

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету **НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**

Назва кафедри **Менеджменту, бізнесу та професійних  
комунікацій**

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Освітня програма: **Менеджмент організацій та адміністрування**

Група: **АМ-21 М денна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

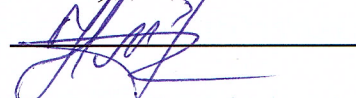
на тему:  
**КАДРОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ**

здобувача вищої освіти Захарецького Андрія Миколайовича

*доп  
25.05.24  
Голова ОК проф. Димарева-Б*

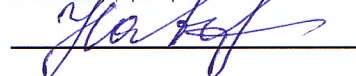
**Робота допущена до захисту в ЕК**

Завідувач кафедри  
к.е.н., доцент



**Н.Л. Морозова**

Науковий керівник  
к.е.н., доцент



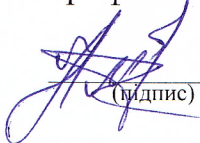
**Т.В. Новікова**

м. Харків 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Рівень вищої освіти	Магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
завідувач кафедри  
менеджменту, бізнесу та  
професійних комунікацій

к.е.н., доцент  
 Н.Л. Морозова  
(підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
Захарецькому Андрію Миколайовичу**

1. Тема роботи: «КАДРОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ»

керівник роботи Новікова Тетяна Вікторівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «25» вересня 2024 р. № 4601-5/3045

2. Строк подання студентом роботи 18 листопада 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити сутність, значення та структуру кадрової безпеки підприємства; визначити ризики та загрози кадрової безпеки банківської установи; дослідити особливості системи управління кадровою безпекою банку.

У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; провести аналіз діючої системи забезпечення кадрової безпеки АТ



## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 80 сторінок, 19 таблиць, 19 рисунків, список літератури з 45 найменувань.

**Об'єктом дослідження** є кадрова безпека банківських установ.

**Предметом дослідження** є теоретико-прикладні аспекти щодо удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки банку.

**Метою кваліфікаційної магістерської роботи** є наукове обґрунтування теоретико-методичних основ та практичних аспектів щодо удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки банків.

**Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи** є:

- розкрити сутність, значення та структуру кадрової безпеки підприємства;
- визначити ризики та загрози кадрової безпеки банківської установи;
- дослідити особливості системи управління кадровою безпекою банку;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз діючої системи забезпечення кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити рівень лояльності та залученості працівників АТ КБ «ПриватБанк»;
- обґрунтувати напрями забезпечення кадрової безпеки банківської установи;
- удосконалити систему моніторингу забезпечення кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк»;
- запропонувати мотиваційні засоби для забезпечення кадрової безпеки банку.

**Отримані результати** мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та пропозиції дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику банку для вдосконалення системи управління кадровою безпекою.

**Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи:** 2024

**Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи:** 2024

## ABSTRACT

The qualifying master's thesis contains 80 pages, 19 tables, 19 figures, a list of literature with 45 titles.

**The object of the research** is personnel security of banking institutions.

**The subject of the study** is the theoretical and practical aspects of improving the bank's personnel security system.

**The purpose of the qualifying master's thesis** is the scientific substantiation of the theoretical and methodological foundations and practical aspects of the improvement of the system of ensuring the personnel security of banks.

**The tasks of the qualifying master's thesis are:**

- to reveal the essence, meaning and structure of personnel security of the enterprise;

- determine the risks and threats to personnel security of the banking institution;

- investigate the features of the bank's personnel security management system;

- to provide the technical and economic characteristics of JSC CB "PrivatBank";

- to conduct an analysis of the current personnel security system of JSC CB "PrivatBank";

- assess the level of loyalty and involvement of JSC CB "PrivatBank" employees;

- justify the directions of ensuring personnel security of the banking institution;

- to improve the monitoring system for ensuring personnel security of JSC CB "PrivatBank";

- to offer motivational means to ensure the bank's personnel security.

**The obtained results are** of practical importance, since the theoretical propositions, conclusions and proposals of the research have been transformed into methodological developments that can be directly implemented in the bank's practice to improve the personnel security management system.

**Year of completion of the qualifying master's work:** 2024

**Year of defense of the qualifying master's thesis:** 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	9
1.1. Сутність, значення та структура кадрової безпеки підприємства.....	9
1.2. Ризики та загрози кадрової безпеки банківської установи.....	15
1.3. Особливості системи управління кадровою безпекою банку.....	20
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНА ПРАКТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	29
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк».....	29
2.2. Аналіз діючої системи забезпечення кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк».....	35
2.3. Оцінка рівня лояльності та залученості працівників АТ КБ «ПриватБанк».....	43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ.....	49
3.1. Напрями забезпечення кадрової безпеки банківської установи.	49
3.2. Удосконалення системи моніторингу забезпечення кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк».....	55
3.3. Активізація мотиваційних засобів як стратегія вдосконалення кадрової безпеки банку.....	63
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

## ВСТУП

Кадрова безпека підприємства є ключовою складовою економічної безпеки будь-якої організації, що забезпечує стабільний розвиток та ефективну діяльність. Вона охоплює процеси, спрямовані на захист кадрового потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Значення кадрової безпеки полягає в тому, що вона сприяє підвищенню стійкості підприємства до ризиків, пов'язаних з людським фактором, таких як плинність кадрів, низька мотивація, конфлікти чи зловживання посадовими обов'язками. Завдяки ефективному управлінню кадровою безпекою, підприємство може мінімізувати втрати та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних основ та практичних аспектів щодо удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки банків.

Для реалізації поставленої мети дослідження було визначено наступні завдання:

- розкрити сутність, значення та структуру кадрової безпеки підприємства;
- визначити ризики та загрози кадрової безпеки банківської установи;
- дослідити особливості системи управління кадровою безпекою банку;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести аналіз діючої системи забезпечення кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити рівень лояльності та залученості працівників АТ КБ «ПриватБанк»;
- обґрунтувати напрями забезпечення кадрової безпеки банківської установи;
- удосконалити систему моніторингу забезпечення кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк»;
- запропонувати мотиваційні засоби для забезпечення кадрової безпеки банку.

Об'єктом дослідження є кадрова безпека банківських установ.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти щодо удосконалення системи забезпечення кадрової безпеки банку.

Для досягнення поставленої мети застосовано різноманітні наукові та спеціальні методи дослідження, серед них: теоретичне узагальнення для уточнення понятійного апарату кадрова безпека, дедукцію та індукцію для узагальнення теоретико-методичних підходів до визначення складових кадрової безпеки, соціологічні методи для оцінки рівня лояльності та задоволеності працівників банку, а також графічні методи.

Дослідження ґрунтується на інформаційній базі, що включає нормативно-правові акти, які регулюють діяльність кадрової служби банку, фінансову звітність установи, статистичні дані, матеріали наукових конференцій, періодичні видання та результати власних досліджень.

Дослідження теоретичних і практичних аспектів кадрової безпеки проводили такі науковці: Аблязова Н.Р., Алексієнко О., Бушман Т. С., Гавкалова Н. Л., Герасименко О. М., Довга А., Кавтиш О.П., Касич А. О., Кравченко В. О., Корбут С., Лобазов С.М., Матюх С., Медвідь Г. С., Мішина С. В., Мішин О. Ю., Назарова Г.В., Руда Т. В., Рудніченко Є. М., Рудий А. М., Сорока О.В., Сліпа О. З., Урдуханов Р.І., Шира Т.Б. та інші. Проте багато питань, пов'язаних з управлінням кадровою безпекою у банківській сфері в сучасних умовах і досі залишаються відкритими.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та пропозиції дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику банку для вдосконалення системи управління кадровою безпекою.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Ключові слова: банк, персонал, кадрова безпека, захист, моніторинг, лояльність, залученість, мотивація, ризики та загрози.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

### 1.1. Сутність, значення та структура кадрової безпеки підприємства

Кадрова безпека підприємства є ключовою складовою економічної безпеки будь-якої організації, що забезпечує стабільний розвиток та ефективну діяльність. Вона охоплює процеси, спрямовані на захист кадрового потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Значення кадрової безпеки полягає в тому, що вона сприяє підвищенню стійкості підприємства до ризиків, пов'язаних з людським фактором, таких як плинність кадрів, низька мотивація, конфлікти чи зловживання посадовими обов'язками. Завдяки ефективному управлінню кадровою безпекою, підприємство може мінімізувати втрати та забезпечити безперервність бізнес-процесів.

У таблиці 1.1. наведено підходи до трактування поняття «кадрова безпека» [1, 2, 3].

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «кадрова безпека»

Автор	Сутність поняття
Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О.	Процес запобігання ризиків і загроз, пов'язаних із неякісною роботою персоналу, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами загалом.
Чаплигіна Ю.	Складова безпеки підприємства, яка відображає кількісно-якісну оцінку захищеності його інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз та ризиків, пов'язаних із персоналом і використанням його людського, інтелектуального та соціального капіталу.

	потенціалом, який має відобразитися в управлінні трудовими ресурсами та кадровій політиці.
<u>В. Алькема,</u> <u>І. Чумарін</u>	Процес мінімізації негативних впливів на економічну безпеку підприємства, пов'язаних з ризиками і загрозами, що стосуються персоналу, його інтелектуального потенціалу.
Кавун С.	Це дії, спрямовані на усунення економічних загроз і ризиків, пов'язаних із персоналом підприємства, а також на розв'язання конфліктів всередині колективу.
<u>Кіріченко О.</u>	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом включає вирішення правових аспектів трудових відносин, підготовку нормативних документів для їх регулювання та надання необхідної інформації всім підрозділам, що займаються управлінням персоналом.
<u>Швайка Л.,</u> <u>Жидецька Х.</u>	Набір засобів, за допомогою яких керівництво підприємства сприяє збереженню, зміцненню та розвитку персоналу, забезпечуючи ефективне функціонування організації та захист від ризиків, пов'язаних з працівниками, що загалом впливає на підприємство.
<u>Кібанов О.</u>	Генеральний напрям кадрової роботи, система принципів і методів, спрямованих на збереження та розвиток кадрового потенціалу, а також формування згуртованого колективу, здатного швидко адаптуватися до змін ринку відповідно до стратегії організації.
Ляшенко А., Криль Я.	Комплекс соціально-економічних, управлінських, соціальних і психологічних процесів, спрямованих на захист діяльності підприємства від загроз, що виникають через людський фактор.

Аналізуючи наукові підходи щодо трактування поняття «кадрова безпека», можна стверджувати, що вона найчастіше розглядається як складова економічної безпеки підприємства; як процес; як комплексний підхід до управління персоналом, як важливіший напрям кадрової політики, що спрямований на збереження та розвиток кадрового потенціалу; як ідентифікацію та усунення ризиків і загроз, що виникають через людський фактор.

Кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки, нарівні з фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, ринковою та екологічною безпекою. Деколи експерти також позначають її як кадрово-інтелектуальну безпеку.

Таким чином, кадрова безпека є невід'ємною частиною загальної стратегії забезпечення стійкості та ефективності організації. Для повного забезпечення кадрової безпеки важливо також активно впроваджувати системи моніторингу та контролю за змінами в трудовому середовищі та збереженням ключових ресурсів.

Далі узагальнимо цілі кадрової безпеки, які спрямовані на захист організації від ризиків, пов'язаних із персоналом, і забезпечення безпеки інформації, ресурсів і процесів (рис. 1.1) [4, 5].

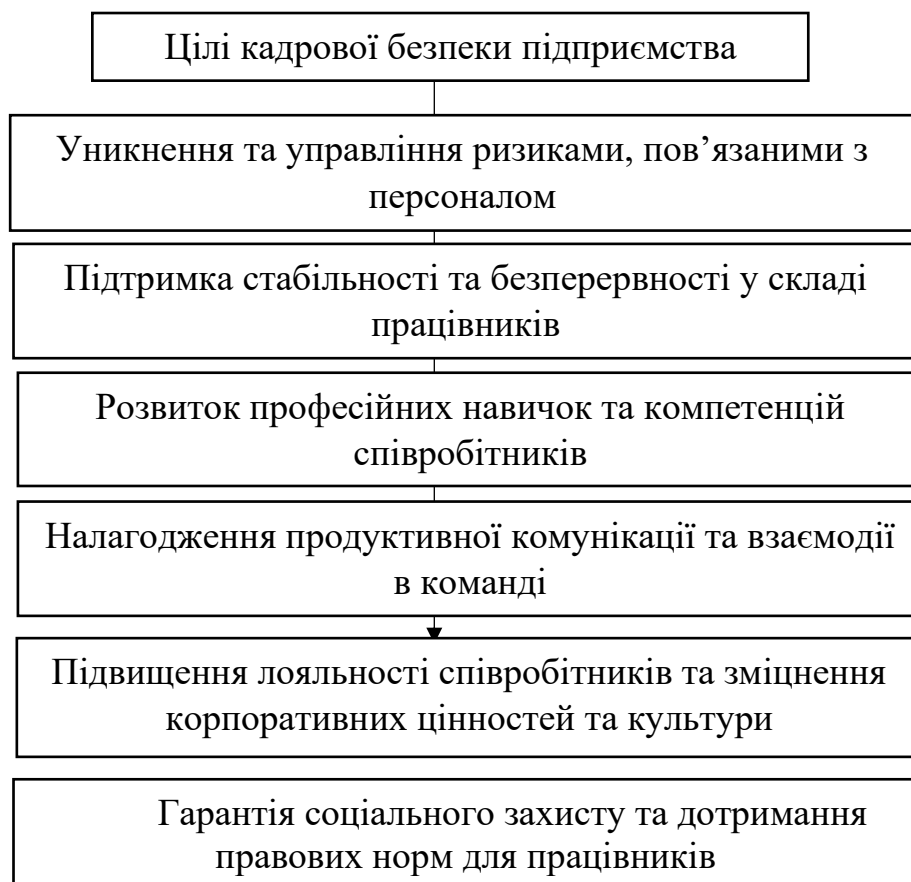


Рис. 1.1. Цілі кадрової безпеки підприємства.

Отже, цілі кадрової безпеки спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності організації шляхом управління ризиками, підтримки безперервності персоналу, розвитку навичок працівників, налагодження комунікації, підвищення лояльності та забезпечення соціального і правового захисту.

Цілі кадрової безпеки підприємства визначаються відповідно до окремих її складових, які узагальнено в таблиці 1.2.

Складові кадрової безпеки включають найбільш поширені аспекти, такі як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, антиконфліктна безпека і психологічна безпека.

Таблиця 1.2

## Складові кадрової безпеки

Автор	Складові
<u>Кавтиш О.</u> [2]	Безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна безпека, структурна безпека
<u>Гавкалова Н.</u> , <u>Бушман Т.</u> [6] <u>Урдуханов Р.</u> [7] Череп А. В., Степаненко О.В. [8]	Соціально-мотиваційна безпека, професійна безпека, <u>антиконфліктна безпека</u> , безпека життєдіяльності
Герасименко О. [9]	<u>Антиконфліктна</u> безпека, безпека життєдіяльності, мотиваційна безпека, професійна безпека, психологічна безпека, соціальна безпека
Руда Т., <u>Рудніченко Є.</u> , Рудий А. [10]	Безпека здоров'я, безпека праці, інформаційна безпека, кар'єрна безпека, корпоративна безпека, психологічна безпека, соціальна безпека, технологічна безпека, фізична безпека, фінансова безпека
<u>Шира Т.</u> [11]	<u>антиконфліктна</u> безпека, безпека в галузі інновацій, безпека життєдіяльності, безпека здоров'я, безпека праці, інформаційна безпека, <u>пенсійно-страхова</u> безпека, правова безпека, фізична безпека, фінансова безпека
<u>Кравченко В.</u> [12], <u>Сліпа О.</u> [13]	<u>Антиконфліктна</u> безпека, безпека життєдіяльності, професійна безпека, соціально-мотиваційна безпека, технологічна безпека

Отже, серед найпоширеніших підходів вчених та практиків до складових кадрової безпеки можна виділити антиконфліктну безпеку, безпеку

життєдіяльності, професійну безпеку та соціально-мотиваційну безпеку. Розглянемо детальніше структуру та сутність кожної з цих складових (рис. 1.2).

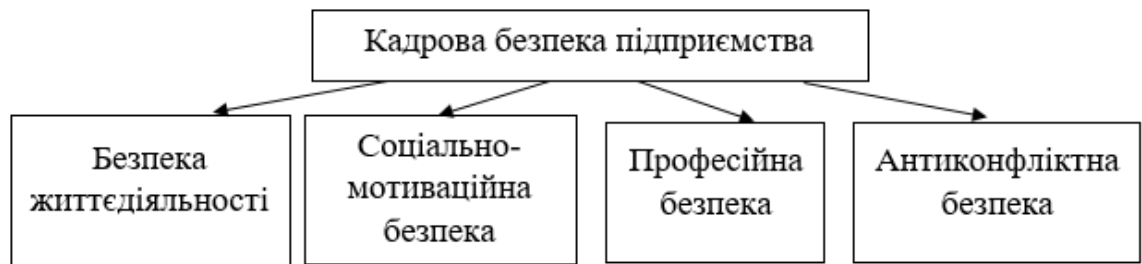


Рис. 1.2. Структура складових кадрової безпеки підприємства.

Так, антиконфліктна безпека фокусується на запобіганні та вирішенні конфліктів в робочому середовищі та включає створення стратегій для управління міжособистісними суперечностями, розвиток комунікаційних навичок у працівників, а також впровадження процедур для своєчасного виявлення і розв'язання конфліктів, що сприяє підтримці здорового та продуктивного робочого клімату. В умовах війни працівники можуть зазнавати підвищеного стресу та тривожності через непередбачуваність ситуації і потенційні загрози. Психологічна безпека спрямована на створення умов, які допомагають зменшити ці негативні ефекти, надаючи підтримку і ресурси для ефективного управління стресом.

Безпека життєдіяльності як складова кадрової безпеки забезпечує всебічний захист працівників у процесі їхньої діяльності на роботі, що включає фізичну безпеку, таку як створення безпечного робочого середовища, забезпечення адекватних умов праці та запобігання нещасним випадкам, а також охоплює аспекти здоров'я і загального добробуту працівників. У контексті війни в Україні ця складова набуває особливого значення, оскільки вона включає додаткові заходи для захисту працівників від військових загроз, стресу та інших ризиків, що виникають у воєнний час.

Професійна безпека спрямована на захист прав та інтересів працівників у межах їхньої професійної діяльності. Вона включає забезпечення справедливих умов праці, захист від дискримінації та несправедливого ставлення, а також

забезпечення відповідності професійним стандартам і вимогам. Крім того, важливими аспектами є навчання та розвиток персоналу, що включає підвищення рівня кваліфікації працівників, що допомагає підтримувати високий рівень професійної компетентності і адаптуватися до змін у професійних вимогах.

Соціально-мотиваційна безпека спрямована на підтримку і підвищення мотивації працівників, а також створення позитивного соціального середовища в організації, що включає реалізацію системи заохочень і нагород, розвиток корпоративної культури, що сприяє зростанню лояльності, а також створення умов для соціального взаємодії та підтримки командного духу.

У цифровому середовищі банків зростає ризик кіберзлочинів, де людський фактор може стати слабким місцем, що стосується витоків інформації та зловживань з боку працівників, тому технологічна кадрова безпека є ключовою для підтримки довіри клієнтів і забезпечення безперервності бізнес-процесів, запобігаючи можливим збоєм у роботі систем і фінансовим втратам, викликаним помилками чи зловживаннями працівників.

Таким чином, аналізуючи наукові підходи до поняття «кадрова безпека», слід відзначити, що серед дослідників немає єдиного визначення цього терміна. Найчастіше кадрова безпека розглядається як складова економічної безпеки підприємства, як процес, як комплексний підхід до управління персоналом, або як ключовий напрямок кадрової політики, спрямований на збереження і розвиток кадрового потенціалу. Крім того, кадрова безпека також включає ідентифікацію та усунення ризиків і загроз, що виникають через людський фактор. В умовах війни особливо важливими є складові кадрової безпеки, такі як антиконфліктна безпека, безпека життєдіяльності, професійна безпека та соціально-мотиваційна безпека. Антиконфліктна безпека допомагає уникати і вирішувати конфлікти, що можуть виникати через стресові ситуації. Безпека життєдіяльності гарантує фізичний захист і підтримку загального та особливо ментального добробуту працівників у небезпечних умовах. Професійна безпека забезпечує дотримання прав і справедливих умов праці, а соціально-мотиваційна безпека підтримує моральний

дух і лояльність працівників. Всі ці складові разом сприяють стабільності організації та ефективному функціонуванню навіть у кризових ситуаціях.

## 1.2. Ризики та загрози кадрової безпеки банківської установи.

У сучасних умовах, коли банки стикаються з постійними змінами в регуляторному середовищі, швидким розвитком технологій та змінюваними економічними умовами, війна в Україні, ідентифікація та управління ризиками кадрової безпеки набуває особливої актуальності.

Ризики і загрози, що впливають на кадрову безпеку, можуть включати як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Спершу проаналізуємо категорії «ризик» і «загроза» та визначимо їхні відмінності. На відміну від загрози, ризик керований і піддається оцінці, тоді як загроза - це неконтрольована небезпека з виключно негативними наслідками. Ризик може мати як позитивні, так і негативні наслідки, загроза - лише негативні.

В таблиці 1.3. систематизовано загрози/ризики, що впливають на кадрову безпеку банку [14, 15].

Таблиця 1.3

Загрози, що впливають на кадрову безпеку банку.

Внутрішні	Зовнішні
-----------	----------

<p>5. Відсутність правил роботи з секретною інформацією</p> <p>6. Невпроваджена або неефективна стратегія реалізації банківської політики</p> <p>7. Низький рівень охорони праці та неефективність заходів з безпеки</p> <p>8. Недосконала система мотивації працівників</p> <p>9. Слабка або відсутня корпоративна культура</p> <p>10. Неефективна кар'єрна модель банку</p> <p>11. Розбіжність інтересів між працівником і роботодавцем</p> <p>12. Недостатня перевірку кандидатів під час найму на роботу</p>	<p>6. Відсутність механізму соціального захисту</p> <p>7. Міграція кваліфікованих спеціалістів за кордон у воєнний час</p> <p>8. Втрата працівників через мобілізацію, поранення тощо</p> <p>9. Постійний стрес через бойові дії, загрози життю та близьким негативно впливає на продуктивність і емоційний стан працівників</p>
--	--

До внутрішніх загроз відносяться проблеми, пов'язані з невідповідністю працівників професійним стандартам, внутрішніми конфліктами, низьким рівнем мотивації та компетентності.

Зовнішні загрози можуть бути викликані економічною нестабільністю, змінами в законодавстві, або впливом соціально-політичних факторів.

Отже, зовнішні загрози - це неконтрольовані фактори, що призводять до збитків. Внутрішні загрози виникають через дії співробітників (як навмисні, так і ненавмисні), які також можуть спричинити втрати.

В контексті управління ризиками банку, внутрішні загрози, що виникають внаслідок дій або бездіяльності працівників, класифікуються як операційні ризики відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду. Система управління операційним ризиком побудована на децентралізованому підході, що передбачає участь усіх підрозділів банку та кожного співробітника у процесі управління цими ризиками.

Цікаво проаналізувати дані дослідження аналітиків інформаційного порталу «Content Security» щодо наявних у світі внутрішніх і зовнішніх ризиків та загроз (рис. 1.3) [17].



Рис. 1.3. Загрози кадрової безпеки підприємств у глобальному вимірі, %.

Близько 80% втрат активів і зломів мереж пов'язані з діями персоналу, тоді як лише 20% - із зовнішніми атаками.

Світова статистика показує, що 10-15% людей схильні до нечесності, стільки ж - абсолютно чесні, а 70-80% можуть діяти нечесно при мінімальному ризику. Це коштує компаніям 6-9% прибутку. Ці дані стосуються тільки навмисних збитків, без урахування некомпетентності чи нелояльності. Для вирішення проблем необхідна співпраця служби безпеки з кадровим підрозділом, що може знизити збитки на 60% [16].

Отже, людський фактор відіграє ключову роль, що підкреслює важливість особливої уваги до кадрової безпеки підприємства. Недооцінка цього аспекту може призвести до серйозних ризиків для безпеки та стабільності компанії. Тому необхідно забезпечити не лише ретельний підбір співробітників, але й регулярне навчання, оцінку лояльності та контроль за дотриманням внутрішніх стандартів.

Мотивацію шахрайських дій з боку персоналу можна розділити на кілька категорій:

- особисті фінансові проблеми, які унеможливають задоволення життєвих потреб працівника та його сім'ї;
- прогалини в управлінській системі компанії, особливо в бухгалтерському обліку;

- недостатня кваліфікація керівництва;
- нездоровий робочий клімат, що сприяє появі «ображених» працівників;
- психологічна схильність до зловживання службовим становищем;
- порочні зв'язки або згубні звички працівників;
- відсутність ефективного контролю з боку керівництва за діями персоналу;
- нерозвинутий HR-менеджмент, що дозволяє ненадійним працівникам займати відповідальні посади, та неефективна робота з персоналом;
- відсутність належної корпоративної культури та системи стимулювання, що підвищують лояльність працівників.

Найкращий вибір керівника це лояльний співробітник, задоволений умовами праці, винагородою та захищений від зовнішніх загроз. Це допомагає уникнути зловживань і забезпечити економічну безпеку компанії. Керівники частіше готуються до зовнішніх загроз, вважаючи їх очікуваними, тоді як внутрішні загрози зазвичай стають несподіваними і завдають більше моральних втрат.

Залежно від виявлених загроз, основні методи забезпечення кадрової безпеки банку поділяються на економічні, технологічні, організаційні, соціально-психологічні та адміністративні (табл. 1.4) [16].

Таблиця 1.4.

## Методи забезпечення кадрової безпеки банку

Методи	Опис методів
Економічні	- конкурентоспроможна зарплата та система бонусів для мотивації працівників і зменшення спокуси до корупції; - регулярний аудит фінансових операцій та перевірка доходів і витрат для виявлення можливих зловживань
Технологічні	- використання сучасних систем контролю доступу до інформаційних систем і фізичних приміщень банку; - застосування технологій шифрування для захисту конфіденційної інформації; - постійний моніторинг систем і регулярний аудит для виявлення та запобігання несанкціонованому доступу
Організаційні	- впровадження строгих процедур для перевірки кандидатів на вакансії, включаючи перевірки рекомендацій; - розробка і впровадження чітких політик і правил, що регулюють роботу персоналу та їх поведінку

Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування здорової корпоративної культури, що сприяє відкритому спілкуванню і довірі;</li> <li>- надання підтримки працівникам через психологічні консультації та тренінги для зменшення стресу і підвищення мотивації</li> </ul>
Адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- регулярний контроль за діяльністю працівників, включаючи перевірки виконання службових обов'язків і дотримання політики банку;</li> <li>- проведення розслідувань у разі підозр на порушення або зловживання з боку співробітників;</li> <li>- встановлення чіткої системи дисциплінарних санкцій за порушення правил та політик банку;</li> <li>- проведення навчання та тренінгів для персоналу щодо важливості дотримання етики та правил банку.</li> </ul>

Наведені методи в комплексі допомагають зменшити ризики та забезпечити надійний захист від загроз, які походять від персоналу банку.

Таким чином, кадрова безпека має бути постійним і чітко визначеним елементом кадрової політики компанії; загрози з боку персоналу не можна повністю усунути, але їх можна контролювати та мінімізувати за допомогою визначених методів; керівництво компанії повинно відігравати ключову роль у цьому процесі, координуючи дії служб безпеки та управління персоналом. Ефективне управління кадровою безпекою передбачає не тільки впровадження політик та процедур, спрямованих на мінімізацію ризиків, але й регулярний моніторинг і оцінку існуючих загроз. Важливо забезпечити високий рівень професійної підготовки персоналу, встановити чіткі етичні норми і стандарти, а також створити ефективні механізми для реагування на потенційні загрози. Забезпечення кадрової безпеки є невід'ємною частиною загальної стратегії управління ризиками банку, що допомагає не лише підтримувати оперативну ефективність, але й сприяє збереженню репутації установи на ринку.

### 1.3. Особливості системи управління кадровою безпекою банку.

Управління кадровою безпекою будь-якого підприємства охоплює всі аспекти, пов'язані з управлінням персоналом, і вимагає комплексного підходу до вирішення можливих загроз і ризиків. Зважаючи на специфіку банківської діяльності, де ключовими пріоритетами є довіра, конфіденційність та фінансова безпека, система управління кадровою безпекою повинна бути ретельно продумана та налаштована.

У роботі з персоналом ключову роль відіграє департамент управління персоналом банку. Саме він є основним суб'єктом забезпечення кадрової безпеки, навіть більш важливим, ніж служба безпеки. Департамент персоналу відповідає за захист прав працівників, дотримання трудового законодавства, контроль за адаптацією, розвитком і мотивацією персоналу, що є фундаментом для забезпечення стабільності та ефективності кадрового складу.

На рисунку 1.4 представлено особливості та складові кадрової безпеки банків [18, 19].

Отже, мета кадрової безпеки конкретизується через низку завдань, які формуються відповідно до рівнів управління організацією та специфіки загроз і ризиків. Завдання кадрової безпеки можуть містити заходи щодо попередження внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як порушення трудової дисципліни, витоки конфіденційної інформації чи кадрові ризики, пов'язані з плинністю персоналу або професійною некомпетентністю.

Об'єкти кадрової безпеки включають всі ресурси, які можуть бути уразливими до дій співробітників і потребують захисту в рамках кадрової політики банку, а саме: персонал, інформаційні, матеріальні, фінансові ресурси, об'єкти інтелектуальної власності та технічні засоби, що використовуються в банках.

Інформаційні ресурси є надзвичайно важливими в контексті кадрової безпеки, оскільки персонал має доступ до конфіденційної інформації, яка може бути вразливою до внутрішніх загроз.

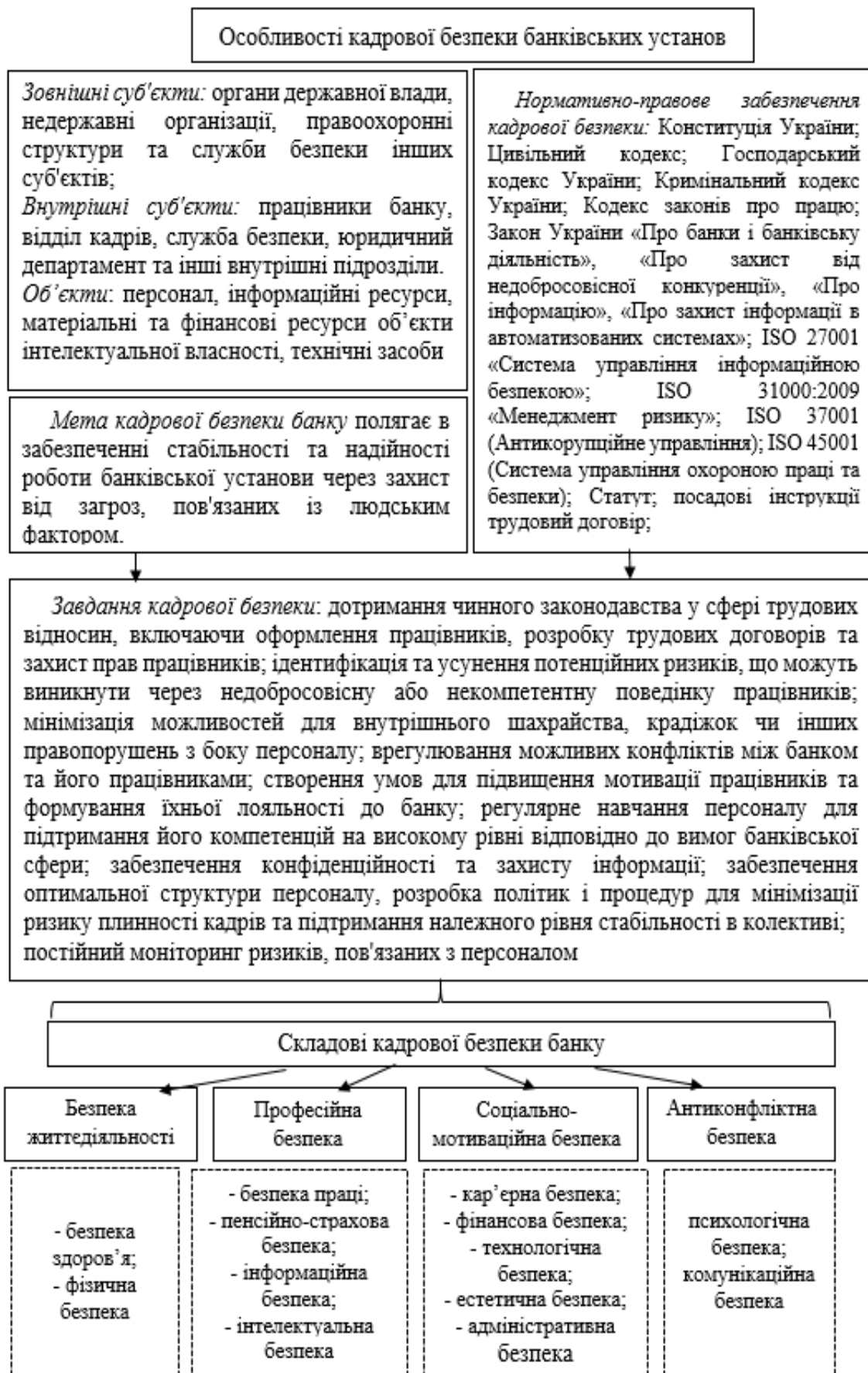


Рис. 1.4. Особливості та складові кадрової безпеки банків.

Наприклад, конфіденційні дані, які стосуються фінансових операцій, стратегій, клієнтів, бізнес-процесів і технологій банку. Інформація про співробітників та клієнтів, яка потребує захисту відповідно до законодавства про захист персональних даних.

Матеріальні та технічні ресурси банку включають офісне обладнання, комп'ютерну техніку, обладнання для друку, мобільні пристрої, які можуть стати об'єктами шахрайства або неналежного використання.

Фінансові ресурси є критичним об'єктом кадрової безпеки, оскільки доступ до фінансів може стати об'єктом зловживань з боку співробітників. Об'єкти інтелектуальної власності включають патенти, авторські права, ноу-хау, технології, програмне забезпечення, торговельні марки та інші нематеріальні активи. Тому є важливим контроль за використанням продуктів інтелектуальної діяльності, створених співробітниками, з метою запобігання їх незаконному використанню або передачі конкурентам.

Система кадрової безпеки, як і будь-яка економічна система, діє в рамках правової бази, що є необхідною умовою її ефективності. Її нормативне забезпечення складається з законодавчих актів, внутрішніх положень та міжнародних стандартів.

Міжнародні стандарти ISO відіграють важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки, оскільки вони допомагають організаціям вибудувувати ефективні системи управління безпекою та ризиками, що впливає на стабільність та захист працівників, а саме [18]:

1) ISO 15408 «Загальні критерії оцінки безпеки інформаційних технологій» та ISO 27001 «Система управління інформаційною безпекою» - ці стандарти регулюють оцінку безпеки інформаційних технологій, включаючи персональні дані співробітників (адже витік або неправомірний доступ до конфіденційних даних може загрожувати не лише організації, а й особистій безпеці працівників);

2) ISO 31000:2009 «Менеджмент ризику» - цей стандарт у рамках кадрової безпеки допомагає виявляти та оцінювати потенційні ризики, що можуть

загрожувати працівникам або пов'язані з їх діяльністю, та розробляти відповідні заходи для їх мінімізації;

3) ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпеки праці» - спрямований на забезпечення здоров'я та безпеки працівників на робочому місці. Він сприяє створенню політик і процедур для зменшення ризиків травм або захворювань серед працівників;

4) ISO 37001 «Системи управління протидією корупції» - цей стандарт відіграє ключову роль у зменшенні корупційних ризиків, що можуть впливати на працівників та їхню діяльність, забезпечуючи прозорість та етичну поведінку в організації.

Наприклад у ст. 42 Закону України «Про банки і банківську діяльність» міститься положення про те, що керівники банків та інші працівники, які займають важливі посади, повинні відповідати встановленим кваліфікаційним вимогам щодо ділової репутації, професійної придатності, освіти та досвіду керівників банку та працівників [20].

У ст. 16 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» міститься положення, що стосуються захисту комерційної таємниці від незаконного розголошення, в тому числі працівниками підприємств. Це важливий елемент кадрової безпеки, оскільки розголошення комерційної таємниці може спричинити економічні збитки та завдати шкоди конкурентним позиціям компанії [21].

Одним із ключових завдань управління кадровою безпекою банку є розробка алгоритму системи її управління. Процес функціонування системи управління кадровою безпекою банку відображено на рис. 1.5.

Отже, процес функціонування системи управління кадровою безпекою банку починається з кількох послідовних етапів, кожен з яких відіграє ключову роль у створенні надійного захисту від кадрових загроз та ризиків. На початковому етапі банк визначає свою місію, стратегічні цілі та пріоритети, що формує основу для всіх подальших дій у сфері кадрової безпеки, оскільки чітке розуміння напрямку

діяльності банку дозволяє визначити, які вимоги до персоналу є ключовими для досягнення цих цілей.

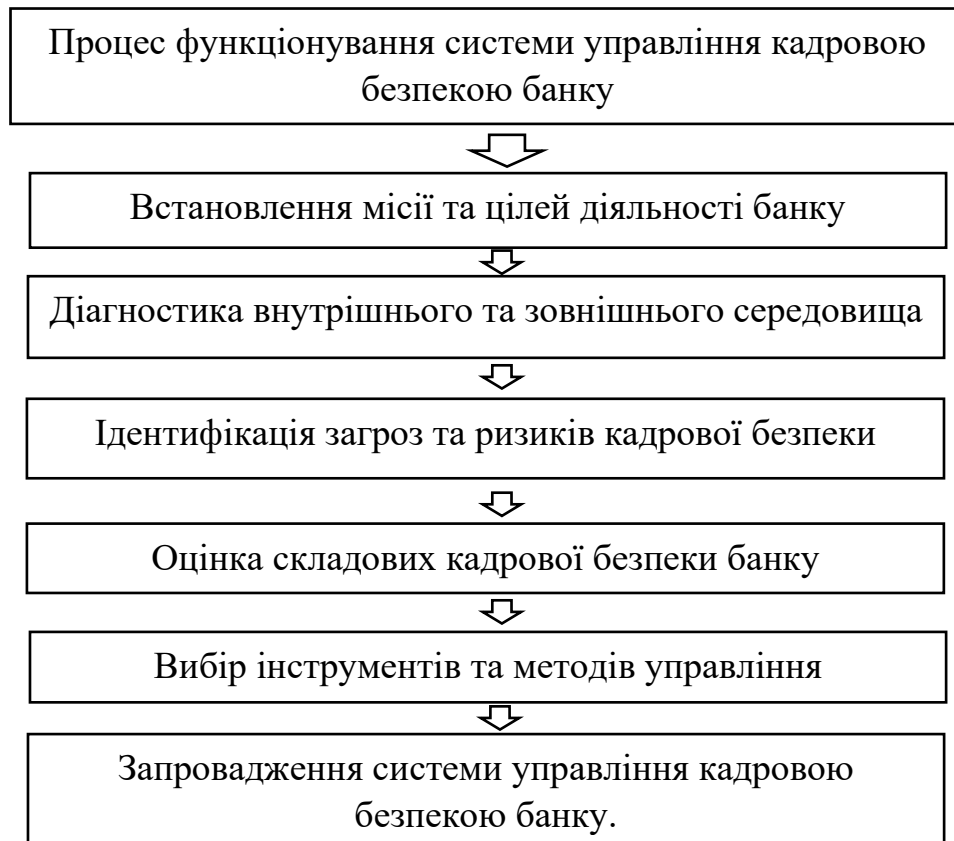


Рис. 1.5. Основні етапи процесу управління кадровою безпекою банку.

Наступним кроком є аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть впливати на кадрову безпеку. Далі визначаємо можливі загрози, які впливають на кадрову безпеку банку. Після ідентифікації загроз проводиться детальна оцінка різних аспектів кадрової безпеки, включаючи рівень захищеності від виявлених ризиків, ступінь відповідності кадрових процесів нормативним вимогам та ефективність існуючих заходів з управління кадрами, що дозволяє зрозуміти та виявити потенційні слабкі місця.

На підставі результатів оцінки показників складових кадрової безпеки обираємо інструменти та методи, які будуть використовуватися для управління кадровою безпекою. Наприклад, різні технологічні рішення для захисту інформації, зміни в політиці відбору та найму персоналу, вдосконалення систем мотивації або запровадження механізмів контролю за дотриманням трудової дисципліни.

Після вибору відповідних інструментів і методів починається їх практичне впровадження в роботу банку. Наприклад можна проводити навчання працівників, розробити нові або вдосконалити існуючі внутрішні нормативні документи. Постійний моніторинг оцінки виконання розроблених політик і процедур допомагає вчасно виявляти нові загрози або відхилення від встановлених норм.

Кожен з наведених етапів є важливим для забезпечення комплексної кадрової безпеки, яка захищає банк від ризиків, зберігає його стабільність та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Наступним кроком буде детальний аналіз методики оцінки складових кадрової безпеки банківської установи.

Сьогодні існує кілька основних інструментів для оцінки кадрової безпеки [6]:

1. Тести компанії Midot, які призначені для оцінки благонадійності кандидатів та лояльності співробітників, допомагають визначити, наскільки кандидати відповідають етичним стандартам та корпоративній культурі організації;
2. Перевірка на детекторі брехні (поліграфі) дозволяє оцінити правдивість відповідей кандидатів або співробітників у критичних питаннях, що стосуються їхньої доброчесності;
3. Тести компанії Profiles International: SOS для первинного відбору кандидата; PMF для визначення лідерських здібностей; EBC для підтвердження інформації про співробітника; CSP для аналізу взаємодії зі споживачами; PXT для перевірки відповідності кандидата вимогам посади; WES для оцінки здатності працювати в групі/команді; PPI для аналізу продуктивності; PLP для вимірювання відданості компанії; JSA для виявлення професійних навичок; PSA для оцінки навичок продажу; CP360 (оцінка 360 градусів) для збору зворотного зв'язку з різних джерел.
4. Тести Extended DISC System аналізує індивідуальні особливості працівників, що дозволяє оцінити їхню відповідність виконуваній роботі та виявити сильні і слабкі сторони.

Наведені інструменти забезпечують комплексний підхід до оцінки кадрової безпеки, допомагаючи організаціям приймати обґрунтовані рішення щодо найму та управління персоналом.

У таблиці 1.5 узагальнимо ключові показники елементів кадрової безпеки за допомогою яких можна розраховувати інтегральний індекс кадрової безпеки [7, 22].

Таблиця 1.5

## Ключові показники оцінки складових кадрової безпеки

Складові	Показники
Соціально-мотиваційна безпека	коефіцієнт плинності кадрів, показник забезпеченості кадрами, відношення фактичного робочого часу одного працівника до максимально можливого, коефіцієнт вікової структури персоналу, коефіцієнт спеціалізації працівників, співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та в галузі, частка працівників, що отримували мінімальну заробітну плату протягом року.
Професійна безпека	коефіцієнт рівня освіти працівників, коефіцієнт використання професійної кваліфікації персоналу, коефіцієнт інтелектуального потенціалу та винахідливості, коефіцієнт якості виконання роботи без дефектів, частка працівників, що пройшли навчання за рік, частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року, коефіцієнт доступу до інформаційних ресурсів, коефіцієнт захисту інформації.
Антиконфліктна безпека	рівень розвитку корпоративної культури, ступінь єдності колективу за ціннісними орієнтирами, рівень задоволеності працівників стилем керівництва, задоволеність роботою, задоволеність взаємодією з департаментом управління персоналом, співвідношення рівня конфліктності на підприємстві з середнім показником у галузі, частка вирішених деструктивних конфліктів, рівень лояльності працівників.
Безпека життєдіяльності	коефіцієнт дотримання трудової дисципліни; коефіцієнт зменшення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки праці; коефіцієнт зниження кількості працівників, які працюють у умовах, що не відповідають санітарним нормам; коефіцієнт зменшення випадків професійних захворювань та травматизму.

Отже, інтегральний індекс дозволяє оцінити загальний рівень кадрової безпеки установи, враховуючи різні аспекти, такі як стабільність персоналу, рівень

кваліфікації, лояльність працівників та відповідність робочих умов стандартам безпеки й охорони праці.

Організаційні інструменти управління кадровою безпекою у розрізі складових наведено на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Організаційні інструменти управління кадровою безпекою.

Наведені інструменти можуть мотивувати персонал. Підвищення зарплати, надбавки і можливості кар'єрного зростання позитивно впливають на мотивацію, але можуть викликати конфлікти інтересів і погіршити клімат у колективі. Для запобігання цим проблемам потрібно впровадити систему контролю, зокрема регулярну атестацію персоналу для моніторингу дотримання регламенту, відповідності кваліфікації та лояльності працівників.

Отже, ефективне управління кадровими ресурсами підвищує продуктивність праці, особисту віддачу працівників і забезпечує раціональне використання кадрового потенціалу, що значно знижує ризики невиконання цілей та досягнення

бажаних результатів. Організаційні інструменти в системі управління кадровою безпекою сприяють запобіганню негативним наслідкам і зменшенню ризиків з боку персоналу, водночас захищаючи працівників та створюючи для них відповідні умови праці.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНА ПРАКТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ «ПРИВАТ БАНК»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим, універсальним державним банком України за обсягами активів та кількістю клієнтів. Основним напрямком діяльності банку є роздрібний сегмент, проте банк активно розвиває послуги для малого та середнього бізнесу і вибірково працює з корпоративними клієнтами.

АТ КБ «ПриватБанк» свою діяльність здійснює на основі ліцензії, виданої Національним банком України у березні 1992 року та швидко зайняв лідируючі позиції в банківському секторі країни.

За результатами 2023 році загальна кількість відокремлених структур банку, зареєстрованих у Державному реєстрі банків, становить 1 209 підрозділів, включаючи 9 філій, 1 представництво і 1 199 відділень різних типів (77 з яких тимчасово припинили роботу внаслідок війни) [23].

З березня 2021 року банк був повністю націоналізований урядом України за рішенням Кабінету Міністрів. Структура управління банком складається з таких підрозділів:

1. Вищий орган управління - держава, представлена Кабміном, що забезпечує захист прав акціонерів та визначає стратегічний напрямок розвитку банку;
2. Наглядова рада - відповідає за стратегічне керівництво, контроль діяльності банку, захист прав акціонерів та підзвітна вищому органу управління;
3. Правління банку - займається щоденною операційною діяльністю, підзвітне спостережній раді та вищому органу. Для підвищення ефективності діють

постійні комітети правління, що займаються різними аспектами банківської діяльності.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» станом на 21 липня 2023 р. наведена на рисунку 2.1 [24].

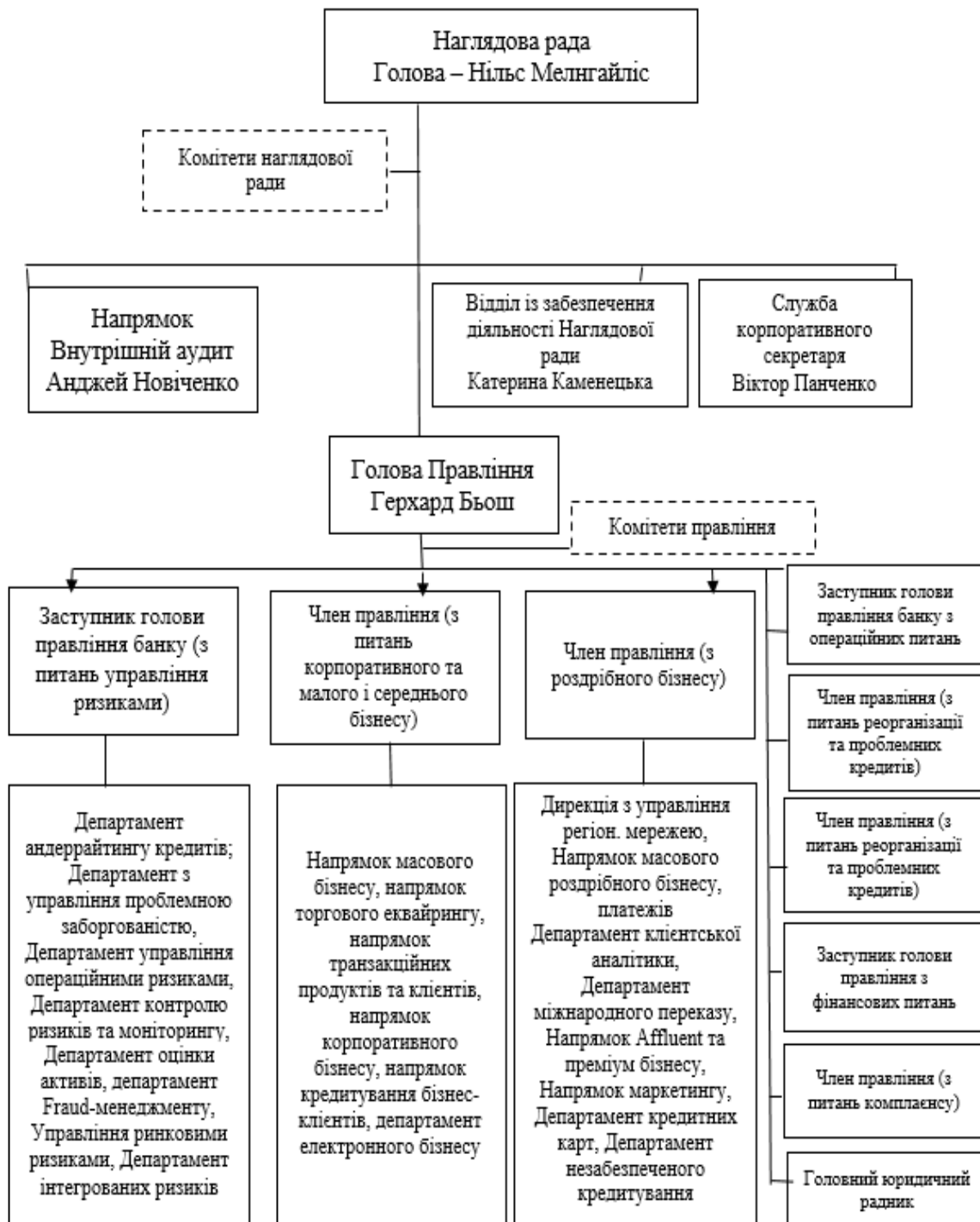


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк».

АТ КБ «ПриватБанк» відомий своєю інноваційністю у сфері цифрових технологій та широкою мережею відділень, банкоматів і терміналів. З моменту націоналізації у 2016 році банк став державною установою, що дозволило стабілізувати його фінансове становище та покращити якість обслуговування клієнтів.

Динаміку балансових показників АТ КБ «ПриватБанк» наведено в таблиці 2.1 [23, 25].

Таблиця 2.1

Динаміка балансових показників АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн.

Показники	31.12.22 р.	31.12.23 р.	30.06.24 р.	Відхилення 2023-2022
Загальні активи	540596	680008	692574	139412
Грошові кошти	94191	152282	160136	58091
Кредити та аванси банкам	103837	134237	116414	30400
Кредити та аванси клієнтам	68084	92019	102698	23935
Інвестиційні цінні папери	239752	271847	286126	32095
Основні засоби	5228	5127	4993	-101
Нематеріальні активи	1386	1563	1717	177
Усього зобов'язання	482807	595162	602902	112355
Кошти клієнтів	471970	555525	581008	83555
Усього власний капітал	57789	84846	89672	27057
Статутний капітал	206060	206060	2606060	-

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновки, що загальні активи АТ КБ «ПриватБанк» збільшилися на 139412 млн. грн. у 2023 році, досягнувши 680008 млн. грн. порівняно з 540596 млн. грн. у 2022 році. Станом на 30.06.2024 року активи зросли до 692574 млн. грн., що вказує на суттєве зміцнення фінансової стійкості банку. У 2023 році кредити та аванси банкам збільшились на 30400 млн. грн., однак у першому півріччі 2024 року їх обсяг дещо скоротився. Водночас кредити та аванси клієнтам продовжували стабільно зростати, досягнувши 102698 млн. грн. у 2024 році. Важливо відзначити також збільшення обсягу інвестиційних

цінних паперів на 32095 млн. грн. у 2023 році, який продовжує зростати і в 2024 році, підкреслюючи активну інвестиційну діяльність банку. Зобов'язання банку у 2023 році зросли на 112355 млн. грн., значна частина яких припадає на кошти клієнтів, що свідчить про зростання довіри до банку. Крім того, власний капітал помітно збільшився на 27057 млн. грн., що є позитивною ознакою покращення фінансової стійкості банку.

Далі проаналізуємо показники прибутковості банку за 2022-2023 рр., які наведено на рисунку 2.2 [23, 25].



Рис. 2.2. Показники прибутковості АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн.

Отже, у 2023 році процентні доходи зросли на 22552 млн. грн., досягнувши 66238 млн. грн., що свідчить про ефективніше використання кредитних та інших процентних активів банку. Хоча процентні витрати також зросли на 2848 млн грн, їх приріст значно нижчий за приріст доходів, що позитивно позначається на чистому процентному доході. Комісійні доходи у 2023 році зросли на 8644 млн. грн., досягнувши 41589 млн. грн., що свідчить про збільшення обсягу транзакційних та інших послуг. Комісійні витрати зросли на 4645 млн. грн., але це зростання не перевищує темпи зростання комісійних доходів, що також сприяє збільшенню чистого комісійного прибутку. Чистий прибуток у 2023 році зріс на 7567 млн. грн., досягнувши 37765 млн. грн., що свідчить про поліпшення загальної фінансової ефективності банку, навіть за умов війни в країні. Банк демонструє

стабільне зростання як процентних, так і комісійних доходів, що позитивно впливає на його фінансові результати.

На рисунку 2.3. наведено економічні нормативи банку за 2022-2023 рр., які встановлені Національним банком України [26, 27].

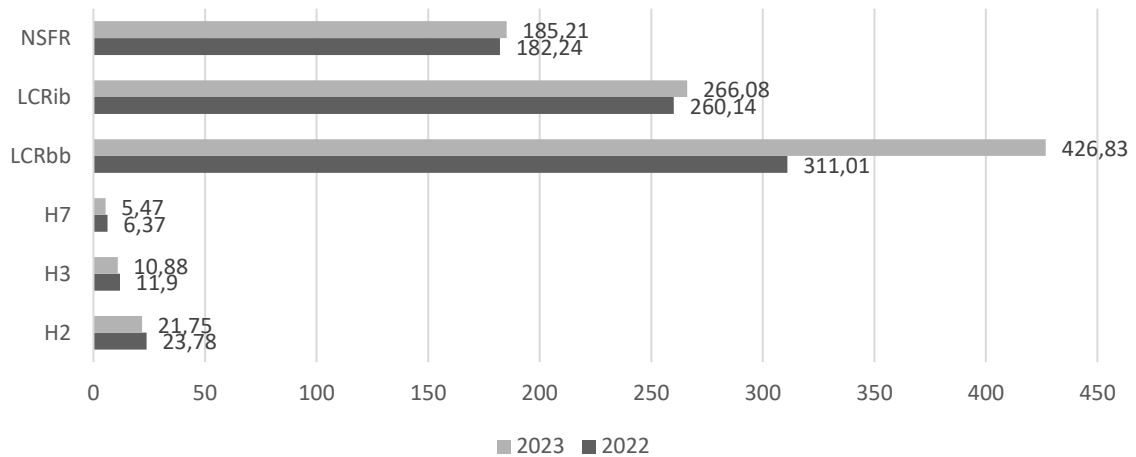


Рис. 2.3. Економічні нормативи АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2023 рр., %

Таким чином, показник адекватності регулятивного капіталу (H2) у 2023 році становить 21,75%, що значно перевищує мінімально встановлене Національним банком України значення у 10%, це говорить про те, що банк має достатній рівень власного капіталу для покриття ризикованих активів і ефективно справляється з фінансовими ризиками. Варто також зазначити, що всі інші показники банку також перебувають в межах встановлених нормативів НБУ, що підтверджує стабільність та відповідність банку регуляторним вимогам. Коефіцієнти покриття ліквідності для LCR<sub>ib</sub> і LCR<sub>bb</sub> складають 266,08% і 426,83% відповідно, перевищуючи нормативне значення 100%. Отже, банк має достатній обсяг ліквідних активів для покриття своїх зобов'язань у короткостроковій перспективі як у міжбанківському, так і в клієнтському сегменті. Показник NSFR дорівнює 185,21%, це також підтверджує, що банк забезпечує свої активи стабільними джерелами фінансування у довгостроковій перспективі. Ці дані вказують на високий рівень фінансової стабільності банку та його готовність справлятися з потенційними фінансовими ризиками.

АТ КБ «ПриватБанк» посідає перше місце у Рейтингу найнадійніших банків України за версією Форіншурера у серпні 2024 року. Крім того, банк займає 1-е місце у рейтингу Топ-10 надійних банків для фізичних осіб і 4-е місце у рейтингу Топ-10 надійних банків для юридичних осіб [28]. Згідно з даними НБУ, у державному АТ КБ «ПриватБанк» налічується 24,1 млн вкладників, які зберігають 487,0 млрд. гривень.

За рейтингом стійкості банків від порталу «Мінфін», у другому кварталі 2024 року АТ КБ «ПриватБанк» займав 6-е місце з загальним балом 4,05, поступаючись Укрсиббанку, Креді Агріколь банку, Райффайзен банку, Кредо та ОТП [29].

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» має міцну фінансову основу та достатній власний капітал для здійснення своєї діяльності відповідно до нормативів Національного банку України. За результатами 2023 року, фінансові показники банку підтверджують його стабільність, а загальний обсяг активів перевищив 680008 млн. грн. Банк стабільно генерує прибуток і завдяки стратегії цифровізації продовжує скорочувати операційні витрати, водночас розширюючи перелік послуг для фізичних і юридичних осіб. ПриватБанк залишається лідером на ринку, посівши перше місце у рейтингу найнадійніших банків України за версією Форіншурера у серпні 2024 року. Крім того, банк очолив рейтинг Топ-10 надійних банків для фізичних осіб та зайняв 4-е місце серед найнадійніших банків для юридичних осіб. За рейтингом стійкості за версією «Мінфіну» за 2-й квартал 2024 року банк отримав 4,05 балів з 5 можливих, що також свідчить про високу довіру клієнтів і стабільність банку.

## 2.2. Аналіз діючої системи забезпечення кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз системи забезпечення кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк» є важливим для розуміння ефективності заходів, спрямованих на захист прав працівників, забезпечення їхніх соціальних гарантій та створення безпечних умов праці. У рамках такого аналізу розглядаються основні правові механізми, які регулюють трудові відносини в банку, а також їх відповідність національному та міжнародному законодавству. Оцінка цих аспектів дозволяє визначити рівень захищеності співробітників, виявити можливі ризики та надати рекомендації для підвищення кадрової безпеки.

Внутрішні нормативні акти АТ КБ «Приватбанк», що встановлюють правила поведінки, критерії професійної відповідальності та заходи для захисту прав працівників, забезпечення належних умов праці та дотримання етичних норм, представлені у таблиці 2.2 [30-32].

Таблиця 2.2

### Внутрішні нормативні акти АТ КБ «Приватбанк», які регулюють питання кадрової безпеки

Внутрішні нормативні акти банку	Опис документів
Статут банку	Визначає основні принципи діяльності, управління та організаційної структури. Він також встановлює правила, які регулюють відносини між акціонерами, правлінням і працівниками, що є важливим для запобігання конфліктам інтересів і забезпечення прозорості.
Коллективний договір	Регулює трудові відносини між адміністрацією банку та працівниками, включаючи умови праці, заробітну плату, соціальні гарантії та права. Наявність такого договору сприяє зменшенню трудових спорів і підвищує мотивацію співробітників.
Кодекс поведінки (етики)	Кодекс етики є ключовим елементом кадрової безпеки банку, встановлюючи етичні та професійні стандарти,

	що формують відповідальну корпоративну культуру. Дотримання Кодексу запобігає конфліктам інтересів, захищає репутацію банку та підтримує довіру серед працівників і клієнтів. Він також визначає правила поведінки працівників, знижуючи ризики зловживань і негативних наслідків для організації.
Політика інформаційної безпеки	Метою Політики є впровадження ефективної системи управління інформаційною безпекою, яка забезпечує захист інформаційних ресурсів банку від зовнішніх і внутрішніх загроз, у тому числі від дій працівників, безперервність роботи банку, зменшення операційних ризиків і підтримання доброчесної репутації та корпоративної культури.
Положення про винагороду членів Правління та впливових осіб	Визначає принципи формування винагород, що забезпечує справедливість та прозорість у виплатах, запобігає можливим зловживанням і конфліктам інтересів.
Антикорупційна програма	Банк реалізує Антикорупційну програму, спрямовану на виявлення, протидію та запобігання корупційним проявам, щоб зберегти репутацію банку та уникнути зловживань, всі працівники зобов'язані дотримуватися вимог, принципів і обмежень, визначених цією програмою. У 2023 році було складено 833 висновки про відсутність корупційних ризиків у процесі надання банком благодійної допомоги. Також проведено 20 670 антикорупційних перевірок ділових партнерів.
Положення банківської групи «ПриватБанк» про систему управління ризиками	Операційний ризик у контексті кадрової безпеки охоплює ризики, пов'язані з діями співробітників, такими як шахрайство, витік даних або порушення процедур. Для їх мінімізації система управління ризиками залучає всі підрозділи банку до моніторингу та контролю, забезпечуючи дотримання етичних стандартів, правил поведінки та професійної відповідальності.

Внутрішні нормативні акти АТ КБ «Приватбанк», які регулюють питання кадрової безпеки, мають важливе значення для забезпечення стабільної роботи банку та захисту його інтересів. Вони допомагають формувати чіткі правила щодо підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу, що сприяє підтримці високого рівня професіоналізму працівників. Крім того, такі акти регулюють питання

конфіденційності, доступу до інформації та запобігання витоку даних, що є ключовим для забезпечення довіри клієнтів і мінімізації ризиків. Завдяки впровадженню кадрових нормативів банк може ефективно управляти людськими ресурсами, підтримувати правову відповідність та захищати від внутрішніх загроз, пов'язаних з кадрами.

Згідно з Положенням банківської групи «ПриватБанк» про систему управління ризиками, операційний ризик визначається як ризик виникнення збитків через недоліки або помилки, допущені під час здійснення внутрішніх процесів, що може бути результатом несанкціонованих дій співробітників, їхньої недостатньої компетентності або залежності від окремих фахівців, а також проблем у роботі інформаційних систем і зовнішніх чинників [32].

Інформаційна безпека безпосередньо пов'язана з операційними ризиками, що виникають через дії або бездіяльність працівників. Недотримання правил безпеки, недостатня компетентність чи зловмисні дії співробітників можуть призвести до витоку конфіденційної інформації, порушення роботи інформаційних систем або шахрайства. Ці фактори є складовою операційних ризиків і можуть завдати банку значних збитків. Для мінімізації таких ризиків банк впроваджує ризик-орієнтований підхід до інформаційної безпеки, інтегруючи її в трирівневу модель управління ризиками, що дозволяє ефективно контролювати й знижувати ризики, пов'язані з діяльністю працівників (рис. 2.4) [30].

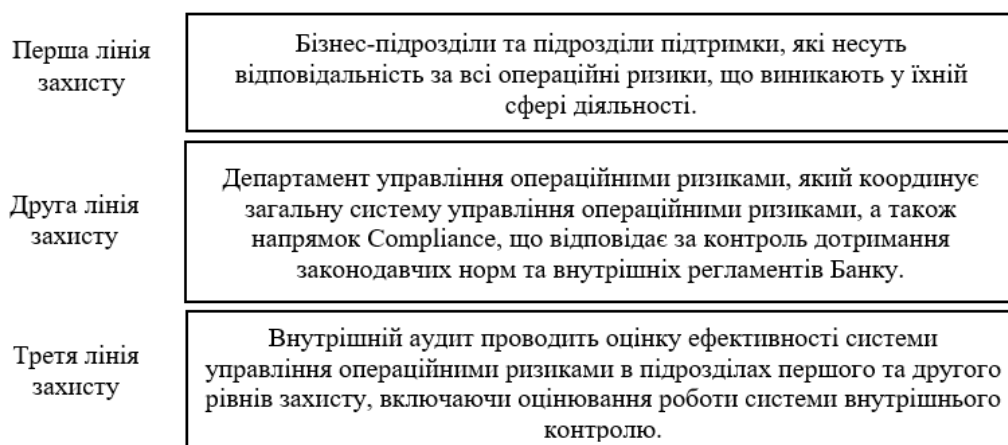


Рис. 2.4. Трирівнева модель управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк»

Після аналізу нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки банку, ми розглянемо питання забезпеченості кадрами, а також політику АТ КБ «ПриватБанк», яка орієнтована на захист прав працівників, їх соціальний захист і створення безпечних умов праці.

У 2023 році у АТ КБ «ПриватБанк» взагалі працювало 20,5 тисячі співробітників, що на 2,3 тисячі осіб або приблизно на 10,1% менше, ніж на кінець 2021 року [30].

Проаналізуємо виплати працівникам банку за 2017-2023 рр. (рис. 2.5) [23, 31, 32].

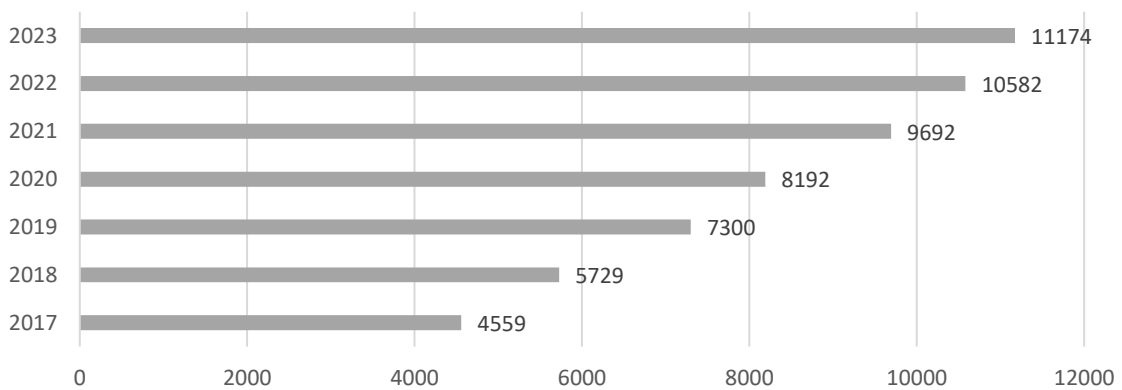


Рис. 2.5. Витрати, пов'язані з персоналом АТ КБ «ПриватБанк» за 2018-2023 рр., млн. грн.

Витрати на персонал банку демонструють стійке зростання з 4559 млн. грн. у 2017 році до 11174 млн. грн. у 2023 році. Загальне зростання витрат на персонал за шість років становить близько 145%, що свідчить про збільшення інвестицій у людські ресурси, що може бути спричинене потребою в покращенні кваліфікації персоналу та зростанні заробітних плат.

В таблиці 2.3 наведено винагороди, що були виплачені членам наглядової ради та членам правління АТ КБ «ПриватБанк» у липні 2024 року [33].

Таблиця 2.3

Винагороди, що були виплачені членам наглядової ради та членам  
правління АТ КБ «ПриватБанк»

Члени Наглядової ради	Сума, грн.	Члени Правління	Сума, грн.
Член наглядової ради, незалежний	770 827,43	Голова правління	2 472 290,45
Член наглядової ради, незалежний	642 356,19	Заступник голови правління	689 554,63
Член наглядової ради, незалежний	709 046,42	Заступник голови правління	975 532,01
Член наглядової ради, незалежний	706 591,81	Член правління	925 874,88
Член наглядової ради, незалежний	706 591,81	Член правління	924 779,72
Член наглядової ради, незалежний	706 591,81	Член правління	580 438,87
Член наглядової ради, представник держави	580 066,00	Член правління	1 145 108,88
Член наглядової ради, представник держави	642 356,19		
Член наглядової ради, представник держави	642 356,19		

У 2023 році винагороди, виплачені членам Наглядової ради та Правління АТ КБ «ПриватБанк», свідчать про значні фінансові витрати на управлінський склад. Члени Наглядової ради отримали суми, що варіюються від 580 066,00 до 770 827,43 грн, з переважною більшістю виплат для незалежних членів. У свою чергу, члени Правління отримали більш істотні винагороди, з найвищою виплатою для Голови правління – 2 472 290,45 грн, що підкреслює важливість їхньої ролі в управлінні банком. Загалом, компенсації відображають високий рівень відповідальності та впливу, який мають керівники в досягненні стратегічних цілей банку.

Практика забезпечення кадрової безпеки в АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на комплексі заходів, спрямованих на дотримання прав працівників, їх соціальний захист та створення безпечних умов праці (табл. 2.4) [23].

Отже, завдяки таким заходам АТ КБ «ПриватБанк» демонструє системний підхід до кадрової безпеки, створюючи сприятливі умови для професійного розвитку та забезпечуючи захищеність своїх працівників.

Таблиця 2.4

Політика АТ КБ «ПриватБанк» спрямована на забезпечення прав працівників, їх соціального захисту та створення безпечних умов праці.

Напрямок	Заходи
Правовий захист співробітників	Надає працівникам повний соціальний пакет, що включає оплачувану щорічну відпустку, пільги на кредитування житла та автомобілів, а також консультації з юридичних питань. Це створює правову основу для захисту інтересів співробітників та гарантує стабільність їх трудових правовідносин.
Інклюзивність та рівність	Особливу увагу приділяє інклюзивній політиці — 4% персоналу складають особи з інвалідністю. Крім цього банк працевлаштовує кандидатів із військовим досвідом (ветеранів). Такий підхід свідчить про прагнення банку до забезпечення рівності можливостей для всіх працівників.
Зарплатна політика та пільги	Співробітники отримують на 10% вищу зарплату порівняно з середніми показниками в інших банківських установах. Крім того, надаються знижки на корпоративний зв'язок, що є частиною підтримки співробітників у повсякденній діяльності.
Програма захисту «Захист»	Програма включає заходи, спрямовані на забезпечення безпеки працівників та їхніх родин. Вона охоплює як фінансову, так і фізичну безпеку, що є важливим елементом кадрової безпеки в установі.
Безпечні умови праці	Банк дотримується вимог з охорони праці, що включає відповідність умов праці нормативним стандартам та забезпечення безпечного робочого середовища.

Далі проаналізуємо динаміку структури кадрового складу АТ КБ «Приватбанк» Харківського головного регіонального управління за віком, яка представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка змін вікової структури персоналу АТ КБ «Приватбанк»  
у 2021-2023 роках

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023-2022
	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	
Всього, осіб у тому числі	240	100,0	232	100,0	207	100	-25
до 26 років	130	54,2	118	50,8	109	52,6	-9
27-35 років	40	16,7	65	28	52	25,1	-13
36-45 років	20	8,3	29	12,5	18	8,7	-11
46-54 років	30	12,5	10	4,3	13	6,2	+3
55-59 років	20	8,3	10	4,3	9	4,3	-1
старше 60 років	0	0,0	0	0,0	6	2,8	+6

У період з 2021 до 2023 року чисельність персоналу зменшилася на 33 особи - з 240 у 2021 році до 207 у 2023 році. Найбільше скорочення відбулося серед працівників віком до 26 років: їх кількість зменшилася з 130 осіб до 109, хоча їхня питома вага зросла з 50,8% до 52,6%. У віковій групі 27-35 років кількість працівників також знизилася - на 13 осіб (з 65 у 2022 році до 52 у 2023 році), із відповідним зменшенням питомої ваги з 28% до 25,1%. Для групи 36-45 років чисельність скоротилася на 11 осіб, і їхня частка зменшилася з 12,5% до 8,7%. Однак, серед працівників віку 46-54 років спостерігалось збільшення на 3 особи (з 10 до 13), що підняло їх питому вагу з 4,3% до 6,2%. Уперше з'явилася група працівників старше 60 років у 2023 році, яка склала 6 осіб (2,8% від загальної кількості).

Отже, загальна динаміка свідчить про перевагу молодого кадрового складу, що є типовим для кол-центру, де значну частку персоналу складають студенти або

молоді фахівці. Така структура обумовлена гнучким графіком, можливістю поєднувати роботу з навчанням, а також швидкою адаптацією молоді до інтенсивного ритму роботи та технологічних інновацій.

Проведемо аналіз складу та структуру персоналу за рівнем кваліфікації (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Структура персоналу АТ КБ «Приватбанк» за рівнем кваліфікації персоналу у 2021-2023 роках

Показники	2021		2022		2023		Відхилення пунктів структури
	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	Осіб	питома вага, %	
Середньооблікова чисельність персоналу, в т. ч.	240	100,0	232	100,0	207	100	-25
– управлінський склад	35	14,5	28	12,6	25	12,1	-3
– фахівці	190	79,3	191	82,3	172	83,1	-19
– обслуговуючий персонал	15	6,2	13	5,6	10	4,8	-3

У період з 2021 до 2023 року структура персоналу АТ КБ «Приватбанк» за рівнем кваліфікації зазнала певних змін. Загальна середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 25 осіб. Управлінський склад скоротився на 10 осіб, з 35 у 2021 році до 25 у 2023 році, при цьому їх питома вага знизилася з 14,5% до 12,1%.

Фахівці залишаються основною категорією персоналу, і їх частка навіть зросла - з 79,3% у 2021 році до 83,1% у 2023 році, хоча загальна чисельність фахівців зменшилася на 18 осіб. Обслуговуючий персонал також зазнав скорочення - з 15 осіб у 2021 році до 10 у 2023 році, що знизило їх частку з 6,2% до 4,8%.

Отже, внутрішні нормативні акти АТ КБ «Приватбанк», що регулюють кадрову безпеку, є критично важливими для стабільної роботи банку і захисту його інтересів. Вони встановлюють правила підбору, адаптації, навчання та оцінки

персоналу, що підтримує високий рівень професіоналізму. Також ці акти забезпечують конфіденційність, контроль доступу до інформації та запобігають витоку даних, що є важливим для довіри клієнтів і мінімізації ризиків. Впроваджуючи кадрові нормативи, банк може ефективно управляти людськими ресурсами, дотримуватись правової відповідності та захищатися від внутрішніх загроз. Операційний ризик, пов'язаний із діями співробітників, може призвести до значних збитків, тому банк застосовує ризик-орієнтований підхід до інформаційної безпеки, інтегруючи його в трирівневу модель управління ризиками для ефективного контролю і зменшення цих ризиків. Крім цього, політика АТ КБ «ПриватБанк» орієнтована на забезпечення прав працівників, їх соціального захисту та створення безпечних умов праці. Банк надає повний соціальний пакет, включаючи оплачувану відпустку та юридичні консультації, що гарантує стабільність трудових прав. Він також впроваджує інклюзивну політику, працевлаштовуючи осіб з інвалідністю та ветеранів, що підкреслює рівність можливостей.

### 2.3. Оцінка рівня лояльності та залученості працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз та оцінка рівня лояльності та залученості працівників є ключовим аспектом забезпечення кадрової безпеки в банку, оскільки вона дозволяє виявити потенційні ризики, пов'язані з плинністю кадрів, низькою мотивацією та емоційним вигоранням. Високий рівень залученості сприяє стабільності кадрового складу, знижує ймовірність внутрішніх загроз та сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, що є важливими складовими кадрової безпеки. Таким чином, результати цієї оцінки можуть стати основою для розробки ефективних стратегій з управління персоналом, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення надійності кадрової політики банку.

Тому було проведено онлайн-опитування співробітників банку та бесіду з HR-менеджерами Департаменту персоналу АТ КБ «ПриватБанк» з метою оцінки рівня лояльності та залученості працівників, а також для виявлення проблем, пов'язаних із плинністю кадрів.

Для оцінки рівня залученості працівників було використано методику Gallup Q12. Високий рівень залученості можна вважати таким, що перевищує 70%. Загалом, результат у понад 50% вважається задовільним, але є простір для покращення [36] (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Оцінки рівня залученості працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Перелік питань Gallup Q12	Відповіді
1. Чи розумієте ви, які вимоги ставить перед вами роботодавець?	Так
2. Чи забезпечені ви всім необхідним для якісного виконання своїх обов'язків?	Так
3. Чи маєте можливість щодня займатися тим, що робите найкраще?	Ні
4. Чи отримували ви визнання або похвалу за свою роботу за останній тиждень?	Ні
5. Чи відчуваєте ви, що ваш керівник або хтось із колег дбає про вас як про особистість?	Так
6. Чи сприяє хтось на роботі вашому професійному розвитку?	Так
7. Чи береться до уваги ваша думка на роботі?	Ні
8. Чи надихає місія та мета компанії вас відчувати, що ваша робота має значення?	Ні
9. Чи ваші колеги серйозно ставляться до якісного виконання своїх завдань?	Так
10. Чи є у вас близький друг серед колег?	Так
11. Чи обговорював хтось з вами ваші досягнення протягом останніх шести місяців?	Так
12. Чи мали ви за минулий рік можливості для навчання та професійного зростання на роботі?	Так

Таким чином, в опитуванні взяли участь 100 працівників банку. Після підрахунку було встановлено, що кількість відповідей «Так» становить 800. Отже, загальний рівень залученості складає 67% ( $800/1200 \cdot 100\%$ ), що свідчить про майже

достатній рівень залученості співробітників до процесів у банку. Це може свідчити про позитивну атмосферу в колективі та їхню готовність активно брати участь у житті банку. Проте негативні відповіді на ці питання можуть впливати на загальну ефективність і продуктивність працівників, оскільки вони можуть відчувати себе недооціненими або такими, чий вклад у роботу не має значення.

Далі проведемо оцінювання рівня лояльності співробітників за допомогою методики eNPS (Employee Net Promoter Score). Цей показник відображає ступінь задоволеності працівників своєю роботою та їхню лояльність до компанії, її продуктів або послуг. Для цього респондентам було поставлено запитання: «Готові Ви рекомендувати АТ КБ «ПриватБанк» як роботодавця своїм друзям?» При цьому використовувалася шкала від 0 до 10, де 0 – «ніколи», а 10 – «безумовно рекомендую». Індекс лояльності співробітників (eNPS) розраховується за формулою (2.1) [37]:

$$eNPS = d(P)\% - d(K)\% \quad (2.1)$$

де  $d(P)\%$  - частка працівників прихильників бренду;

$d(K)\%$  - частка негативно налаштованих працівників.

Результати опитування щодо оцінки рівня лояльності та залученості працівників банку узагальнено на рисунку 2.6.

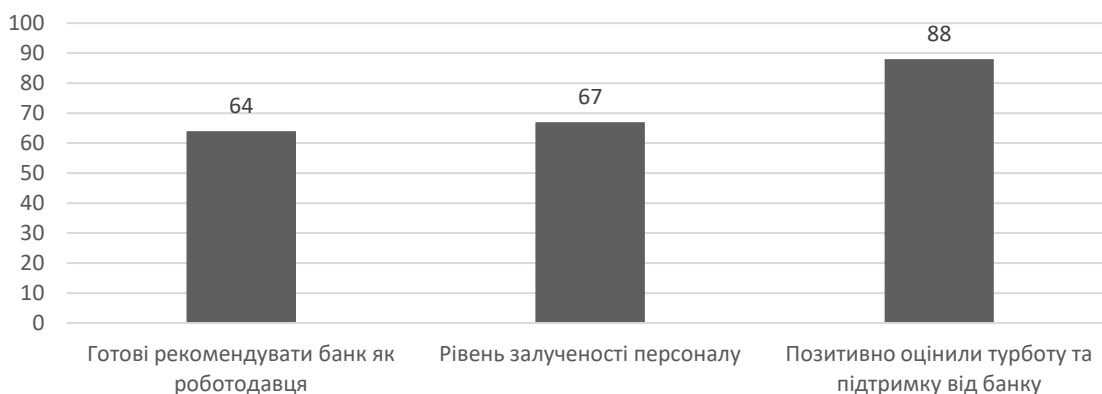


Рис. 2.6. Рівень лояльності та задоволеності працівників АТ КБ «ПриватБанк», %

Отже, згідно з результатами опитування, більшість працівників АТ КБ «ПриватБанк» позитивно оцінюють роботу банку як роботодавця, зокрема: 64% працівників готові рекомендувати банк як роботодавця, що свідчить про достатній рівень задоволеності умовами праці; 88% співробітників позитивно оцінили турботу та підтримку від банку, що підкреслює ефективні заходи, спрямовані на забезпечення благополуччя персоналу; рівень залученості персоналу, який становить 67%, демонструє майже достатній ступінь мотивації та активної участі працівників у діяльності банку, проте цей показник свідчить про те, що є можливості для подальшого поліпшення, оскільки не досягає межі у 70%, яка вказує на високий рівень залученості.

Загалом, ці показники вказують на достатній рівень лояльності та залученості співробітників, що позитивно впливає на стабільність колективу та може допомогти знизити плинність кадрів у майбутньому.

Протягом останніх років банківський сектор України зазнає значних змін, що відображається на чисельності працівників. До головних чинників належать дефіцит кваліфікованих кадрів через еміграцію, викликану повномасштабним вторгненням РФ, а також посилення мобілізаційних заходів. Чисельність штатних працівників українських банків зменшилася у всіх категоріях. На кінець 2023 року вона складала 97 тисяч осіб, з яких 50 тисяч працювали у державних банках, з них 20,5 тисяч працювали в АТ КБ «ПриватБанк», для порівняння у 2021 році цей показник становив 121 тисячу, а в 2019 році – 133 тисячі [35].

Динаміка показників руху персоналу АТ КБ «Приватбанк» наведена в таблиці 2.8.

Отже, у 2023 році кількість працівників скоротилася на 25 осіб порівняно з 2022 роком. Кількість прийнятих працівників зросла на 14 осіб порівняно з 2022 роком, що може вказувати на стабілізацію та відновлення потреб у нових працівниках після шокового періоду 2022 року. Хоча кількість звільнень у 2023 році залишилася високою порівняно з 2022 роком. Це свідчить про те, що після піку звільнень з початком війни у 2022 році ситуація почала трохи вирівнюватися.

Таблиця 2.8

## Динаміка показників руху персоналу АТ КБ «Приватбанк»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023-2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників	240	232	207	-25
Кількість прийнятих працівників	19	10	24	+14
Кількість звільнених працівників	24	45	35	10
Коефіцієнт плинності кадрів	10	19,4	16,9	-2,5
Коефіцієнт загального обороту	18,3	23,7	28,5	4,8
Коефіцієнт обороту з прийому	7,9	4,3	11,6	7,3

Отже, у 2023 році кількість працівників скоротилася на 25 осіб порівняно з 2022 роком. Кількість прийнятих працівників зросла на 14 осіб порівняно з 2022 роком, що може вказувати на стабілізацію та відновлення потреб у нових працівниках після шокового періоду 2022 року. Хоча кількість звільнень у 2023 році залишилася високою порівняно з 2022 роком. Це свідчить про те, що після піку звільнень з початком війни у 2022 році ситуація почала трохи вирівнюватися. Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році становить 16,9%, що демонструє певне покращення після різкого підвищення у 2022 році. Однак він все ще залишається високим, оскільки перевищує нормативне значення, яке має бути до 10%. Загалом, динаміка показників руху персоналу свідчить про те, що 2022 рік був кризовим для кадрової системи банку через війну, але у 2023 році відбулося часткове відновлення з тенденцією до стабілізації.

Далі на рисунку 2.7 узагальнено причини плинності кадрів банку.

Аналіз причин плинності кадрів вказує на кілька ключових факторів. Важливим фактором є неприваблива заробітна плата, яку відзначили 91% респондентів. Далі, 80% співробітників назвали великий обсяг інформації, який потрібно запам'ятати для роботи з клієнтами, 82% співробітників вказують на великий обсяг роботи з клієнтами та високі вимоги, що призводить до вигорання.



Рис. 2.7. Причини плинності кадрів АТ КБ «ПриватБанк», %

Переїзд за кордон в умовах війни став причиною для 74% працівників. Також, недостатня можливість працювати над цікавими завданнями знижує мотивацію. Відсутність почуття приналежності вказали 68% респондентів, а нестача фідбеку та визнання турбує 57% працівників. Врешті, 35% співробітників зазначили відсутність кар'єрного зростання. Ці фактори свідчать про проблеми в утриманні співробітників.

Згідно з інформацією від HR-менеджерів банку, найвищий рівень звільнень спостерігається після завершення адаптаційного періоду та коли закінчуються канікулярний період для студентів, оскільки більше 70% працівників банку складають фахівці до 35 років. Молоді фахівці стикаються з великим обсягом інформації, який потрібно вчити, що вимагає від них здатності швидко навчатися та бути стресостійкими під час спілкування з клієнтами.

Таким чином, війна 2022 року значно вплинула на ефективність роботи персоналу АТ КБ «ПриватБанк», спричинивши скорочення чисельності працівників та зростання витрат на їх утримання. Проте проаналізовані показники вказують на достатній рівень лояльності та залученості співробітників, що позитивно впливає на стабільність колективу та може допомогти знизити плинність кадрів у майбутньому.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ

### 3.1. Напрями забезпечення кадрової безпеки банківської установи.

Кадрова безпека є важливою складовою загальної системи економічної безпеки банку. Вона охоплює захист прав та інтересів працівників, запобігання конфліктам у трудових відносинах, забезпечення професійного розвитку та уникнення відтоку талановитих співробітників. Надійна кадрова безпека дозволяє підприємству стабільно функціонувати, мінімізує ризики, пов'язані з плинністю кадрів, кадровими втратами та неефективною роботою персоналу, що безпосередньо впливає на фінансові показники організації в цілому.

Кадрова безпека залежить від трьох основних джерел загроз, а саме: процесу найму, рівня лояльності працівників та ефективності системи контролю. Ненадійний відбір кадрів, низька мотивація співробітників та слабкий контроль можуть призвести до ризиків, що загрожують стабільності й ефективності роботи персоналу (рис. 3.1) [16].

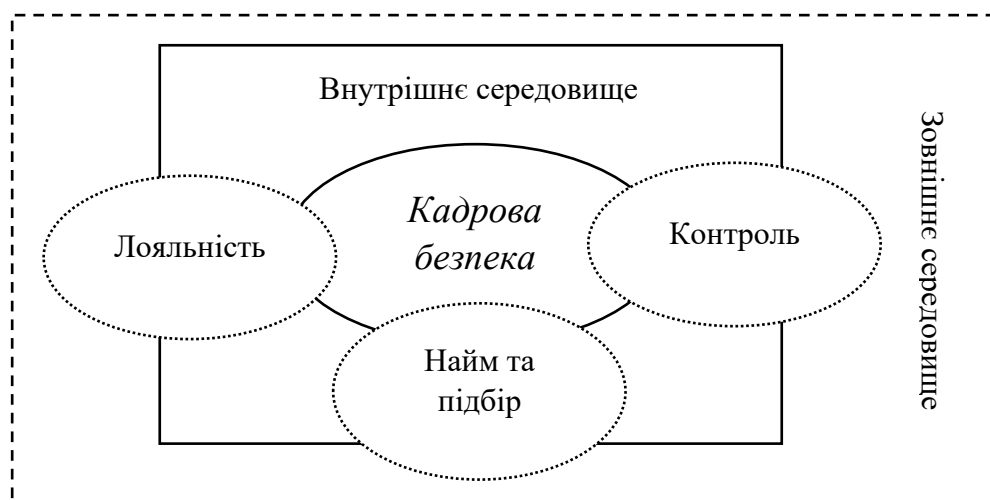


Рис. 3.1. Джерела загроз кадровій безпеці банку

Під час найму та підбору кадрів ризики виникають через неналежний відбір кандидатів, який може привести до найму осіб, що не відповідають вимогам або можуть загрожувати безпеці компанії. Процес найму охоплює питання безпеки компанії на кількох етапах роботи менеджера з персоналу, включаючи пошук кандидатів, процедури відбору, оформлення документів і юридичне забезпечення прийому на роботу, випробувальний строк та адаптацію нових працівників.

Лояльність передбачає заходи для формування позитивного ставлення працівників до роботодавців. Низька лояльність або незадоволеність співробітників може спричинити негативні дії, такі як злив інформації або саботаж. Зазвичай на ці заходи компаніями витрачається мало коштів, але економія на цьому може призвести до більших витрат на контрольні заходи.

Контроль включає заходи для регулювання роботи персоналу, адміністрації та процесів, що мають на меті запобігти шкодам. Ці заходи зазвичай розробляються службою безпеки або іншими підрозділами. Неправильна організація контролю та моніторингу за діяльністю працівників може призвести до зниження ефективності безпеки та збільшення ризиків, пов'язаних із внутрішніми загрозами.

В таблиці 3.1 запропоновано напрями забезпечення кадрової політики банківської установи [39].

Таблиця 3.1

## Напрями забезпечення кадрової політики банку.

Напрями	Опис
Під час набору персоналу на вакантні посади	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перевірка правдивості інформації, поданої в анкетах;</li> <li>- перевірка особи на предмет наявності кримінальних або адміністративних порушень;</li> <li>- оцінка наявності медичних обмежень, які можуть перешкоджати виконанню роботи;</li> <li>- формування детального психологічного профілю кандидата;</li> <li>- перевірка рекомендацій, наданих кандидатом;</li> <li>- збір інформації про особу з попередніх місць роботи, служби, навчання та аналіз професійних навичок, зазначених у резюме;</li> <li>- перевірка автентичності записів у трудовій книжці;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ретельний відбір кандидатів на посади, що передбачають матеріальну відповідальність;</li> <li>– психологічне оцінювання (тести) кандидатів, які претендують на керівні позиції.</li> </ul>
У процесі роботи з колективом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз загроз від незаконних дій персоналу;</li> <li>– вивчення лояльності та благонадійності, рекомендації для її зміцнення;</li> <li>– оцінка відповідності посаді, потенціалу та поведінкових схильностей працівників;</li> <li>– оптимальне розміщення кадрів і створення стійких колективів;</li> <li>– атестація персоналу для усунення ризиків некомпетентності;</li> <li>– вирішення внутрішніх конфліктів;</li> <li>– дослідження організаційної культури та систем мотивації;</li> <li>– запобігання матеріальним збиткам через зловживання;</li> <li>– розробка заходів корпоративної політики.</li> </ul>
Під час розгляду ситуацій, що виникли через надзвичайні події	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка документації для кадрової безпеки;</li> <li>– виявлення ознак крадіжки, шахрайства і фальсифікацій;</li> <li>– збір інформації про обставини інцидентів;</li> <li>– тактичний збір даних про події;</li> <li>– дослідження підозрюваних;</li> <li>– встановлення причетних до правопорушень;</li> <li>– контроль за діяльністю співробітників;</li> <li>– реалізація заходів кадрової та комерційної безпеки.</li> </ul>
При плануванні скорочення або звільнення працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка технології екологічного звільнення з урахуванням конкретної посади та співробітника;</li> <li>– попередження ризиків, пов'язаних із звільненням (витік конфіденційної інформації, крадіжка бази даних тощо);</li> <li>– підтримка психологічного контакту з тими хто звільняється.</li> </ul>

Забезпечення кадрової політики банку є комплексним процесом, що охоплює кілька ключових напрямів, які сприяють формуванню ефективного і безпечного трудового середовища:

1. Ретельний підбір кандидатів на вакантні посади, включає перевірку правдивості інформації, кримінального минулого, медичних обмежень та професійної компетенції. Це дозволяє залучати надійних та відповідальних працівників, що особливо важливо для банківської сфери.

2. Постійний моніторинг рівня лояльності і надійності персоналу, оцінка їхньої відповідності посаді, а також вирішення внутрішніх конфліктів допоможе створити здоровий робочий клімат та знизити ризики некомпетентності й зловживань.

3. Розробка документації для кадрової безпеки та виявлення правопорушень у випадках надзвичайних подій допоможе швидко реагувати на інциденти та зберігати довіру до банку.

4. Важливість екологічного підходу до звільнень, що враховує психологічний аспект і запобігає витоку інформації. Підтримка зв'язку з тими, хто звільняється, допомагає зберегти позитивний імідж банку.

З метою оцінки загроз, пов'язаних з персоналом, рекомендуємо використовувати профіль безпеки посади, котрий може слугувати як окремий інструмент для забезпечення кадрової безпеки банку або використовуватися в якості доповнення до профілю посади (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2.

Приклад профілю безпеки посади для співробітників банківської установи

<i>Характеристика посади</i>	
Найменування структурного підрозділу	
Найменування посади	
Категорія посади	
Мета посади	
<i>Вимоги до безпеки посади</i>	
Рівень залучення в ключові бізнес-процеси	
Взаємодія з підлеглими	
Аналіз наявності конфлікту інтересів (наявність родичів тощо)	
Обізнаність з інформацією у сфері безпеки діяльності	
Зона ризику	Максимальний (керівні посади, працівники HR-відділу) Підвищений (Співробітники з доступом до інформаційних, фінансових ресурсів, матеріальних активів або таємної інформації)

	Помірний (обслуговуючий персонал) Мінімальний
Ймовірність виникнення загроз	Висока, середня, низька
Оцінка потенційного збитку	Відсутній, значний, незначний
<i>Вимоги до кандидатів на посаду для забезпечення безпеки (оцінка в балах, де 1 бал відповідає низькому рівню кадрової безпеки, а 10 балів – високому)</i>	
Професійна надійність	Має глибокі знання і постійно їх оновлює Працює на благо банку Уникає помилок у роботі Мислить зріло та професійно Раціонально використовує ресурси Сумлінно виконує свої завдання
Відсутні залежності	Відсутні залежності (алкогольна, наркотична, токсична) Не захоплюється азартними іграми Не має дорогих хобі, таких як колекціонування Вибірковий у стосунках, без проявів сексуальної залежності Веде помірну активність у соціальних мережах
Не чутливий до зовнішніх впливів	Без кримінального минулого Не має боргів перед фінансовими установами Не є релігійним фанатиком або членом секти Не має хронічних захворювань, що потребують дорогого лікування
Морально та психологічно здоровий	Розуміє та підтримує цінності та корпоративну культуру банку В пріоритеті — інтереси клієнтів під час конфліктів, швидко вирішує конфлікти Зберігає спокій у складних ситуаціях і шукає прийнятні рішення Стійкий до спокус Протистоїть зовнішньому тиску і шантажу, не піддається впливу колег та інших осіб Психологічно врівноважений Не ображається і не мстить
Обізнаний щодо правил кадрової безпеки	Дисциплінований, дотримується норм та стандартів банку Серйозно ставиться до безпеки: зберігає ресурси та конфіденційність Повідомляє керівництво про шантаж і загрози Активний у запобіганні загрозам безпеки Мотивація реалізації загроз Зареєстровані випадки порушення вимог безпеки

Профіль безпеки посади формується на базі аналізу та оцінки ризиків і специфічних вимог до даної посади. Він враховує тип та важливість інформації, з якою працює співробітник, а також особливості напряму діяльності банку. Профіль безпеки посади визначає необхідні заходи безпеки, які повинні бути впроваджені для захисту чутливих даних та ресурсів, з метою забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності інформації.

Сьогодні віддалений формат роботи також може створювати додаткові ризики для конфіденційності даних, безпеки інформаційних систем і цілісності процесів. Тому важливо встановити чіткі рекомендації, які допоможуть захистити персонал і забезпечити належний рівень кадрової безпеки. Ці рекомендації мають охоплювати аспекти доступу до чутливих даних, використання технологій та інформаційних систем, а також навчання працівників щодо безпеки під час роботи в умовах віддаленого доступу.

Асоціація професіоналів корпоративної безпеки надає ряд рекомендацій для компаній, дотримання яких дозволить знизити ризики шахрайства та витоку інформації, а саме [40]:

- визначити осіб із доступом до конфіденційних даних, виділити тих із постійним доступом і розробити порядок запитів для інших;
- використовувати спеціалізоване обладнання (захищені ноутбуки) для обробки конфіденційних документів з мінімальним ризиком перехоплення даних;
- застосовувати закриті корпоративні месенджери з можливістю миттєвого видалення переписки без відновлення;
- інформувати співробітників про загрози шахрайств із використанням технологій deepfake і розробити контрольні питання для ідентифікації співрозмовників;
- зашифрувати всю передану інформацію корпоративним ключем, рекомендується повнодискове шифрування при неможливості використання сторонніх продуктів.

Дотримання рекомендацій щодо забезпечення кадрової безпеки в умовах віддаленої роботи є критично важливим для банківських установ. Вони сприяють

зменшенню ризиків шахрайства, витоку конфіденційної інформації та забезпечують цілісність робочих процесів. Важливою складовою цього процесу є не лише впровадження технічних засобів захисту, а й навчання персоналу, що допомагає підвищити обізнаність про загрози та найкращі практики.

Таким чином, кадрова політика банку повинна бути гнучкою та адаптивною, що дозволить не лише забезпечити ефективність і безпеку роботи колективу, але й підтримувати високі етичні стандарти. Впровадження зазначених напрямів дозволить банку зберігати конкурентоспроможність і надійність з боку клієнтів та суспільства.

### 3.2. Удосконалення системи моніторингу забезпечення кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк».

В умовах стрімких змін у фінансовій сфері та зростання загроз внутрішнього і зовнішнього характеру, питання кадрової безпеки банківських установ набуває все більшого значення. Ефективне забезпечення кадрової безпеки є одним з ключових чинників стабільності та надійності банків. Одним з важливих інструментів для досягнення цієї мети є система моніторингу кадрової безпеки, яка дозволяє своєчасно виявляти ризики, пов'язані з людським фактором, та впроваджувати заходи для їх мінімізації.

Термінологія понять, що застосовується в процесі організації моніторингу кадрової безпеки, наведена на рисунку 3.2 [41].

Складові системи моніторингу кадрової безпеки є ключовими елементами, які забезпечують її ефективне функціонування. Вони охоплюють різні аспекти управління персоналом і контроль за ризиками, пов'язаними з людським фактором.

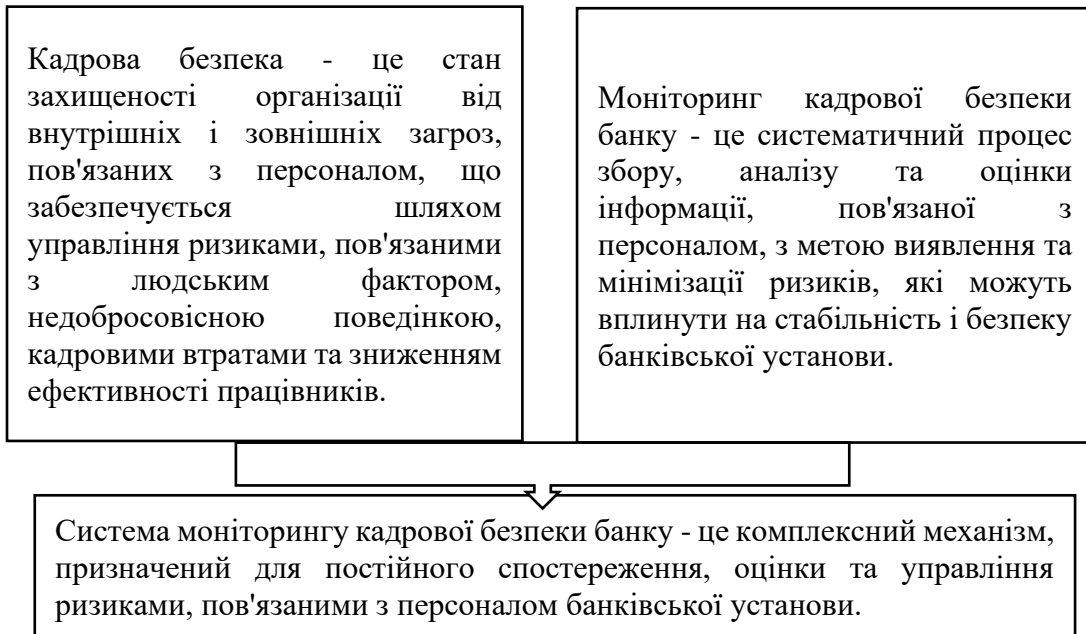


Рис. 3.2. Термінологія понять щодо питань моніторингу кадрової безпеки.

Основні складові системи моніторингу кадрової безпеки наведено на рисунку 3.3 [41].



Рис. 3.3. Основні складові системи моніторингу кадрової безпеки банку.

Інформаційна підсистема відіграє ключову роль у системі моніторингу кадрової безпеки, забезпечуючи доступ до необхідних даних для прийняття обґрунтованих рішень, оперативного реагування на загрози та вдосконалення заходів безпеки. Основним завданням інформаційної підсистеми є забезпечення комплексного збору, обробки та аналізу даних, необхідних для моніторингу кадрової безпеки банку. Вона включає такі ключові компоненти:

1. Напрями моніторингу (лояльність та задоволеність працівників, плинність кадрів та аналіз причин звільнень, оцінка професійної компетенції та продуктивності співробітників, дотримання працівниками внутрішніх політик і процедур, рівень етичної поведінки та дотримання кодексу честі, потенційні конфлікти інтересів або ознаки недобросовісної поведінки);

2. Внутрішні (аналітичні звіти про роботу персоналу, дані з інформаційних систем управління персоналом, оцінка продуктивності на основі KPI та результатів атестацій, звіти щодо дотримання внутрішніх політик безпеки, відгуки з внутрішніх опитувань та опитувань задоволеності працівників) та зовнішні джерела інформації за напрямками моніторингу (дані про ринок праці та конкурентне середовище, зовнішні аудити та експертні оцінки, інформація від державних органів і регуляторів).

3. База даних загроз кадровій безпеці за напрямками моніторингу (операційні загрози, етичні загрози, ризики втрати ключових кадрів, нелояльність працівників, загрози з боку недостатньої кваліфікації).

Підсистема спостереження та моніторингу виконує функцію безперервного збору інформації про кадрові процеси, контролю за поведінкою працівників та виявлення потенційних загроз. Вона забезпечує своєчасне відстеження змін у діяльності співробітників, їх лояльності та відповідності внутрішнім політикам банку. Головне завдання підсистеми спостереження - це забезпечення оперативної обізнаності про поточний стан кадрової безпеки для своєчасного виявлення ризиків.

Наступна підсистема оцінки призначена вже для аналізу та інтерпретації даних, зібраних через моніторинг. Її функція полягає в тому, щоб надавати якісну

оцінку кадрових ризиків, визначати слабкі місця та розробляти прогнози щодо подальших дій. Вона дозволяє не тільки виявляти загрози, але й оцінювати їх серйозність і потенційний вплив на безпеку банку. Завдяки підсистемі оцінки можна визначити ефективність вже реалізованих заходів безпеки та коригувати їх за потреби.

Підсистема попередження загроз кадровій безпеці націлена на запобігання виявленим загрозам через реалізацію заходів захисту та профілактики. Підсистема попередження включає розробку стратегій щодо мінімізації ризиків, впровадження програм навчання, посилення внутрішніх контрольних механізмів, а також створення умов для підвищення лояльності та мотивації працівників. Основна мета - усунути або знизити ймовірність виникнення загроз ще до того, як вони можуть завдати шкоди.

У сукупності ці підсистеми утворюють ефективну модель управління кадровою безпекою, що дозволяє банку не лише реагувати на існуючі ризики, але й запобігати їх появі, забезпечуючи стабільність і надійність персоналу в довгостроковій перспективі.

Удосконалення цієї системи дозволить банкам не лише зменшити кількість потенційних загроз, але й підвищити загальну ефективність управління персоналом, що є критично важливим для збереження довіри клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

На основі досліджень вчених Мішиної С.В., Мішина О. Ю. [41], Назарової Г.В., Лобазова С.М. [42] та Урдуханова Р.І. [7] було запропоновано перелік показників для здійснення всебічної оцінки кадрової безпеки банку.

Для оцінки рівня кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк» у жовтні 2024 року було проведено аналіз показників за допомогою методу експертного опитування, що передбачало заповнення анкети, в якій 1 бал відповідає низькому рівню кадрової безпеки, а 10 балів - високому. Результати відповідей експертів представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати оцінки експертами рівня кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк» за кожним із напрямів

Складові кадрової безпеки	Оцінка експертами рівня кадрової безпеки за кожним із напрямів				
	E1	E2	E3	E4	E5
Соціально-мотиваційна безпека – 6,57					
Коефіцієнт плинності кадрів	6	5	4	6	5
Рівень забезпечення кадрами	7	5	6	6	7
Коефіцієнт вікової структури персоналу	8	8	9	9	9
Порівняння середньомісячної заробітної плати в банку з галузевою	8	9	7	7	6
Рівень мотивації заробітної плати	7	6	4	5	6
Відсоток працівників, які задоволені соціальним пакетом банку	6	7	6	8	7
Середні витрати на адаптацію одного новачка	6	5	7	7	6
Професійна безпека - 8					
Показник рівня освіти співробітників	7	6	7	8	6
Індекс інтелектуальних здібностей та інноваційності	7	8	8	9	8
Показник безпомилковості працівників	7	6	7	9	8
Відсоток співробітників, які пройшли навчання за рік	9	8	9	9	8
Відсоток співробітників, які підвищили свою кваліфікацію за рік	9	8	10	8	7
Коефіцієнт забезпеченості інформаційними ресурсами	9	8	9	9	10
Антиконфліктна безпека – 7,8					
Рівень розвитку корпоративної культури	8	9	10	9	10
Показник врегулювання соціально-трудових відносин	8	8	9	9	10
Ступінь задоволеності працівників стилем лідерства	8	7	7	7	6
Ступінь задоволеності працівників роботою	7	5	7	6	7
Відсоток успішно розв'язаних деструктивних конфліктів на підприємстві	9	9	10	8	10
Рівень лояльності персоналу	7	5	6	7	6

Безпека життєдіяльності -9,1					
Показник дотримання трудової дисципліни	8	9	9	10	10
Показник зменшення робочих місць, які не відповідають вимогам безпеки	8	8	9	8	9
Показник зменшення кількості працівників, що працюють у неналежних санітарних умовах	9	10	9	10	10
Показник зменшення випадків професійних захворювань і травм	8	10	9	10	9

Отже, найвищий показник у сфері безпеки життєдіяльності (9,1), що свідчить про належні умови праці та захист персоналу. Професійна безпека також демонструє високий рівень (8), що вказує на добрі умови для професійного розвитку співробітників. Антиконтфліктна безпека (7,8) відображає адекватну роботу з управління конфліктами, хоча є можливості для покращення. Соціально-мотиваційна безпека (6,57) є найнижчою, що може вказувати на потребу в підвищенні мотивації та підтримки соціальних зв'язків серед співробітників. Загалом, ці показники свідчать про стійку кадрову безпеку, але необхідно зосередитися на покращенні соціально-мотиваційної сфери.

Інтегральний показник кадрової безпеки банку доцільно розрахувати за формулою (3.1).

$$I_{\text{КБ}} = \sum_{i=1}^n g_j \frac{I_j}{I_{\text{max } j}} \quad (3.1)$$

де  $I_{\text{КБ}}$  – інтегральний показник кадрової безпеки;

$n$  - кількість показників;

$g_j$  - вага  $j$ -го показника в загальному обсязі,

$I_j$  – фактичне значення  $j$ -го показника у балах;

$I_{\text{max } j}$  – максимально можливе значення  $j$ -го показника у балах.

У таблиці 3.4 наведено результати розрахунку інтегрального показника кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк» за кожним напрямом. Експертним шляхом встановлено вагові коефіцієнти кожної складової кадрової безпеки, максимально можливе значення кожного показника становить 10 балів.

Таблиця 3.4

Розрахунок інтегрального показника кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк»

Складові кадрової безпеки	Фактичне значення	Вага показника	$g_j \frac{I_j}{I_{max_j}}$	Інтегральний показник (ІКБ)
Соціально-мотиваційна безпека	6,57	0,35	0,22995	0,76145
Професійна безпека	8	0,25	0,2	
Антиконфліктна безпека	7,8	0,25	0,195	
Безпека життєдіяльності	9,1	0,15	0,1365	

Отже, за результатами розрахунків інтегральний показник кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк» становить 0,76145.

Діагностична карта кадрової безпеки банку представлено на рисунку 3.4.

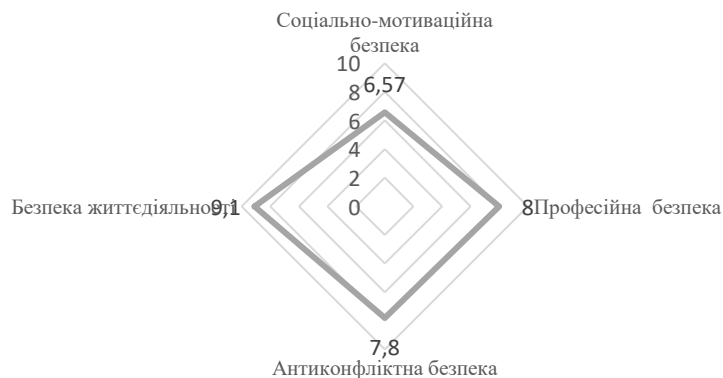


Рис. 3.4. Діагностична карта кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк».

Далі для оцінки рівня кадрової безпеки доцільно застосовувати шкалу бажаності Харрінгтона, яка допомагає зв'язати числові значення з їх лінгвістичним трактуванням та виділити п'ять рівнів кадрової безпеки в банку (табл. 3.5) [43].

Таблиця 3.5

## Шкала бажаності Харрінгтона

Лінгвістична інтерпретація	Інтервали числових значень
Дуже добре	1,00-0,81
Добре	0,80-0,64
Задовільно	0,63-0,38
Погано	0,37-0,21
Дуже погано	0,20-0,00

За оцінками експертів, інтегральний показник кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк» становить 0,76145, що свідчить про достатній рівень кадрової безпеки. Проте керівництву банку слід звернути увагу на можливі сфери для покращення, зокрема в аспектах соціально-мотиваційної безпеки, для подальшого підвищення загального рівня безпеки та добробуту співробітників.

Таким чином, вдосконалення системи моніторингу кадрової безпеки передбачає виділення окремих підсистем моніторингу та визначення стандартизованих показників, що забезпечують обґрунтовану оцінку рівня кадрової безпеки банку. Цей підхід, на відміну від існуючих методів, є універсальним, формалізованим і легким у практичному впровадженні, що дозволяє адаптувати його до специфіки кожного банку. Запровадження такої системи також сприятиме покращенню ефективності управління кадровими ризиками та підвищенню загального рівня безпеки в організації.

### 3.3. Активізація мотиваційних засобів як стратегія вдосконалення кадрової безпеки банку

Сьогодні у сфері банківської діяльності кадрова безпека стала одним із ключових аспектів, що визначають стабільність і ефективність діяльності. З огляду на постійні трансформації зовнішнього середовища, жорстку конкуренцію та виклики, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, виникає необхідність у впровадженні нових стратегій, спрямованих на підвищення кадрової безпеки. Однією з таких стратегій є активізація мотиваційних засобів, що передбачає використання різноманітних методів і інструментів для підвищення рівня залученості працівників, їхньої задоволеності роботою та професійного розвитку.

Очевидним є те, що мотивація персоналу впливає на рівень продуктивності та лояльності. В умовах банківського сектору, де інтелектуальний потенціал і досвід співробітників є критично важливими, активізація мотиваційних механізмів стає запорукою не лише кадрової безпеки, а й успішної діяльності в цілому. Це включає в себе як фінансові, так і нефінансові стимули, що сприяють розвитку професійних навичок, формуванню позитивної робочої атмосфери та зменшенню ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів.

За підсумками проведеного дослідження було встановлено, що в цілому інтегральний показник кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про достатній рівень. Проте аналіз окремих складових кадрової безпеки вказує на необхідність звернути увагу на можливі напрями для вдосконалення, особливо в аспекті соціально-мотиваційної безпеки.

Тому надзвичайно важливо розуміти, як ефективно мотивувати кожного співробітника, незалежно від його посади чи рівня в організації, враховуючи його індивідуальні потреби, цілі та особисті мотиваційні фактори.

Оскільки кожна людина мислить у відповідності зі своїм індивідуальним стилем, розуміння особливостей мислення кожного співробітника допоможе правильно підібрати методи його мотивації.

В таблиці 3.6 узагальнено підходи до мотивації працівників залежно від стилю мислення.

Таблиця 3.6

## Підходи до мотивації працівників залежно від стилю мислення.

Стиль мислення	Характеристика співробітників	Рекомендації
Критичний стиль	Здатність глибоко аналізувати інформацію та систематично оцінювати всі можливі варіанти перед прийняттям рішення. Завжди прагнуть до перевірки фактів і не схильні приймати інформацію за чисту монету без ретельного дослідження. Працівники часто задають питання, виявляють слабкі місця в аргументації та шукають логічні помилки.	Давайте аналітичні та стратегічні проекти для вирішення та можливість самостійно досліджувати та приймати обґрунтовані рішення. Підтримуйте та нагороджуйте за інтелектуальні досягнення. Забезпечте можливості для професійного розвитку та навчання. Встановлюйте конкретні, обґрунтовані даними цілі. Давайте можливість висловлювати пропозиції та впливати на процеси. Пропонуйте участь у довгострокових і складних проектах.
Прагматичний стиль	Співробітники зазвичай добре справляються в динамічних умовах, де потрібні швидкі рішення та ефективність. Вони здатні ефективно взаємодіяти з командою та досягати поставлених цілей, фокусуються на реалізмі, прагнучі знайти найбільш практичні та ефективні рішення, які можна застосувати в реальних умовах.	Формулюйте конкретні та досяжні завдання. Зосереджуйтеся на фактичних досягненнях, а не лише на зусиллях. Гнучкість у виконанні завдань. Заохочуйте командну співпрацю. Інвестуйте в розвиток навичок через тренінги, зосереджені на практичному застосуванні знань. Позитивний фідбек від команди та керівництва. Заохочуйте впровадження нових ідей і рішень, які можуть покращити процеси.
Аналітичний стиль	Співробітник характеризується здатністю глибоко аналізувати інформацію, структурувати дані та приймати рішення на основі логіки та фактів. Його підхід зосереджений на детальному розумінні ситуацій і всебічному розгляді різних аспектів проблеми.	Встановлюйте чіткі та вимірювані цілі. Давайте завдання, що вимагають глибокого аналізу. Забезпечте доступ до інформації Нагороджуйте успіхи в аналізі та реалізації рішень. Пропонуйте курси для розвитку аналітичних навичок. Створюйте можливості для співпраці з експертами. Гарантуйте стабільні умови роботи та створюйте комфортне робоче місце. Чітко визначайте перспективи кар'єрного зростання
Реалістичний стиль	Співробітник орієнтується на факти, практичність і досяжні	Формулюйте завдання, які можна виконати в межах реальних ресурсів і часу.

	<p>цілі. Така людина зазвичай не схильна до мрійливості чи абстрактних концепцій, натомість зосереджується на реаліях поточної ситуації та конкретних шляхах її покращення.</p>	<p>Винагороджуйте за досягнення, ґрунтуючись на фактичних результатах. Створюйте передбачувані умови роботи для збереження впевненості. Спростуйте робочі процеси та процедури. Визначайте зусилля, орієнтуючись на конкретні результати. Підтримуйте зручне робоче місце для максимальної продуктивності. Пропонуйте чіткі та прозорі перспективи щодо кар'єрного шляху. Створюйте умови для реалізації лідерських здібностей у команді. Дайте можливість організовувати процеси та керувати командою.</p>
--	---	---

Отже, запропоновані мотиваційні заходи забезпечують співробітникам з різними стилями мислення комфорт та впевненість, допомагаючи їм максимально реалізувати свої сильні сторони та зберігати продуктивність.

Насамперед слід стимулювати співробітників конкурентною та привабливою заробітною платою, оскільки опитування показало, що основною причиною плинності кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» є низький рівень оплати.

В Україні середня стартова зарплата в банківській сфері становить 16 000 грн, а разом із бонусами – 27 000 грн, проте для отримання бонусів необхідно виконати щомісячний план, який важко виконати в умовах війни особливо в Харківському регіоні. З огляду на введення 5% військового збору із зарплат, виникає необхідність переглянути рівень оплати праці, щоб зберегти мотивацію та фінансову стабільність працівників [44].

Додаткове фінансове навантаження у вигляді 5% збору на підтримку ЗСУ може суттєво вплинути на реальний дохід працівників банку, що знижує їхню купівельну спроможність та робить перегляд зарплат ще більш актуальним. Окрім базової оплати, варто також переглянути бонусні програми, щоб забезпечити справедливу компенсацію за зусилля та досягнення працівників в умовах нових викликів.

Для порівняння, у 2024 році заробітні плати в банківській сфері Польщі варіюються від 2590 злотих або 27544,65 грн. (початкова середня зарплата) до 16900 злотих або 179731,5 грн. (максимальна середня зарплата). Середній дохід у

сфері банківської справи становить 7640 злотих або 81251,4 грн. Працівник банківського сектору в Польщі зазвичай отримує приблизно 8270 злотих або 87951,45 грн. [45]. Найважливішим чинником, що впливає на рівень заробітної плати в Польщі, є досвід. Зрозуміло, що з більшою кількістю років стажу заробітна плата зростає (рис. 3.5) [45].

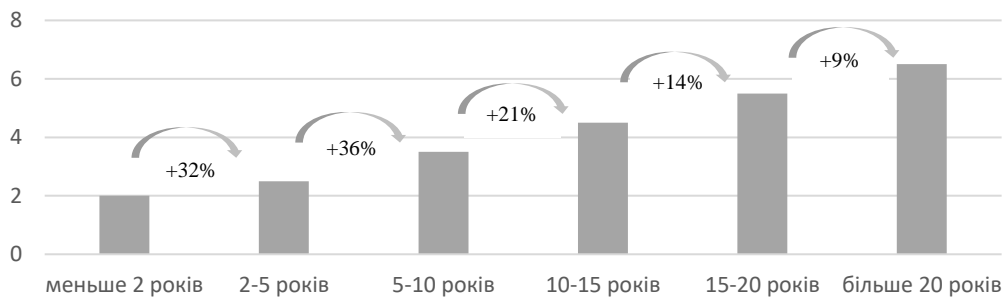


Рис. 3.5. Вплив досвіду працівника на рівень заробітної плати.

Працівники банківської сфери в Польщі з досвідом 2-5 років заробляють на 32% більше за новачків. Фахівці з понад 5-річним стажем отримують на 36% більше, ніж ті, хто має менше досвіду. Зарплата зростає на 21% після 10 років роботи та на 14% після 15 років.

Заробітна плата працівників суттєво залежить від рівня освіти: вища кваліфікація, як-от ступінь магістра, забезпечує значне збільшення доходу порівняно з нижчими рівнями освіти. Вплив рівня освіти працівника банку в Польщі на заробітну плату наведено на рисунку 3.6 [45].

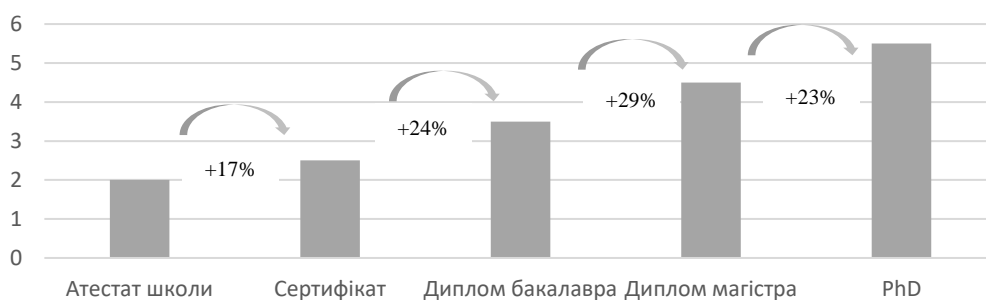


Рис. 3.6. Вплив рівня освіти працівника на заробітну плату.

Працівники з бакалаврським ступенем заробляють на 24% більше, ніж ті, хто має лише сертифікат, а фахівці з магістерським ступенем отримують на 29% більше, ніж бакалаври.

Отже, основними факторами, що впливають на зарплату в Польщі, є досвід і рівень освіти, фахівці з досвідом понад 5 років заробляють суттєво більше, а працівники з магістерським ступенем отримують на 29% більше за бакалаврів.

Крім того, було встановлено, що значна кількість співробітників звільняється відразу після завершення адаптаційного періоду. Тому важливо не лише підтримувати їх протягом цього етапу, а й запровадити додаткові мотиваційні заходи для працівників, які успішно пройшли адаптацію, а саме:

- 1) програми професійного розвитку,
- 2) індивідуальні бонуси за досягнення,
- 3) створення можливостей для кар'єрного зростання.

Оскільки більшість працівників у банківському відділенні в місті Харкові - це молоді фахівці або студенти, доцільно запропонувати створення коротких відео-контентів, які допоможуть краще ознайомити їх з банківськими продуктами, тарифами та програмами. Сьогодні молодь сприймає інформацію найкраще у форматі коротких відео, що робить цей підхід ефективним.

Крім того, такі відео можуть містити інтерв'ю з експертами, відгуки задоволених клієнтів, а також наочні пояснення переваг різних продуктів, що не лише покращить обізнаність працівників про пропозиції банку, але й сприятиме формуванню лояльності до бренду, адже сучасні формати комунікації допоможуть залучити молодь та зроблять навчання більш інтерактивним і цікавим. Такі ініціативи допоможуть підвищити задоволеність роботою, зменшити плинність кадрів і сприятимуть формуванню лояльності до банку.

Отже, для підвищення мотивації працівників банку важливо забезпечити не лише конкурентоспроможну заробітну плату, але й запровадити різноманітні нематеріальні стимули, що може включати можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи, визнання досягнень та підтримку здорового балансу між роботою та особистим життям. У контексті кадрової безпеки особливу увагу слід

приділити створенню стабільного робочого середовища, яке захищає працівників від несправедливого ставлення, дискримінації та інших негативних чинників. Наведені заходи не лише покращать загальний рівень задоволеності, зменшать плинність кадрів, але й сприятимуть формуванню позитивної робочої атмосфери, що в свою чергу може підвищити продуктивність та ефективність команди.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Аналізуючи наукові підходи щодо трактування поняття «кадрова безпека», можна стверджувати, що вона найчастіше розглядається як складова економічної безпеки підприємства; як процес; як комплексний підхід до управління персоналом, як важливіший напрям кадрової політики, що спрямований на збереження та розвиток кадрового потенціалу; як ідентифікацію та усунення ризиків і загроз, що виникають через людський фактор. Кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки, нарівні з фінансовою, силовою, інформаційною, техніко-технологічною, правовою, ринковою та екологічною безпекою. Деколи експерти також позначають її як кадрово-інтелектуальну безпеку. Встановлено, що серед найпоширеніших підходів вчених та практиків до складових кадрової безпеки можна виділити антиконфліктну безпеку, безпеку життєдіяльності, професійну безпеку та соціально-мотиваційну безпеку. Антиконфліктна безпека допомагає уникати і вирішувати конфлікти, що можуть виникати через стресові ситуації. Безпека життєдіяльності гарантує фізичний захист і підтримку загального та особливо ментального добробуту працівників у небезпечних умовах. Професійна безпека забезпечує дотримання прав і справедливих умов праці, а соціально-мотиваційна безпека підтримує моральний дух і лояльність працівників. Всі ці складові разом сприяють стабільності організації та ефективному функціонуванню навіть у кризових ситуаціях.

2. Доведено, що до внутрішніх загроз відносяться проблеми, пов'язані з невідповідністю працівників професійним стандартам, внутрішніми конфліктами, низьким рівнем мотивації та компетентності. Зовнішні загрози можуть бути викликані економічною нестабільністю, змінами в законодавстві, або впливом соціально-політичних факторів. Зовнішні загрози — це неконтрольовані фактори, що призводять до збитків. Внутрішні загрози виникають через дії співробітників (як навмисні, так і ненавмисні), які також можуть спричинити втрати. В контексті

управління ризиками банку, внутрішні загрози, що виникають внаслідок дій або бездіяльності працівників, класифікуються як операційні ризики відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду. Система управління операційним ризиком побудована на децентралізованому підході, що передбачає участь усіх підрозділів банку та кожного співробітника у процесі управління цими ризиками. Залежно від виявлених загроз, основні методи забезпечення кадрової безпеки банку поділяються на економічні, технологічні, організаційні, соціально-психологічні та адміністративні. Ефективне управління кадровою безпекою передбачає не тільки впровадження політик та процедур, спрямованих на мінімізацію ризиків, але й регулярний моніторинг і оцінку існуючих загроз.

3. Управління кадровою безпекою будь-якого підприємства охоплює всі аспекти, пов'язані з управлінням персоналом, і вимагає комплексного підходу до вирішення можливих загроз і ризиків. Зважаючи на специфіку банківської діяльності, де ключовими пріоритетами є довіра, конфіденційність та фінансова безпека, система управління кадровою безпекою повинна бути ретельно продумана та налаштована. Об'єкти кадрової безпеки включають всі ресурси, які можуть бути уразливими до дій співробітників і потребують захисту в рамках кадрової політики банку, а саме: персонал, інформаційні, матеріальні, фінансові ресурси, об'єкти інтелектуальної власності та технічні засоби, що використовуються в банках. Одним із ключових завдань управління кадровою безпекою банку є розробка алгоритму системи її управління. Процес функціонування системи управління кадровою безпекою банку починається з кількох послідовних етапів, кожен з яких відіграє ключову роль у створенні надійного захисту від кадрових загроз та ризиків. На початковому етапі банк визначає свою місію, стратегічні цілі та пріоритети, що формує основу для всіх подальших дій у сфері кадрової безпеки, оскільки чітке розуміння напрямку діяльності банку дозволяє визначити, які вимоги до персоналу є ключовими для досягнення цих цілей. Система кадрової безпеки, як і будь-яка економічна система, діє в рамках правової бази, що є необхідною умовою її ефективності. Її нормативне забезпечення складається з законодавчих актів, внутрішніх положень та міжнародних стандартів.

4. Наведено загальну техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк», який має міцну фінансову основу та достатній власний капітал для здійснення своєї діяльності відповідно до нормативів Національного банку України. За результатами 2023 року, фінансові показники банку підтверджують його стабільність, а загальний обсяг активів перевищив 680008 млн. грн. Банк стабільно генерує прибуток і завдяки стратегії цифровізації продовжує скорочувати операційні витрати, водночас розширюючи перелік послуг для фізичних і юридичних осіб. АТ КБ «ПриватБанк» залишається лідером на ринку, посівши перше місце у рейтингу найнадійніших банків України за версією Форіншурера у серпні 2024 року. Крім того, банк очолив рейтинг Топ-10 надійних банків для фізичних осіб та зайняв 4-е місце серед найнадійніших банків для юридичних осіб. За рейтингом стійкості за версією «Мінфіну» за 2-й квартал 2024 року банк отримав 4,05 балів з 5 можливих, що також свідчить про високу довіру клієнтів і стабільність банку.

5. Проаналізовано внутрішні нормативні акти АТ КБ «Приватбанк», що регулюють кадрову безпеку. Вони встановлюють правила підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу, що підтримує високий рівень професіоналізму. Також ці акти забезпечують конфіденційність, контроль доступу до інформації та запобігають витоку даних, що є важливим для довіри клієнтів і мінімізації ризиків. Впроваджуючи кадрові нормативи, банк може ефективно управляти людськими ресурсами, дотримуватись правової відповідності та захищатися від внутрішніх загроз. Операційний ризик, пов'язаний із діями співробітників, може призвести до значних збитків, тому банк застосовує ризик-орієнтований підхід до інформаційної безпеки, інтегруючи його в трирівневу модель управління ризиками для ефективного контролю і зменшення цих ризиків. Крім цього, політика АТ КБ «ПриватБанк» орієнтована на забезпечення прав працівників, їх соціального захисту та створення безпечних умов праці. Банк надає повний соціальний пакет, включаючи оплачувану відпустку та юридичні консультації, що гарантує стабільність трудових прав, також впроваджує інклюзивну політику, працевлаштовуючи осіб з інвалідністю та ветеранів ЗСУ.

6. Здійснено оцінку рівня лояльності та залученості працівників банку. Для оцінки рівня залученості працівників було використано методику Gallup Q12. Згідно з результатами опитування, більшість працівників АТ КБ «ПриватБанк» позитивно оцінюють роботу банку як роботодавця, зокрема: 64% працівників готові рекомендувати банк як роботодавця, що свідчить про достатній рівень задоволеності умовами праці; 88% співробітників позитивно оцінили турботу та підтримку від банку, що підкреслює ефективні заходи, спрямовані на забезпечення благополуччя персоналу; рівень залученості персоналу, який становить 67%, демонструє майже достатній ступінь мотивації та активної участі працівників у діяльності банку, проте цей показник свідчить про те, що є можливості для подальшого поліпшення, оскільки не досягає межі у 70%, яка вказує на високий рівень залученості. Також було проаналізовано причини плинності кадрів у банку. Найважливішим фактором виявилася неприваблива заробітна плата, яку відзначили 91% респондентів. Далі, 80% співробітників вказали на великий обсяг інформації, яку потрібно запам'ятовувати для роботи з клієнтами, а 82% зазначили значний обсяг роботи з клієнтами та високі вимоги, що призводять до вигорання.

7. Доведено, що кадрова безпека залежить від трьох основних джерел загроз, а саме: процесу найму, рівня лояльності працівників та ефективності системи контролю. Забезпечення кадрової політики банку є комплексним процесом, що охоплює кілька ключових напрямів, які сприяють формуванню ефективного і безпечного трудового середовища: 1) ретельний підбір кандидатів на вакантні посади, включає перевірку правдивості інформації, кримінального минулого, медичних обмежень та професійної компетенції; 2) постійний моніторинг рівня лояльності і надійності персоналу, оцінка їхньої відповідності посаді, а також вирішення внутрішніх конфліктів допоможе створити здоровий робочий клімат та знизити ризики некомпетентності й зловживань; 3) розробка документації для кадрової безпеки та виявлення правопорушень у випадках надзвичайних подій допоможе швидко реагувати на інциденти та зберігати довіру до банку; 4) важливість екологічного підходу до звільнень, що враховує психологічний аспект і запобігає витоку інформації. Підтримка зв'язку з тими, хто звільняється,

допомагає зберегти позитивний імідж банку. З метою оцінки загроз, пов'язаних з персоналом, рекомендуємо використовувати профіль безпеки посади, котрий може слугувати як окремий інструмент для забезпечення кадрової безпеки банку або використовуватися в якості доповнення до профілю посади. Профіль безпеки посади формується на базі аналізу та оцінки ризиків і специфічних вимог до даної посади. Він враховує тип та важливість інформації, з якою працює співробітник, а також особливості напряму діяльності банку. Профіль безпеки посади визначає необхідні заходи безпеки, які повинні бути впроваджені для захисту чутливих даних та ресурсів, з метою забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності інформації.

8. Удосконалено систему моніторингу кадрової безпеки банку, яка складається з інформаційної підсистеми, підсистема спостереження та моніторингу, оцінки та підсистеми попередження загроз кадровій безпеці. Інформаційна підсистема відіграє ключову роль у системі моніторингу кадрової безпеки, забезпечуючи доступ до необхідних даних для прийняття обґрунтованих рішень, оперативного реагування на загрози та вдосконалення заходів безпеки. Підсистема спостереження та моніторингу виконує функцію безперервного збору інформації про кадрові процеси, контролю за поведінкою працівників та виявлення потенційних загроз. Вона забезпечує своєчасне відстеження змін у діяльності співробітників, їх лояльності та відповідності внутрішнім політикам банку. Наступна підсистема оцінки призначена вже для аналізу та інтерпретації даних, зібраних через моніторинг. Її функція полягає в тому, щоб надавати якісну оцінку кадрових ризиків, визначати слабкі місця та розробляти прогнози щодо подальших дій. Завдяки підсистемі оцінки можна визначити ефективність вже реалізованих заходів безпеки та коригувати їх за потреби. Підсистема попередження загроз кадровій безпеці націлена на запобігання виявленим загрозам через реалізацію заходів захисту та профілактики. У сукупності ці підсистеми утворюють ефективну модель управління кадровою безпекою, що дозволяє банку не лише реагувати на існуючі ризики, але й запобігати їх появі, забезпечуючи стабільність і надійність персоналу в довгостроковій перспективі.

Для оцінки рівня кадрової безпеки АТ КБ «ПриватБанк» було розраховано інтегральний показник кадрової безпеки банку, який становить 0,76145, що свідчить про достатній рівень кадрової безпеки. Проте керівництву банку слід звернути увагу на можливі сфери для покращення, зокрема в аспектах соціально-мотиваційної безпеки, для подальшого підвищення загального рівня безпеки та добробуту співробітників.

9. Для підвищення мотивації працівників банку важливо забезпечити не лише конкурентоспроможну заробітну плату, але й запровадити різноманітні нематеріальні стимули, що може включати можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи, визнання досягнень та підтримку здорового балансу між роботою та особистим життям. У контексті кадрової безпеки особливу увагу слід приділити створенню стабільного робочого середовища, яке захищає працівників від несправедливого ставлення, дискримінації та інших негативних чинників. Наведені заходи не лише покращать загальний рівень задоволеності, зменшать плинність кадрів, але й сприятимуть формуванню позитивної робочої атмосфери, що в свою чергу може підвищити продуктивність та ефективність команди.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки теоретичні положення, висновки та пропозиції дослідження перетворені на методичні розробки, що можуть безпосередньо впроваджуватись у практику банку для вдосконалення системи управління кадровою безпекою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4 (68). С. 53-63. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/68/pdf/53-63.pdf> (дата звернення: 12.09.2024)
2. Кавтиш О.П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/38076-96-91071-1-10-20150627.pdf> (дата звернення: 12.09.2024)
3. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6824> (дата звернення: 18.09.2024).
4. Матюх С., Корбут С., Алексієнко О., Довга А. Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. №2. С. 105–111. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(15)) (дата звернення: 18.09.2024).
5. Аблязова Н.Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/122/117> (дата звернення: 18.09.2024)
6. Гавкалова Н. Л., Бушман Т. С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 107-113. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2016-4\\_0-pages-107\\_113.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-4_0-pages-107_113.pdf) (дата звернення: 18.09.2024)
7. Урдуханов Р.І. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С.104-113. URL:

file:///C:/Users/User/Downloads/13933-96-27709-1-10-20230713.pdf (дата звернення: 18.09.2024)

8. Череп А. В., Степаненко О.В. Теоретико-методичні основи забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Економіка і регіон*. 2013. № 3 (40). С. 78–83.

9. Герасименко О. М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №2 (128). С. 118-124.

10. Руда Т. В., Рудніченко Є. М., Рудий А. М. Сутність та значення кадрової компоненти у процесі забезпечення економічної безпеки. *Митна безпека*. 2013. № 1. С. 20-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mb\\_2013\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mb_2013_1_5) (дата звернення: 18.09.2024)

11. Шира Т.Б. Особиста безпека працівника як основа гарантування економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4408> (дата звернення: 18.09.2024)

12. Кравченко В.О., Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика: збірник наукових праць*. 2014. №1. С. 301-306.

13. Сліпа О.З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення. *Науковий огляд*. 2014. №1. URL: <http://naukajournal.org/index.php /naukajournal/article/view/96/134> (дата звернення: 18.09.2024)

14. Андрєєва Я.С. Кадрова безпека банків при організації віддаленої роботи персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 52. С. 67-70. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52\\_2021/13.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/13.pdf) (дата звернення: 12.09.2024)

15. Пучкова С. І. Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2115/3/pdf> (дата звернення: 12.09.2024)

16. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: Монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. – Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ». Черкаси, 2012. 258 с. <https://www.academia.edu/35292880/> (дата звернення: 18.09.2024)

17. Латишева О. В., Підгора Є. О., Бохонок Л. М. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес-процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. №1. С. 60-67. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2019/10-Latysheva.pdf> (дата звернення: 18.09.2024)

18. Смоквіна Г. А., ЧАН Тхі Тхань Тхуї Організаційні інструменти управління кадровою складовою системи фінансово-економічної безпеки торговельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4/2. С. 14-18. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/5.pdf> (дата звернення: 18.09.2024)

19. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/596/571> (дата звернення: 12.09.2024)

20. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 03.09.2024 № 2121–III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 20.09.2024)

21. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 16.10.2020, № 124-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.09.2024)

22. Назарова Г.В., Лобазов С.М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. №1(17). С. 134-139. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No1/134-139.pdf> (дата звернення: 20.09.2024)

23. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік URL: [https://static.privatbank.ua/files/Richnyy\\_zvit\\_za\\_2023.pdf?\\_gl=1\\*wy82je\\*\\_gcl\\_au\\*M](https://static.privatbank.ua/files/Richnyy_zvit_za_2023.pdf?_gl=1*wy82je*_gcl_au*M)

TU2NzM5MDQ1MS4xNzI2OTAxMjY2\*\_ga\*MTE5NjU5NDAyMS4xNzI2OTAxMjY1\*\_ga\_C7N2L9YCQ9\*MTcyNjkwMTI2NS4xLjEuMTcyNjkwMTI4MC40NS4wLjA  
(дата звернення: 21.09.2024)

24. Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» станом на 21.07.2023 р. URL: <https://d2z9uwnt8eubh7.cloudfront.net/media/default/0001/75/5b657afe7d3d115aa79f319242752174e9ce5e1a.jpg> (дата звернення: 21.09.2024)

25. Консолідована проміжна скорочена фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за шість місяців, що закінчились 30 червня 2024 року URL: [https://static.privatbank.ua/files/Konsolidovana\\_promizhna\\_skorochena\\_finansova\\_zvitnist\\_za\\_shist\\_misyatsiv\\_shcho\\_zakinchylys\\_30\\_chervnya\\_2024\\_roku.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Konsolidovana_promizhna_skorochena_finansova_zvitnist_za_shist_misyatsiv_shcho_zakinchylys_30_chervnya_2024_roku.pdf) (дата звернення: 21.09.2024)

26. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції банку станом на 01.01.2023 р. URL: [https://static.privatbank.ua/files/dod4\\_20230101\\_signed.pdf](https://static.privatbank.ua/files/dod4_20230101_signed.pdf) (дата звернення: 21.09.2024)

27. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції банку станом на 01.01.2024 р. URL: <https://static.privatbank.ua/files/0000003327889762.1.0.pdf> (дата звернення: 21.09.2024)

28. Рейтинг надійних банків України 2024 URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 21.09.2024)

29. Рейтинг стійкості банків за підсумками 2 кварталу 2024 року URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 21.09.2024)

30. Політика інформаційної безпеки АТ КБ «ПриватБанк» URL: [https://static.privatbank.ua/files/22092022\\_InformationSecurity.pdf](https://static.privatbank.ua/files/22092022_InformationSecurity.pdf) (дата звернення: 21.09.2024)

31. Кодекс поведінки (етики) АТ КБ «ПриватБанк» URL: [https://static.privatbank.ua/files/kodeks\\_povedinki\\_etiki.pdf](https://static.privatbank.ua/files/kodeks_povedinki_etiki.pdf) (дата звернення: 21.09.2024)

32. Положення банківської групи «ПриватБанк» про систему управління ризиками

URL: [https://static.privatbank.ua/files/Polozheniye\\_po\\_upravleniyu\\_riskami.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Polozheniye_po_upravleniyu_riskami.pdf) (дата звернення: 24.09.2024)

33. Інформація про структуру, принципи формування та розмір оплати праці, винагороди, додаткового блага членів наглядової ради АТ КБ «ПриватБанк» у липні 2024 року URL: [https://static.privatbank.ua/files/Zvit%20pro%20vynahorody%20kerivnykiv%20Banku\\_lypen%202024\\_pidpysano%20KER.pdf](https://static.privatbank.ua/files/Zvit%20pro%20vynahorody%20kerivnykiv%20Banku_lypen%202024_pidpysano%20KER.pdf) (дата звернення: 24.09.2024)

34. За 2022-2023 роки чисельність співробітників банків скоротилася на 20% URL: <https://skilky-skilky.info/za-2022-2023-roky-chyselnist-spivrobitnykiv-bankiv-skorotylasia-na-20/> (дата звернення: 21.09.2024)

35. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2021 рік URL: [https://static.privatbank.ua/files/PB\\_SepUkr\\_2021.03.15\\_Zvit\\_Last\\_n.pdf?](https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2021.03.15_Zvit_Last_n.pdf?) (дата звернення: 21.09.2024)

36. Залученість персоналу: Gallup Q12 URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/#:~:text> (дата звернення: 24.09.2024)

37. Як виміряти і підвищити лояльність співробітників URL: <https://aimarketing.info/uk/blog/business-analytics/enps-your-staff-with-true-loyalty> (дата звернення: 2.10.2024)

38. Ситуація на ринку праці в Україні складна. Чи зіткнулися банки з кадровим голодом? URL: <https://fintechinsider.com.ua/sytuacziya-na-rynku-praczi-v-ukrayini-skladna-chy-zitknulysya-banky-z-kadrovym-golodom/> (дата звернення: 2.10.2024)

39. Панченко В. А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21\\_2\\_2018ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/13.pdf) (дата звернення: 8.10.2024)

40. Андреева Я.С. Кадрова безпека банків при організації віддаленої роботи персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. №52. С. 67-70. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52\\_2021/13.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/52_2021/13.pdf) (дата звернення: 8.10.2024)

41. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади формування системи моніторингу кадрової безпеки на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/39.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/39.pdf) (дата звернення: 5.10.2024)

42. Назарова Г.В., Лобазов С.М. Удосконалення методики розрахунку інтегрального індексу кадрової безпеки підприємства. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2015. №1(17). С. 134-139 URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No1/134-139.pdf> (дата звернення: 5.10.2024)

43. Шутяк Ю.В. Використання функції бажаності для оцінки економічної безпеки підприємств. *Наукові студії*. 2021. № 7. С.147-154. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5a25af74-e2f2-422c-ae93-2a470a06daa7/content> (дата звернення: 5.10.2024)

44. 5% військового збору стягуватимуть із зарплат вчителів, лікарів та бюджетників: Верховна рада ухвалила рішення URL: <https://vilnohirsk.in.ua/podatok-5-styaguvatymut-iz-zarplat-vchyteliv-likariv-ta-byudzhethnykiv-verhovna-rada-uhvalyla-rishennya/> (дата звернення: 8.10.2024)

45. Banking Average Salaries in Poland 2024 - The Complete Guide URL: <https://www.salaryexplorer.com/average-salary-wage-comparison-poland-banking-c173f13> (дата звернення: 8.10.2024)