцієнт інтелектуального рівня	0,85
	Частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року	0,4
	Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами	0,8
	Коефіцієнт захищеності інформації	0,6
Інтегральний показник		0,65
Антиконфліктна безпека	Рівень розвитку корпоративної культури	0,7
	Частка вирішених деструктивних конфліктів	0,5
	Рівень лояльності персоналу	0,7
	Коефіцієнт трудової дисципліни	0,9
	Коефіцієнт скорочення випадків професійної захворюваності	0,2
Інтегральний показник		0,55

Джерело: розраховано на підставі статистичної звітності АТ «Кредобанк»

У результаті проведених розрахунків вагових коефіцієнтів з урахуванням складових кадрової безпеки АТ «Кредобанк» бачимо, що соціально-мотиваційна складова становить 0,75; професійна – 0,65; антиконфліктна – 0,55. Відповідно визначаємо зведений показник кадрової безпеки, який становить 0,65. Отже, відповідно до оцінки можна зробити висновок, що АТ «Кредобанк» відповідає нормативному значенню з «високим рівнем кадрової безпеки».

Проведений аналіз рівня кадрової безпеки АТ «Кредобанк» свідчить про зважену політику управління персоналом, використання сучасних інструментів гарантування кадрової безпеки, проведення адаптивних заходів на виклики зовнішнього середовища. За результатами проведеного аналізу фінансової стійкості для зміцнення економічної безпеки встановлено, що за 2022-2024 рр. робота АТ «Кредобанк» стабілізувалася, про що свідчить показник рентабельності, який з 0,36% у 2022 р. зріс до 34% у 2024 році.

Варто наголосити, що АТ «Кредобанк» має достатньо сильні позиції на ринку банківських послуг України, проте в умовах сучасних викликів потрібно забезпечити активну роботу щодо залучення нових клієнтів, сприяти розширенню банківських послуг, збільшувати терміни кредитування та розглядати різні види застави забезпечення за кредитом, підвищувати рівень інноваційності банківських послуг та капіталізації, поліпшувати якість активів, сприяти нарощенню депозитного та кредитного портфелів, удосконалювати цифровізацію програмного забезпечення та надання онлайн банківських послуг для задоволення потреб клієнтів.

Висновки до другого розділу

1. Проведено характеристику діяльності АТ «Кредобанк», предметом діяльності якого є надання на договірних умовах юридичним та фізичним особам банківських та інших фінансових послуг, які не заборонені законодавством України.

2. Аналіз внутрішнього середовища АТ «Кредобанк» показав, що сильними сторонами банківської установи є належність до групи РКО «Bank Polski», надійна репутація, диверсифікація продуктів та сегменту банківського ринку. До слабких сторін належить плинність кадрів на рівні операціоністів, недостатність фінансування інновацій, висока вартість банківських послуг.

3. Аналіз зовнішнього середовища вказує на те, що на стійкість АТ «Кредобанк» впливають наявні та потенційні загрози, які можуть мати руйнівний та помірний вплив. Найбільшою загрозою для банківської установи є наслідки ракетної небезпеки російських загарбників, нестабільна економічна ситуація та невизначеність міжнародної підтримки. Можливостями АТ «Кредобанк» є участь у державних та міжнародних грантових програмах підтримки підприємництва та можливостей пільгового кредитування.

4. Проведені розрахунки визначення рівня кадрової безпеки в системі економічної безпеки вказують на те, що за 2022-2024 рр. АТ «Кредобанк» забезпечений регулятивним та основним капіталом. Показник рентабельності ROA у 2022 р. становить лише 0,36%, що є наслідком вторгнення російських загарбників, у 2023 році рентабельність зросла у 30 разів, а в 2024 році більше ніж на 4%. Показник Z-score за аналізований період зростає, а отже платоспроможність банку підвищується.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ

АТ «КРЕДОБАНК»

3.1. Впровадження сучасних методів забезпечення надійності персоналу

В умовах війни в Україні передбачається формування нових підходів в управлінні персоналом, адже недостатньо гнучка концепція кадрової політики не дозволяє реагувати на зміни та адаптуватися до чинників зовнішнього середовища. Крім того, багато підприємств відчують брак висококваліфікованого персоналу, а на нові вимоги до впровадження сучасних технологій кадрової роботи зумовлює мобільність власного кадрового потенціалу. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання дохідності та прибутковості банківської установи.

Для успішного функціонування та досягнення поставлених цілей треба здійснювати ефективне управління, яке ґрунтується на якісно організованому процесі мотивації та стимулювання праці персоналу. Ефективне управління персоналом є систематично-організаційним процесом відтворювання і якісного використання персоналу [29]. Критерієм ефективного управління персоналом є дієздатність персоналу, адаптивність до конкретних умов функціонування, якість управління та виконання завдань.

Ефектне управління персоналом сприяє досягненню персоналом банку поточних цілей, а апарату управління – стратегічних цілей та місії. Стратегічний успіх функціонування банку визначає персонал, який вищим рівнем ніж інші чинники забезпечує його конкурентоспроможність. Кадрова стратегія виконує роль організаційного важеля, який забезпечує додаткові можливості одержання дохідності та прибутку.

Важливою складовою в управління персоналом є процес створення колективу, який включає процеси з відбору та реалізації персоналу [34]. Для набору персоналу використовують практики зовнішніх технологій (рис. 3.1).

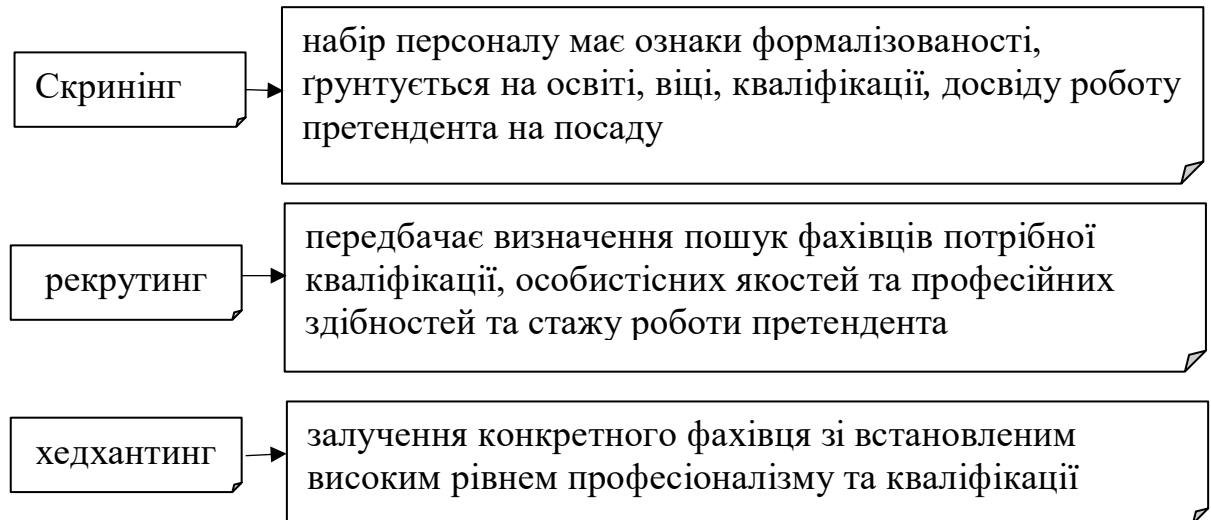


Рис. 3.1. Практики зовнішніх технологій набору персоналу

Підсистема управління персоналом, яка направлена на розвиток персоналу, також використовує різні сучасні методи навчання працівників з метою кращого управління їх компетентностями [35]:

- «тренінг» передбачає відпрацювання навиків роботи та розвитку навиків у невеликої групи осіб;
- «Кейс Стаді» використовується для виявлення ключових проблем та вибору обґрунтованих рішень щодо конкретних бізнес-ситуацій шляхом аналізу інформації, її сортуванням для вирішення поставлених завдань;
- «коучинг» допомагає працівникові самостійно знайти рішення та закріпити свої знання на практиці шляхом консультаційної підтримки та допомоги щодо пошуку рішень або подолання складної ситуації;
- E-learning» шляхом використання електронних книг, відео уроків та комп'ютерних вправ здійснює дистанційне навчання працівників різного спрямування та фаховості;

5) самонавчання стимулює підвищенню індивідуальних знань на основі використання різної навчально-методичної літератури.

Управління персоналом є важливою складовою стратегічного управління, тому для одержання синергетичного ефекту продуктивності персоналу необхідно забезпечувати умови кадрової політики (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Забезпечуючі умови ефективної кадрової політики

Джерело: складено автором на підставі [36]

Впровадження сучасних методів управління персоналу є підґрунтям надійності персоналу, який спроможний ефективно працювати в непередбачуваних ситуаціях, адекватно реагувати на зміни, бути

конкурентоспроможним, досягати успіхів у виконанні завдань. Сукупність цілей, напрямків, форм і методів ефективного управління персоналом складається в єдину систему управлінської роботи, що включає в себе три підсистеми.

Для здійснення впливу на виконавців виокремлюють економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні) та соціально-психологічні методи забезпечення надійності персоналу [37] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методи забезпечення надійності персоналу

Методи	Інструменти
Адміністративні	– адміністративні норми та нормативи; – правове регулювання; – накази, розпорядження, інструкції; – набір, адаптація та розвиток персоналу; – методики та рекомендації; – структурні положення, посадові інструкції, стандарти; – адміністративні санкції та заохочення.
Економічні	– техніко-економічний аналіз та обґрунтування; – техніко-економічне планування; – економічне стимулювання; оплата праці, преміювання; – фінансування та кредитування; – участь у розподілі прибутку та капіталу; – страхування; – матеріальні санкції та заохочення
Соціально-психологічні	– соціально-психологічне планування; – створення креативної атмосфери; – участь працівників в управлінні; – мотивація та стимулювання персоналу; – задоволення духовних та культурних запитів; – створення сприятливого психологічного клімату; – соціальні норми поведінки; – моральні санкції та заохочення.

Джерело: складено автором на підставі

Методи розпорядчого характеру втрачають свій сенс при ефективному впровадженні організаційного впливу, що сприяє підвищенню корпоративної культури, доведення режиму управління та виконання до стандартів, положень та затвердженого регламенту функціонування банку. В іншому випадку, доводиться постійно використовувати методи оперативного розпорядчого впливу, регламентувати діяльність до встановлених стандартів та контролювати результати роботи.

Варто зауважити, що використання методів лише організаційного характеру можливе за умови бажання персоналу дотримуватись формалізованих правил та інструкцій, залежить від менталітету кожного працівника сприймати накази, розпорядження, нормативи, програми, які затверджені адміністрацією, а не виконання зазначених документів розпорядчого характеру веде за собою відповідні санкції чи покарання.

Важливою складовою надійності персоналу є раціональний розподіл ресурсів за критерієм ефективності та планування інвестицій в людський капітал за рахунок прибутку банку. Прийняття показників якості та продуктивності праці, дотримання їх за допомогою економічних важелів впливає на самоокупність та прибутковість функціонування банку.

Проведемо розрахунок показників оцінки надійності персоналу АТ «Кредобанк» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники оцінки надійності персоналу АТ «Кредобанк»

Складові	Показники	2023	2024	Вагомість коефіцієнта
Соціально-мотиваційна	Плинність персоналу	0,3	0,1	0,3
	Укомплектованість персоналу	0,7	0,9	0,2
	Співвідношення заробітної плати та ринкової заробітної плати	0,8	1,1	0,2
	Співвідношення темпів підвищення продуктивності праці та заробітної плати	1,5	1,6	0,3
Разом				1,0

продовження таблиці 3.2

Безконфліктна	Задоволення стилем керівництва	0,6	0,7	0,2
	Задоволення роботою	0,7	0,8	0,2
	Рівень вирішення деструктивних конфліктів	0,3	0,5	0,2
	Рівень лояльності персоналу	0,7	0,8	0,3
Разом				1,0
Безпека життєдіяльності т	Скорочення кількості робочих місць через недотримання безпечних умов праці	0,1	0,05	0,4
	Скорочення чисельності працівників, які працюють в прифронтових умовах	0,05	0,01	0,4
	Коефіцієнт захворюваності та травматизму на роботі	0,05	0,03	0,2
Разом				1,0
Професійна	Освітній рівень персоналу	0,9	0,9	0,2
	Рівень кваліфікації та компетенції персоналу	0,8	0,9	0,5
	Підвищення кваліфікації	0,3	0,6	0,3
Разом				1,0

Джерело: складено автором на підставі статистичної звітності

Визначаємо інтегральний показник надійності персоналу АТ «Кредобанк» за допомогою формули 3.1.

$$I = \sum b_j * I_j, \quad (3.1)$$

де, b_j – значення коефіцієнтів надійності персоналу;

I_j – вагомість коефіцієнта.

За шкалою Харрінгтона результати інтегральної оцінки надійності персоналу вимірюється за такою шкалою:

- від 0 до 0,20 – дуже погано;
- від 0,21 до 0,37 – погана;
- від 0,38 до 0,63 – задовільно;

- від 0,64 до 0,80 – добре;
- від 0,81 до 1,0 – відмінно [38].

Результати проведених розрахунків надійності персоналу АТ «Кредобанк» узагальнимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Узагальнені результати оцінки надійності персоналу АТ «Кредобанк»

Складові	Дані	
	2023	2024
Соціально-мотиваційна	0,63	0,84
Безконфліктна	0,51	0,76
Безпека життєдіяльності та охорона праці	0,77	0,83
Професійна	0,84	0,92
Зведена оцінка	0,66	0,83

Джерело: складено автором на підставі таблиці 3.2.

Проведені розрахунки інтегрального рівня надійності персоналу становить у 2023 році - 0,66 та у 2024 році - 0,83, тобто спостерігається динаміка до зростання та характеризує надійність персоналу АТ «Кредобанк» на високому рівні.

Запропоновані механізми управління персоналом сприяють досягненню стратегічних цілей, підвищенню надійності персоналу, розвитку працівників та успішній самореалізації, проведенню превентивних заходів щодо запобігання кризових ситуацій кадрової діяльності. Важливим інструментом підвищення надійності персоналу є мотивація та стимулювання персоналу, зміцнення цінностей та формування корпоративної культури, залученість та відчуття причетності до важливої справи, можливість навчатися та професійно зростати, створення безпечного та лояльного робочого середовища.

3.2. Стратегія забезпечення кадрової безпеки

Ефективна та злагоджена система управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності, досягненню стратегічних цілей та забезпечує успіх у майбутньому. Формування стратегії забезпечення кадрової безпеки спрямована на довгострокову стійкість, передбачення потенційних загроз, заходів мінімізації або усунення ризиків, ефективність функціонування шляхом управління ризиками, які пов'язані з персоналом.

Стратегія забезпечення кадрової безпеки включає такі складові (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Складові стратегії забезпечення кадрової безпеки

Джерело: складено автором на підставі [39]

Стратегічний підхід передбачає моніторинг і управління внутрішніми загрозами, такими як саботаж, шахрайство або витік конфіденційної інформації, що захищає підприємство від потенційних втрат [40]. Формування стратегії забезпечення кадрової безпеки сприяє своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, адаптувати кадрову політику до нових умов з метою мінімізації негативних наслідків. Стратегія забезпечення кадрової безпеки є основою корпоративної стратегії банку, що дозволяє захистити установу від потенційних ризиків та загроз, забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток на ринку банківських послуг.

Для формування ефективної стратегії кадрової безпеки необхідно впроваджувати організаційні заходи, які б сприяли досягненню корпоративної стратегії АТ «Кредобанк» (рис. 3.4).

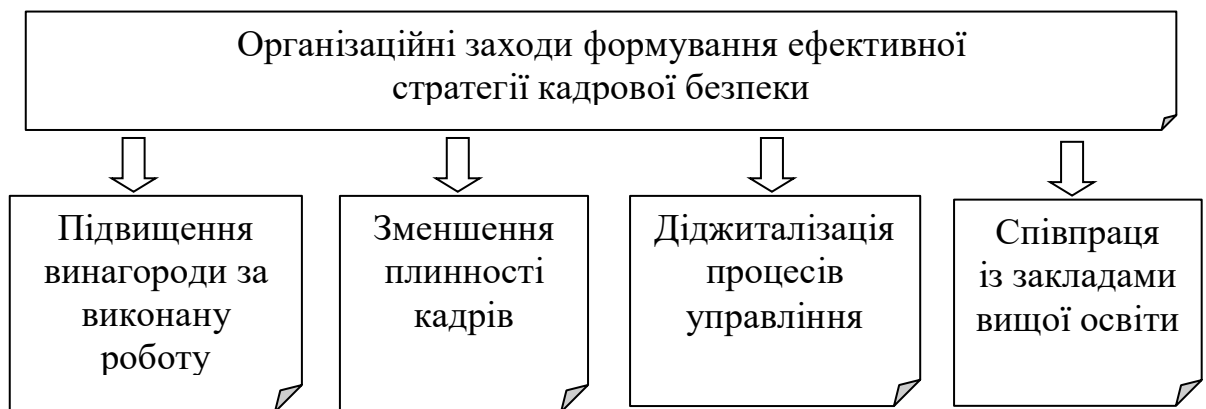


Рис. 3.4. Організаційні заходи формування ефективної стратегії кадрової безпеки АТ «Кредобанк»

Джерело: складено автором на підставі [41].

Формування стратегії забезпечення кадрової безпеки передбачає дотримання таких вимог:

- 1) поєднання матеріальних та моральних вкладень у персонал;
- 2) необхідність створення відділу кадрової безпеки в складі служби безпеки банку;
- 3) обов'язкова розробка стратегії управління персоналом, як інструменту цілеспрямованої й ефективної конкурентоспроможності підприємства, за умови ринкових відносин;

4) узгодження ринкових умов, розвитку бізнесу та інтересів співробітників банку;

5) здійснення диференціації розміру доходів працівників, що виконують різні функції;

6) створення безпечних умов для роботи персоналу;

7) створення умов для кар'єрного росту персоналу тощо [42].

Стратегія забезпечення кадрової безпеки передбачає формування комплексного плану, який створює умови для ефективного використання людського капіталу задля досягнення довгострокових цілей банківської установи. Стратегія забезпечення кадрової безпеки передбачає узгодження кадрової політики з корпоративною стратегією, забезпечення мотивації та стимулювання персоналу, створення умов для підвищення продуктивності та розвитку інновацій, можливість успішно конкурувати на ринку банківських послуг, адаптуватися до викликів сьогодення та досягати стратегічних рішень.

Пропозиції щодо удосконалення стратегії забезпечення кадрової безпеки:

- формувати базу претендентів на вакантні посади, проводити моніторинг кандидатів при прийомі на роботу, здійснювати тестування претендентів, яке спрямоване на забезпечення кадрової безпеки банківської установи, займатися адаптацією персоналу до сучасних умов функціонування;

- здійснювати систему контролю на основі цифровізації та автоматизації;

- підвищувати систему соціальної відповідальності перед працівниками;

- мотивувати та стимулювати працівників з урахуванням індивідуальних особливостей та вкладу в розвиток установи;

- сформувати в колективі сприятливий морально-психологічний психологічний клімат;

- делегувати працівникам повноваження з метою кар'єрного росту.

Формування стратегії кадрової безпеки АТ «Кредобанк» дозволяє ефективно захищати цінності та інтереси розвитку на перспективу, знижувати ризики зовнішнього та внутрішнього середовища, сприяти збереженню безперервності, стабільності, ефективності роботи та конкурентоспроможності.

Висновки до третього розділу

1. Визначено, що стратегія забезпечення кадрової безпеки АТ «Кредобанк» є важливою складовою економічної безпеки, яка спрямована на збереження безперервності, стабільності, ефективності роботи, підвищення конкурентоспроможності та розвитку установи на довгострокову перспективу.

2. Наголошено, що формування кадрової безпеки дозволяє банківській установі ефективно захищати свої цінності та інтереси, знижувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток, раціонально організувати управління кадровим потенціалом, підвищувати стійкість від можливих внутрішніх та зовнішніх ризиків.

3. Запропоновано механізми управління персоналом, який сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню надійності персоналу, розвитку працівників та успішній самореалізації, проведенню превентивних заходів щодо запобігання кризових ситуацій кадрової діяльності. Важливим інструментом підвищення надійності персоналу є мотивація та стимулювання персоналу, зміцнення цінностей та формування корпоративної культури, залученість та відчуття причетності до важливої справи, можливість навчатися та професійно зростати, створення безпечного та лояльного робочого середовища.

4. Запропоновано організаційні заходи формування ефективної стратегії кадрової безпеки АТ «Кредобанк», серед яких, є підвищення заробітної плати, збереження висококваліфікованого персоналу, скорочення плинності кадрів, зростання продуктивності праці, зміцнення горизонтальних та вертикальних зв'язків, створення ефективної команди однодумців, впровадження цифровізацію процесів управління персоналом, проведення дослідження задоволеності умовами праці персоналу, розроблення системи набору та адаптації персоналу, співпраця з закладами вищої освіти, підвищення стандартів соціального забезпечення та відповідальності.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що забезпечення кадрової безпеки передбачає процес формування та впровадження превентивних заходів щодо уникнення ризиків та загроз зовнішнього та внутрішнього характеру стосовно управління персоналом; є засобом досягнення організацією стійких конкурентних переваг; сукупністю чинників, які перешкоджають результативному та гармонійному розвитку людського капіталу, створюють небезпеку учасникам соціально-трудоких відносин.

2. Наголошено, що сформувати кадрову безпеку організації можливо за умови використання сучасних практичних механізмів управління персоналом, інструментів контролю та методів лояльності працівників.

3. Контроль за досягненням цілей та виконанням завдань здійснюється на кожному етапі кадрової практики з метою уникнення можливих відхилень та негативних наслідків забезпечення кадрової безпеки організації в результаті впровадження організаційних заходів.

4. Запропоновано послідовність формування та забезпечення кадрової безпеки, збільшуючи можливість своєчасного та гнучкого реагування на відхилення прогнозованих результатів, досягнення стратегічних цілей установи.

5. Вирішення проблем та ризиків кадрової безпеки організації можливе за умови формування сильної та злагодженої організаційної культури, зацікавленості в адаптивному управлінні кадровим потенціалом, наявності стандартів та моделей поведінки персоналу, встановлення довірчих відносин в колективі.

6. Проведено аналіз чинників, які сприяють виникненню загроз кадровій безпеці та створюють небезпеку реалізації інтересів та цінностей організації, а саме: відсутність корпоративної соціальної відповідальності, ігнорування інтересів та невиконання зобов'язань перед персоналом, низька ефективність контролю на етапах формування кадрового потенціалу, відсутність адекватної політики звільнення працівників та ефективної системи навчання персоналу,

неефективна система мотивації працівників, які добросовісно виконують свої обов'язки.

7. Кадрові ризики та загрози є наслідком недостатньої фаховості персоналу, неефективності управлінських рішень, що створює проблеми у всіх напрямках діяльності організації. Ризики недостатньої кваліфікації персоналу спричиняє плинність кадрів, зменшення обсягів виробництва, зниження продуктивності та ефективності праці, невиконання цілей організації.

8. Розглянуто систему механізмів забезпечення кадрової безпеки, яка включає систему репутаційного потенціалу та іміджева система управління яка ґрунтується на розвитку та оцінці кадрів, кар'єрному зростанню персоналу, інформаційній безпеці.

9. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Кредобанк», охарактеризовано проблеми функціонування банківської системи України в умовах війни з метою збереження довіри клієнтів.

10. Найбільшою проблемою банку є плинність кадрів, що впливає на професіоналізм та надійність персоналу. Причинами плинності кадрів, особливо на рівні операціоніста є невисока заробітна плата, шестиденний робочий тиждень, недостатній рівень нематеріального стимулювання, високе навантаження.

11. Запропоновано механізми управління персоналом, які сприяють досягненню стратегічних цілей, підвищенню надійності персоналу, розвитку працівників та успішній самореалізації, проведенню превентивних заходів щодо запобігання кризових ситуацій кадрової діяльності.

12. Запропоновано організаційні заходи щодо формування ефективної стратегії кадрової безпеки АТ «Кредобанк», які дозволяють захищати цінності та інтереси персоналу, знижувати ризики зовнішнього та внутрішнього середовища кадровій безпеці, сприяти збереженню безперервності, стабільності, ефективності та конкурентоспроможності кадрового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронько-Невіднича Т. В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 28 / 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/596/571>
2. Швець І.Б. Економічна безпека в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ*. 2019. Вип. 36(1).С. 179-184.
3. Логінова Н.І. Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2019. № 87. С. 371-376.
4. Алькема В.Г. Ключові напрямки розвитку системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Вип. 38. С. 8-13.
5. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2016. № 5. С. 25-29. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=291>.
6. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. Сідака В.С., Мігус І.П. Черкаси :ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. 258 с.
7. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. № 3. С. 88-96.
8. Вітик Б. (2024). Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (11), 66-69. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-10>
9. Мілашовська О.І., Грянило А.В., Кузьма В.І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 6 / 2016. С. 189-196. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/32.pdf
10. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»* №4 (52), 2018. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/koval-y-s,+27%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/koval-y-s,+27%20(1).pdf)

11. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 16 / 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf
12. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічний форум* : науковий журнал. Луцьк : ЛНТУ 2018. № 2. С. 331-339.
13. Шаповал, О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 1 (2024). С. 74-77. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2769>
14. Дуднєва Ю.Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. Випуск № 8 / 2017. С. 245-249. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf
15. Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *Economics*, №3 (67), 2023. С. 21-30. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf>
16. Ши́ра Т.Б. Загрози кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 7 / 2016. С. 531-535. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/89.pdf
17. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_2_11
18. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2012. № 3. С. 88-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2012_3_16
19. Вітик Б. (2024). Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (11), 66-69. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-10>

20. Закон України «Про банки і банківську діяльність. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 5-6, ст.30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

21. Гатаулліна, Е., & Клименко, М. (2022). Особливості сучасної структури банківської системи України. *Економіка та суспільство*, (37). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-27>.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1204>

22. Оцінка стійкості банків України у 2025 році: затвердження технічного завдання. URL: <https://7eminar.ua/news/3473-ocinka-stiikosti-bankiv-ukrayini-u-2025-roci-zatverdzennya-texnicnogo-zavdannya>

23. Офіційний веб-сайт АТ «Кредобанк» URL: <https://kredobank.com.ua/about/misiya-ta-cinnosti/istoriya>

24. Прокопенко, Н., Мирончук, В., & Шепель, І. (2022). Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (41). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>

25. Постанова Правління Національного банку України «Про особливості здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України у 2025 році» № 149 від 16 грудня 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_16122024_149

26. Технічне завдання для здійснення оцінки стійкості банків і банківської системи України у 2025 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/tax-and-legal-alert/2025/banks-stress-testing.html>

27. Урдуханов, Р. 2023. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. (Лип 2023), С. 104-113. URL: DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.11>.

28. Логістичний підхід в управлінні закладами освіти на засадах лідерства: психологічні, мотиваційні та економічні аспекти / Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. *Ефективна економіка*. 2025. №1. URL:<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.15>

29. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Лідерство в системі стратегічного управління бізнес-організацією в умовах сучасної кризи. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 12 (40) . С.267-277. URL:[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-267-276](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-267-276)

30. Кавун С.В., Панченко В.А. Методи формування політики кадрової безпеки. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 31. 2018. С. 53-59. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/31_2018/12.pdf

31. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу / Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №1. С. 22-28. URL:<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>

32. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 37. С. 56-61. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_12.

33. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/archive>

34. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22, №Ч.3. С. 81–84.

35. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки* № 1 (43), 2020. С. 138-143.

36. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Безпека в системі управління організацією. *Агросвіт*. 2024. №21. URL:<https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.21.106>

37. Грибіненко О. М., Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 98–100. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/25.pdf

38. Гончарова К.Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*, 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602>

39. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Основні аспекти стратегії управління персоналом в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №11 (39). С. 969-980. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-969-979](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-969-979).

40. Величко Я.І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*, 2018. Вип. 32, с. 123-136. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.123>.

41. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. Том 9 № 1 2021 URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/851-Article%20Text-1279-1-10-20210416%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/851-Article%20Text-1279-1-10-20210416%20(1).pdf)

42. Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*, 2018. № 2 (30). С. 170-176.