

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу
АТ «Державний Ощадний банк України»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0512-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітня програма «Управління
персоналом та економіка праці»

Дяченко А.О.

Керівник: д.е.н., професор

Дашко І.М.

Рецензент: декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н., професор

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Освітній рівень магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов
« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Дяченко Альвіні Олексіївні

1. Тема роботи: «Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу АТ «Державний Ощадний банк України»»
керівник роботи: Дашко І.М., професор _____
затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1447-с
2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукова та періодична література, матеріали наукових конференцій та монографій, результати власних досліджень, ресурси мережі Internet
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та основні елементи кадрової безпеки; проаналізувати організаційно-економічну характеристику АТ «Державний Ощадний Банк України»; оцінити рівень кадрової безпеки підприємства АТ «Державний Ощадний Банк України»; розглянути загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємств; запропонувати й обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 28 рис., 25 табл., 2 додатків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Дашко І.М., д.е.н., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Дашко І.М., д.е.н., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	Виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	Виконано

Студент

(підпис)

А.О. Дяченко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

І.М. Дашко
(ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

(підпис)

Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 102 с., 18 рис., 15 табл., 8 додатків, 87 джерел.

Об'єкт дослідження – кадрова безпека АТ «Державний Ощадний Банк України».

Метою кваліфікаційної роботи є вдосконалення процесів управління персоналом в контексті забезпечення кадрової безпеки банку.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- визначено сутність та основні елементи кадрової безпеки;
- досліджено систему організації та правління кадровою безпекою банку;
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику АТ «Державний Ощадний Банк України»;
- оцінено рівень кадрової безпеки АТ «Державний Ощадний Банк України»;
- розглянуто загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки банку;
- запропоновано й обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний Ощадний Банк України».

Методи дослідження: метод узагальнення; статистичний метод, метод групування, метод факторного аналізу; метод порівняльного аналізу; метод графічного зображення.

КАДРОВА БЕЗПЕКА, КАДРИ, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ, ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ, ВІДБІР ПРЕТЕНДЕНТІВ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ІНДЕКС ХАРРІНГТОНА.

SUMMARY

Qualifying work: 102 pp., 18 fig., 15 tab., 8 annex, 87 references.

Object of research – personnel security of JSC "State Savings Bank of Ukraine".

The aim of the qualification work is to study the state and justification of measures to increase the personnel security of the enterprise.

In accordance with the stated goal in the work solved the following tasks:

- the essence and basic elements of personnel security in the system of economic security of the enterprise as an object of management are determined;
- the system of organization and management of personnel security of the enterprise is investigated;
- organizational and economic characteristics of JSC "State Savings Bank of Ukraine" were analyzed;
- the level of personnel security of JSC "State Savings Bank of Ukraine" enterprise is estimated;
- general measures to ensure personnel security of enterprises are considered;
- Proposals for improvement of personnel security provision of JSC "State Savings Bank of Ukraine" were proposed and substantiated.

Research methods: generalization method - to generalize the existing and form new theoretical positions regarding the essence of the categories «economic security of the enterprise» and «personnel security of the enterprise»; statistical method, grouping method, factor analysis method - for evaluation of activity indicators of the investigated enterprise; the method of comparative analysis - to identify the trends of changes in indicators in the dynamics; graphic image method - for visual representation of indicators in dynamics.

In the course of the research the following scientific results, which are

inherent in scientific novelty:

- ways to improve the personnel security of the enterprise are proposed, including the development of personnel and, in particular, the program of professional training of personnel, the implementation of which can contribute to greater motivation of labor and increase productivity;

- has developed further:

theoretical substantiation of the components of the process of personnel development at JSC "State Savings Bank of Ukraine", in particular, Harrington scale integral index.

Practical significance are the proposed measures to increase the security of personnel security at JSC "State Savings Bank of Ukraine".

PERSONNEL SAFETY OF THE BANK, CAMPAIGN, FAMILY STRATEGY, PROFESSIONAL GROWTH, SELECTION OF THE PRETENDENTS, FINANCIAL STATE, INDEX OF HARRINGTON.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1 Сутність та основні елементи кадрової безпеки	11
1.2 Система організації та управління кадровою безпекою.....	33
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ».....	
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Державний Ощадний банк України».....	43
2.2 Аналіз фінансового стану АТ «Державний Ощадний банк України».....	46
2.3 Оцінка кадрового забезпечення АТ «Державний Ощадний банк України».....	74
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ».....	
3.1 Загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України».....	79
3.2 Пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний Ощадний банк України».....	83
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економічних відносин безпека працівників займає найважливіше місце серед інших галузей системи безпеки, оскільки включає всі заходи, спрямовані на попередження та усунення ризиків і небезпек, а також негативних економічних наслідків. ділова ситуація, пов'язана з роботою і поведінкою працівника, його розумовою працездатністю, трудовими відносинами в цілому. Хоча існує велика кількість досліджень соціальних та економічних аспектів життя, багато питань пов'язані з оцінкою та розвитком безпеки працівників, розглядом її частин в умовах конфліктного середовища з точки зору та реальної точки зору. зору. недостатньо перевірено.

Безпека працівників була і залишається складним і багатограним поняттям. Вагомий внесок у дослідження проблем теорії та практики кадрової безпеки внесли видатні зарубіжні та вітчизняні вчені: А. Алавердов, Т. Ганущак, І. Дашко, А. Кибанов, А. Митрофанова, І. Новик, Т. Соломанидина тощо. Але більшість питань досліджуваної проблематики залишаються недостатньо вивченими, тому потребують подальшого опрацювання.

Об'єктивна потреба у вивченні наукових досліджень, проведених вітчизняними та зарубіжними вченими, дає змогу зробити висновок, що питання аналізу безпеки співробітників на підприємстві є недостатніми для розвитку, відсутня єдність у виборі вказівок повністю. Рівень безпеки співробітників та його вплив на ефективність бізнесу, не приділяючи великої уваги створенню системи безпеки бізнесу персоналу та її розвитку.

Об'єктом дослідження в роботі виступає кадрова безпека АТ «Державний Ощадний Банк України».

Предметом дослідження є методи та принципи підвищення рівня безпеки працівників банку.

Метою кваліфікаційної роботи є вдосконалення процесів управління персоналом в контексті забезпечення кадрової безпеки банку.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- визначено сутність та основні елементи кадрової безпеки в системі економічної безпеки банку як об'єкту управління;
- досліджено систему організації та правління кадровою безпекою банку;
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику АТ «Державний Ощадний Банк України»;
- оцінено рівень кадрової безпеки АТ «Державний Ощадний Банк України»;
- розглянуто загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки банку;
- запропоновано й обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний Ощадний Банк України».

У роботі з'ясовано актуальність обраної теми, описано теоретичні основи забезпечення безпеки працівників на підприємстві, проаналізовано показники використання трудових ресурсів та оцінено рівень безпеки працівників в АТ «Державний ощадний банк України», запропоновано заходи щодо підвищення безпеки співробітників у навчанні бізнесу.

Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи дослідження: метод узагальнення; статистичний метод, метод групування, метод факторного аналізу; метод порівняльного аналізу; метод графічного зображення тощо.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати, яким притаманна наукова новизна:

- запропоновані шляхи підвищення безпеки працівників банку, включаючи розвиток співробітників і, зокрема, програму професійного навчання працівників, реалізація якої може сприяти мотивації праці та підвищенню продуктивності праці;

набуло подальшого розвитку:

– теоретичне обґрунтування складових процесу розвитку та безпеки персоналу АТ «Державний Ощадний Банк України».

Отримані результати дослідження спрямовані на визначення теоретичних і практичних засад підвищення кадрової безпеки як складової економічної безпеки АТ «Державний Ощадний Банк України» та можуть бути впроваджені в практику роботи господарюючих суб'єктів.

Практичне значення мають запропоновані заходи щодо підвищення забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний Ощадний Банк України».

Основою теорії та методу дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем забезпечення безпеки праці працівників господарських установ; законодавчі та нормативні акти України щодо роботи комерційних організацій, Інтернет-ресурси тощо.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 102 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та основні елементи кадрової безпеки

У часи економічної та ділової нестабільності концепція безпеки співробітників відіграє важливу роль у роботі різних підприємств. Його забезпечення необхідне для усунення соціально-економічних ризиків у виробничому процесі та комерційній діяльності бізнесу.

Тоді як менеджери прагнуть захистити свій бізнес від зовнішніх загроз, конкурентів чи інших незалежних умов, внутрішнє середовище установи, яким є її працівники, може бути джерелом меншого ризику [13, с. 56]. Дослідження в галузі безпеки праці дають можливість знизити цей ризик, передбачити та усунути його, а також здійснити профілактику.

Основою управління безпекою персоналу є менеджмент персоналу. Оскільки збалансований і ефективний робочий процес неможливий без перевірки співробітників, ретельного відбору, їх навчання, персонального контролю якості та інших методів, перед керівництвом постає питання безпеки співробітників.

Зараз компанії відчують дедалі більшу загрозу з боку своїх співробітників. Ці типи загроз пов'язані зі зростанням ризиків управління персоналом. Негативні наслідки цих ризиків можуть призвести не тільки до псування управління бізнесом, а й до повної втрати власника [19, с. 36].

Сьогодні більше 40% компаній стикаються з фінансовими злочинами з боку своїх співробітників, втрачаючи до 7% доходу через крадіжки, тобто керівництву необхідно постійно приймати адаптивні рішення для боротьби з трудовими злочинами. За даними Global Business Report Grant Thornton, 45% компаній світу вже взялися за боротьбу з внутрішньофірмовим шахрайством.

Дослідження, проведене в 33 країнах світу серед 7800 компаній, показало, що найактивніші борці з крадіжками живуть у Північній Америці (Канада, США, Мексика), а найбільш вразливі – у Східній Азії.

Правда, компанії починають звертати увагу на цю проблему лише тоді, коли особисто відчувають, що в кишені компанії немає грошей. Водночас із зростанням бізнесу зростає і відсоток злочинності співробітників. Таким чином, лише 32% компаній, де працює менше 200 осіб, стали жертвами крадіжок або шахрайства. Результат компанії (більше 5000 співробітників) більш ніж удвічі – 62 %.

Усвідомлення змісту та розуміння поняття «безпека працівників» потребує визначення характеристик поняття «економічна безпека», що неможливо без вивчення думок науковців щодо трактування поняття «безпека» [15].

Поняття «безпека» широко трактується майже у всіх важливих сферах. Традиційно прийнято виділяти три рівні безпеки: індивідуальну, суспільну та державну [16, с. 67].

Слово «безпека» має дуже широке значення, наприклад, міжнародна безпека, державна безпека, комерційна безпека, захист засобів існування громадян. Зазвичай мається на увазі поточна та очікувана безпека від майнових і немайнових загроз [5, с. 9]. Крім того, це поняття включає різні сфери роботи, наприклад, політику, військову, екологічну безпеку. Засекречення можливе залежно від причин порушення. Зокрема, існують ризики, які можуть виникати із зовнішнього характеру – з боку іноземних держав, зміни економічної політики своєї країни, несприятливі зміни ринкової ситуації тощо. Низький ступінь людини або відсутність коштів.

Феномен поняття «безпека» багатоаспектний і неоднозначний. Аналіз джерел наукової літератури дав змогу виділити шість основних методів:

1. Стан об'єкта (суб'єкта). Так, наприклад, П.Я. Кравчук розглядає безпеку «... як стан об'єкта, який виявляє його здатність захищати свій зміст, призначення і форму, його здатність пом'якшувати внутрішні і зовнішні

загрози і небезпеки, можливість реалізації важливих інтересів об'єкта» [19, с. 48]. Прихильником цього методу є також В.І. Серебряникова, який трактує це поняття «...як умову захищеності важливих і законних інтересів об'єкта від зовнішніх і внутрішніх загроз різного роду протиправності, що забезпечує його стабільний розвиток відповідно до поставлених цілей» [18, с. 11]. Інші автори розглядають безпеку як особливий стан і рівень захищеності кожного суб'єкта та його здатність протистояти змінам умов експлуатації, а також стан суб'єкта, під яким розуміють можливість небажаної зміни якості суб'єкта. Межі його власності та зовнішнього середовища, що на нього впливає, невеликі (менше визначеної межі) [1, 5, 15].

Здатність об'єкта зберігати свій стан перед об'єктивними умовами, деструктивними внутрішньо чи зовні (безпека як гомеостаз). МА. Лєсков зазначав, що безпека є типом динамічної рівноваги, що характеризується сильними системами самоконтролю та станами захисту кордонів, необхідними для підтримки системи в доступних межах [13, с. 66].

Безпека (захищеність) суб'єкта. Безпека – це теперішній і майбутній захист суб'єкта від майнових і немайнових загроз [83]. Р.М. Дацків розглядає це поняття через задоволення таких потреб, як існування, цілісність, незалежність, мир і розвиток, розуміючи цей незалежний стан без відпочинку, який створює відчуття безпеки, від латинського «*sine cura – securitas*» [47, с. . 146].

Безпека – це особлива гарантія, тобто необхідна умова експлуатації об'єкта. В.А. Під безпекою Ліпкан розуміє «... як захист і безпеку істотних інтересів об'єкта від зовнішніх і внутрішніх загроз, які вимагають конституційних, законодавчих і практичних заходів» [15, с. 57].

2. Відсутність ризиків і загроз для об'єкта. Автори цього підходу [81, 88, 130] бачать безпеку як відсутність ризику (неприйнятної ризику), пов'язаного з можливістю будь-якого пошкодження системи, а також конкретну ситуацію, засновану на індивідуальній відсутності загрози через підрозділи або групи. Властивість системи. Прихильники цього підходу [18,

19] визначають безпеку як фундаментальну системну характеристику сталого суспільного розвитку, а також тенденцію розвитку й умови життєдіяльності соціуму, за яких забезпечується їх якісна і структурна визначеність та вільне, яке відповідає їх природі, функціонування.

Визначення концепції безпеки підтримує Г.В. Іващенко, ґрунтується на тому, що безпека – це не лише влада. Самозбереження означає створення керованих умов, за яких керівництво може виконувати свої обов'язки. Тому, на думку Г.В. Іващенко, висновок наступний: «Безпека – це не умова захисту інтересів суб'єкта, безпека не для всіх [7]. Безпека – це умова існування суб'єкта, яким він керує. специфічні умови роботи». Це визначення можна назвати активним.

З огляду на наведені методи, під безпекою слід розуміти постійне (перманентне) і динамічне (тимчасове) управління зовнішніми і внутрішніми загрозами з метою повного усунення, усунення або принаймні зменшення можливої від них шкоди. експлуатувати об'єкт в однакових умовах і параметрах. Ця особлива увага зосереджена насамперед на процесі управління ризиками, який слід вважати змінним у часі.

Особливе місце в системі безпеки займає економічна безпека, в якій показані такі сфери, як безпека внутрішнього виробничого сектору, стабільність національної грошової системи, регіональні аспекти економічної безпеки та фінансова безпека економічних інститутів.

До останнього часу проблеми економічної безпеки були предметом розгляду більшості західних експертів. Останнім часом до них звертаються українські та російські дослідники, що пояснює невелику кількість наукових праць у цій галузі. Сектор фінансової безпеки є новим для української економіки.

Важливим напрямком розвитку безпеки бізнесу є економічна безпека. Проблеми економічної безпеки в Україні почали досліджувати нещодавно, але вже є велика кількість наукових праць. Особливу увагу поняттю економічної безпеки підприємництва та факторам, що впливають на

підприємницьку діяльність, приділено у працях вітчизняних вчених, таких як: О.І. Барановський, І.О. Бланк, В.М. Геєць, Р.М. Дацків, І.М. Дашко, О.І. Захаров, М.І. Камлик, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, Г.В. Козаченко, І.В. Махоніч, В.І. Мунтіян, В.П. Пономарьов, П.Я. Пригунов, В.С. Сідак, О.І. Черняк, С.М. Шкарлет [14, 27, 47]. Серед російських вчених загальним питанням економічної безпеки приділили увагу А.П. Градов, О.А. Грунін, С.О. Грунін, М.А. Бендіков, В.К. Сенчагов [20, 40, 46, 56].

Питанням забезпечення безпеки економіки країни в цілому та зокрема присвячено декілька праць [7, 22, 56]. У 1998 р. було розроблено концепцію економічної безпеки України, в якій сутність економічної безпеки країни визначено як «...здатність національної економіки забезпечувати свій вільний, незалежний розвиток і підтримувати стабільність громадянського суспільства та його інституцій, а також іншу достатню обороноздатність країни за всіляких несприятливих психічних умов і можливостей розвитку подій, а також здатність Української держави захистити національні економічні інтереси від зовнішніх і внутрішніх загроз» [14], с. 4]. У цьому висновку описано основні загрози національній безпеці України та показано їх суть, розглянуто питання безпеки реального та фінансового секторів економіки, структурно-відтворювальні аспекти економічної безпеки, наведено важливі показники економічної безпеки України.

Логічним продовженням і визначенням положень Концепції економічної безпеки України є визначення змісту сектору економічної безпеки підприємства, його структури та показників оцінки. У світовій літературі вже доведено необхідність вирішення цієї проблеми та спрямованість вирішення щодо специфіки національної економіки. Так, Д. Ламберт розглядає фінансову безпеку суб'єктів господарювання як один із елементів захисту національної економіки [16, с. 58]. Водночас він вказує на завдання, які необхідно вирішувати на кожному рівні для забезпечення економічної безпеки, у тому числі на рівні бізнесу. Базуючись на основних положеннях теорії етапів процесів управління, представленої Р. Ноланом, яка

базується на припущенні, що будь-яка система (наприклад, економічна, соціальна наука) або процес знаходиться в безперервному розвитку, що свідчить про проходження ряд етапів, за якими можна прослідкувати розвиток концепції економічної безпеки бізнесу.

Спочатку поняття економічної безпеки розглядалося як забезпечення захисту комерційної та іншої комерційної таємниці. Такому трактуванню економічної безпеки присвячені публікації початку 90-х років минулого століття [6, 18, 35, 49]. Перші етапи зміни ринку пов'язані зі зміною власників, самостійним виходом суб'єктів господарювання на зовнішній ринок, прагненням збільшити прибуток, виробництвом конкурентоспроможної продукції, що реалізується зокрема за рахунок використання засобів зниження витрат, споживання 3. нових технологій питання захисту комерційної таємниці в діяльності компаній набуло особливого значення. Кожна компанія намагається захистити свої комерційні таємниці, свою інтелектуальну власність і взагалі інформацію, яка є найціннішим продуктом. Забезпечення економічної безпеки вперше розглядалося у сфері захисту інформації, чому було присвячено багато публікацій, яким слід назвати праці В. Ярочкина [18-22], В. Шликова [14-17] та багато інших [15, 16, 29, 30, 39].

Проблему фінансової безпеки бізнесу в цьому контексті пропонується вирішувати, посиляючись на те, що рівень надійності всієї системи зберігання інформації визначається рівнем безпеки найслабшої ланки, якою вважаються співробітники організації. Забезпечення фінансової безпеки бізнесу побудовано у вигляді дворівневої системи захисту інформації. Перший рівень передбачав захист таємниці силами служби безпеки організації, а другий – спрямований на створення психологічного середовища «пильності та відповідальності» для співробітників організації за допомогою так званих координаторів, призначаються від центральних та місцевих органів влади.уповноважені серед працівників. Хоча відомо, що захист інформації є одним із важливих аспектів фінансової безпеки бізнесу,

варто зазначити, що зменшити проблему фінансової безпеки бізнесу лише для захисту секретів бізнесу дуже легко знайти вирішення цих питань і так далі. проблема. Очевидно, що вузьке розуміння економічної безпеки походить від надмірної «економіки», яка не враховує всіх впливів зовнішнього середовища як основного джерела бізнес-ризиків. З часом запанував інший спосіб трактування поняття фінансової безпеки в бізнесі. Суттєве падіння виробництва по всій країні, а головне, зміна економічної діяльності держави, яка вже не є основним інвестором і споживачем товарів, значною мірою поглибила проблему фінансової безпеки бізнесу. Відповідно до цієї теорії, економічна безпека бізнесу визначається впливом зовнішнього середовища, яке економічний ринок щоразу змінюється, ніколи не стає більш стабільним, постійним або мінливим. З точки зору впливу зовнішнього середовища та захищеності суб'єктів господарювання від їх негативних впливів розглянути зміст економічної безпеки сектору підприємництва, зокрема в кількох публікаціях вітчизняних економістів.

При визначенні поняття «економічна безпека» стала перемагати думка про те, що її зміст відображає стан бізнесу, який забезпечує можливість запобігання неправомірним діям з-за кордону. У зв'язку з цим фінансова безпека бізнесу стала розглядатися набагато більше – як можливість забезпечити стабільність різних, в тому числі несприятливих, зовнішніх умов середовища, незалежно від типу впливу на діяльність бізнесу в бізнесі, масштабів і характеру. внутрішніх змін.

Таким чином, економічна безпека підприємства визначається як «захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усувати різноманітні ризики або адаптуватися до існуючих умов, які не є негативними, не впливають на його функціонування». » [19, с. 48]. Такої ж точки зору дотримується В. Забродський, який визначив фінансову безпеку як «кількісні та якісні характеристики активів підприємства, які відображають здатність «душі» та розвиток зовнішніх і внутрішніх економічних ризиків» [15, с. 35]. На думку

В. Забродського, фінансова безпека підприємства визначається декількома факторами, які відображають незалежність, стабільність, можливості зростання та забезпечення фінансових інтересів.

Схожа думка у А. Іванова та В. Шликова, які розглядають фінансову безпеку бізнесу як «... стан захищеності важливих інтересів бізнесу від реальних і потенційних джерел економічного ризику або небезпеки» [16, 46].

Визначення поняття «економічна безпека бізнесу» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція поняття «економічна безпека підприємства»

Визначення	Автор	Рік
1	2	3
Характеристика системи, яка самоорганізовується й самореалізується, стан, при яким економічні параметри дозволяють зберігати головні її властивості: рівновага й стійкість при мінімізації погроз	Н. Подлужна [4]	2001
Стан ефективного використання його ресурсів (капіталу, персоналу, інформації й технології, техніки й устаткування, прав) і існуючої ринкової можливості, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (погрози) і забезпечити його тривале виживання й сталий розвиток на ринку відповідно до вибраної місії.	О. Арефєва [2]	2003
Економічна безпека підприємства – це такий стан ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології і техніки, устаткування, прав) і підприємницької можливості, при яким гарантується максимально ефективно їхнє використання для забезпечення стабільного функціонування й динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішніх і зовнішніх негативних впливів(погроз)	І. Цигилик [6]	2007
Готовність системи менеджменту підприємства щодо використання її в процесі комерціалізації нововведень, з урахуванням обмежень щодо підвищення (або збереження) припустимого рівня ризику	С. Лобунська [3]	2012

Тому більшість авторів сходяться на думці, що економічна безпека підприємства – це умова, яка захищає бізнес від небажаних впливів, як зовнішніх, так і внутрішніх, з максимально ефективним використанням наявних ресурсів (ділової здатності).

Фінансова безпека підприємства – це досить широке поняття, яке

включає ресурсну, фінансову, енергетичну, інформаційну, техніко-технологічну, правову та безпеку працівників, що є одним із найважливіших чинників фінансової безпеки бізнесу. Слід зазначити, що всі зазначені аспекти фінансової безпеки бізнесу пов'язані з діяльністю працівників.

Слід зазначити, що за запропонованою В. Шликовим методикою визначення сутності фінансової безпеки бізнесу втрачається теорія перспективи розвитку, оскільки вона подібна до концепції корпоративної адаптації, яку важко собі дозволити. . погодитися. Крім того, не зовсім зрозуміло, як бізнес може захистити свою діяльність від негативного впливу зовнішнього середовища.

В. Тамбовцев [12, 13] дає інше розуміння фінансової безпеки бізнесу, визначаючи її як стан бізнесу, який означає, що можливість небажаних змін у будь-якій якості, межі його активів невелика. (менше певної суми). Залежно від необхідного поєднання параметрів ділової життєдіяльності буде змінюватися і конкретний зміст поняття «небажані зміни». Як правило, серед них є ті, хто утримує їх від бажаного бізнесу. Дане розуміння економічної безпеки бізнесу передбачає і на практиці базується на визнанні можливості стабільності зовнішнього середовища, з чим не можна погодитися, оскільки різноманітність зовнішнього середовища необхідно розглядати як формальний стан, і деякий час існує як тимчасовий уряд. Крім того, у практичній діяльності компаній дуже складно визначити можливість небажаних змін, які ще потрібно чітко спроектувати.

Розглядаючи структуру підходу до економічної безпеки бізнесу як стану, детермінованого впливом зовнішнього середовища, слід відзначити ресурсний підхід. Автори цього методу вважають фінансову безпеку бізнесу «умовою найбільш ефективного використання ресурсів підприємства для запобігання ризикам і забезпечення стабільного функціонування бізнесу зараз і в майбутньому» [18, с. 138]. З цією метою Є. Олейніков досліджує процедури в організації з усіма їхніми характерними ознаками та взаємозв'язками, які складають єдину групу відносин з точки зору їх ролі в

забезпеченні фінансової безпеки бізнесу та, коли вони разом, крім того, вони відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки підприємницької економіки. У процесі роботи з ресурсами до основних напрямків економічної безпеки бізнесу віднесено сім функціональних сфер: науково-трудова, фінансова, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, інформаційно-енергетична [18, с. 139].

Ретельне вивчення змісту ресурсно-робочого методу розуміння економічної безпеки бізнесу дозволяє пізнати головний пріоритет – комплексний, комплексний характер, оскільки форму цього методу найважливіші фактори, що впливають на регіон. Вивчається функціональна сфера фінансової безпеки бізнесу, викладаються найважливіші методи, що впливають на неї, програмне забезпечення, Проводиться аналіз розподілу та використання ресурсів підприємства, враховуються економічні показники, що відображають рівень забезпечення фінансової безпеки робочої частини підприємства, вживаються заходи щодо забезпечення максимально можливого рівня робочої частини підприємства. фінансова безпека бізнесу. Але це є перевагою ресурсного методу роботи і водночас недоліком, оскільки економічна безпека розглядається дуже широко – і з точки зору адаптації до зовнішнього середовища, і з точки зору безпеки ресурсів бізнесу, і в умови якості виконання адміністративних функцій, таких як планування, облік та аналіз. У такому широкому підході втрачається бачення економічної безпеки, власне, вона характеризується підприємницькою активністю та її ефективністю.

Крім спроб визначити зміст економічної безпеки бізнесу, виходячи з визнання впливу, причому негативного, його діяльності на зовнішнє середовище, є й інші моменти з цього питання. Так, В. Шликов [15] розглядає фінансову безпеку бізнесу з точки зору зменшення збитків і збереження контролю над активами. Шляхами забезпечення економічної безпеки бізнесу пропонується побудова системи захисту його економічних інтересів, яка зосереджена переважно на питаннях боротьби з недобросовісною

конкуренцією, забезпечення інформаційної безпеки та правового захисту інтелектуальної власності [16, с. 48]. Слід зазначити, що такий аспект забезпечення безпеки підприємницької економіки, як боротьба з недобросовісною конкуренцією, є нечітким і незрозумілим. Зокрема, не зрозуміло, як, форми та способи компанія може боротися з недобросовісною конкуренцією.

Деякі вчені розглядають економічну безпеку бізнесу з іншого боку його діяльності. Тому деякі автори визначають найважливішим напрямом у побудові системи економічної безпеки, у тому числі суб'єктів господарювання, створення ефективної системи фінансової безпеки [14]. Інші підкреслюють, що облік є однією з найважливіших управлінських функцій, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки бізнесу, а облік виключає можливість прямого збитку без правових наслідків, створюючи інформаційні вимоги для моніторингу ефективності та законності превентивного використання активів. , нинішніх і майбутніх адміністрацій і допомагають запобігти ризикам, які знижують фінансову стабільність компаній [13]. Безумовно, розробка конкретних цільових напрямів забезпечення фінансової безпеки бізнесу є необхідною, оскільки це дозволяє проводити комплексні та глибокі дослідження обраного аспекту господарської діяльності. Усі тонкі робочі методи забезпечення безпеки бізнес-фінансів мають один серйозний недолік. Автори цих методик часто виходять з різного розуміння фінансової безпеки бізнесу.

Всі наведені підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства відрізняються або неповнотою, недомовленістю і неясністю, що не дозволяє, виходячи з них, виявити сутність категорії економічної безпеки підприємства, або дуже широким підходом, при якому втрачається саме бачення економічної безпеки підприємства внаслідок ототожнення її з його ефективною діяльністю. Економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі,

бізнес-перспектива, тобто чітке уявлення про те, що вони повинні представляти, а також один з найважливіших аспектів сучасної теорії управління - ситуаційний підхід до управління, який визнає важливість швидкості та адекватності реакції, що забезпечує адаптацію бізнесу до умов його існування [16, с. 74]. Тому фінансову безпеку бізнесу слід розглядати як еволюційний розвиток ситуаційного підходу до управління. Економічна безпека – це зростання інтересу суб'єктів господарювання, які стикаються з проблемами впровадження нових фундаментальних способів управління бізнесом при організації управління бізнесом в ринкових умовах [17].

Основна мета фінансової безпеки бізнесу – гарантувати його стабільну та ефективну роботу сьогодні та високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних завдань економічної безпеки належать: забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стабільності та ділової незалежності; забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічних можливостей у бізнес-просторі; досягнення високої ефективності управління, найкраща та найефективніша організаційна структура для управління бізнесом; досягнення високого рівня знань та інтелектуального потенціалу співробітників; зменшення руйнівного впливу результатів виробництва та господарської діяльності на довкілля; якісний правовий захист усіх аспектів підприємницької діяльності; забезпечення захисту інформаційного простору, комерційної таємниці та досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства; ефективне стягнення безпеки для співробітників компанії, її капіталу та активів, а також бізнес-інтересів.

Функціональні цілі визначають створення необхідних структурних елементів і загальної системи організації економічної безпеки. Найважливішими показниками організації економічної безпеки бізнесу за особистісними аспектами особистості є: фінансова, психічно-трудова, техніко-технологічна, політико-правова інформація, середовище [45]. Визначивши поняття «безпека» та «економічна безпека», розглянемо сутність

та значення безпеки співробітників як складової економічної безпеки бізнесу в цілому. Теоретичні основи безпеки працівників розглядаються в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів з різних напрямів економічної науки.

Існують різні способи визначення поняття та розуміння змісту та змісту безпеки працівників [4, 5].

Сьогодні, беручи досвід розвинених країн, охорона праці в Україні стрімко розвивається в законодавстві України. Проте на практиці закон все ще надолужує згаяне. Про це свідчить той факт, що з 1 січня 2011 року набрав чинності Закон України «Про захист персональних даних», який регулює відносини, пов'язані із захистом персональних даних, у тому числі щодо їх збору, обробки, зберігання та знищення [7].

Аналіз теоретичних методів змісту та змісту безпеки працівників показав, що процес забезпечення безпеки працівників для більшості дослідників пов'язаний із процесом попередження крадіжок, псування майна та різного роду деструктивних дій працівників організації. (А.Р. Алавердов, Н.П. Ващекін, М.І. Дзлієв, Л.І. Любавська, А.Д. Урсул, І.Г. Чумарін та ін.). Коли, наприклад, А.Р. Алавердов вважає, що один із аспектів забезпечення організаційної безпеки повинен розглядатися лише у вигляді безпеки співробітників. Це стосується лише запобігання таким ризикам:

- пов'язані з роботою одного з напрямків діяльності організації - кадрової сфери;
- визначається діяльністю юридичних і фізичних осіб, спеціально спрямованою на заподіяння шкоди майну чи активам, які не є конкретною організацією [5, с. 9].

Великий внесок у дослідження проблем праці зробили вчені А. Кібанов, Н. Мехеда, Н. Маренич, Г. Назарова, Н. Підлужна, М. Петров, Г. Чумарін, І. Швець, Н. Швець та ін. теорія і практика безпеки. Водночас існують різні способи визначення та розуміння сутності поняття «безпека працівника». Процес визначення змісту поняття «безпека працівника» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи щодо визначення сутності поняття «кадрова безпека»

Визначення категорії	Автор	Рік
1	2	3
Кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації	А. Кібанов [8]	2002
Кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільноти й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди	М. Петров [11]	2002
Кадрова безпека – це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими з відносинами	Н. Підлужна [4] Г.Чумарін [12]	2003 2003
Кадрова безпека – стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом	Н. Швець [13]	2006
Кадрова безпека - сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства	І. Швець [1]	2009
Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека ризиків компанії, пов'язаних із складовою	Н. Мехеда [2] Н.Маренич [9]	2012

Наведені визначення є підставою для підтвердження того, що безпека працівників, яка є частиною економічної безпеки компанії, за умови, що в компанії існують усі рівні організації та управління працівниками, спрямовані на встановлення трудових відносин і соціальної культури в компанії. компанії, щоб переконатися, що діяльність компанії не є прибутковою. Тому безпеку співробітників в компанії можна досліджувати як сукупність її частин [26].

Н.К. Швець розуміє безпеку співробітників в організації як стан, що захищає організацію від ризиків і загроз, пов'язаних з працівниками [11].

На думку М.І. Петрова, безпека працівників - це позиція організації як соціальної спільноти та індивіда в ній, на яку не може впливати вплив на них з боку природного середовища, економіки та суспільства, а також внутрішнього середовища самої людини. заподіяти шкоду [17].

Визначення виду процедури наведено в роботі І.Г. Чумарін: «Безпека особи – це спосіб запобігти негативному впливу економічної безпеки бізнесу через ризики та загрози, пов'язані з працівниками, їх розумовою працездатністю та трудовими відносинами в цілому 23].

Подібної думки дотримується також Т.С. Ветошкіна, Н.Б. Куршакова. Ця теорія вказує на захищеність робітників процесу, наприклад, на певних етапах, що дозволяє при вивченні цього явища аналізувати цю діяльність як зв'язаний ланцюжок елементів, а також формально формулювати теоретичні моделі, будувати алгоритми відповідно до науки.

А. Джобава та О. Черняк показують концепцію безпеки співробітників з точки зору її цілей: «Безпека співробітників – це заходи, спрямовані на запобігання протиправним діям або сприяння працівникам компанії» [28]. Сила цього визначення полягає в постановці мети безпеки працівників, однак специфіка розглянутого явища недостатньо зрозуміла. У рамках цього визначення негативні дії з боку працівників зводяться лише до їх протиправних дій, що не зовсім вірно, оскільки ризики для безпеки працівників можуть становити як дії та бездіяльність працівників, так і очікувана їх кваліфікація, недоречно поведінка в ситуаціях ризику та невизначеності. Спрямованість забезпечення безпеки співробітників на попередження ризиків дозволяє говорити про використання превентивного підходу до управління безпекою співробітників в організації [19, с. 36].

Очевидно, що автор обрав лише інтереси організації як предмет захисту працівників, які часто можуть вступати в протиріччя з важливими інтересами найманих працівників, внаслідок чого виникають загрози безпеці працівників. Проте тема безпеки працівників в інтересах як організації, так і працівника, а результатом має бути спільний захист усіх учасників соціально-трудоих відносин. Викривлення у збереженні балансу важливих інтересів, коли безпека чогось досягається за рахунок інших інтересів, призводить до порушення безпеки працівників.

Л.П. Гончаренко також уточнює визначення безпеки працівника з

суб'єктивного підходу: безпека працівника – це позиція в організації як соціальної спільноти та як особистості, на яку впливає природне, економічне та соціальне середовище, а також навколишнє середовище всередині самої людини не здатна завдати ніякої шкоди. У цьому випадку, на нашу думку, доречно говорити про зменшення можливої шкоди, а не про її повну відсутність.

В.М. Геєтс під безпекою співробітників розуміє правове та інформаційне забезпечення в процесі управління персоналом: вирішення правових питань у трудових відносинах, підготовка правових документів, що їх регулюють, забезпечення всього керівництва персоналом необхідною інформацією. Цей тип процесу дуже обмежений, оскільки це функція безпеки працівника або його операцій.

А.Л. Мірющенко під безпекою співробітників на підприємстві розуміє діяльність, яка створює умови для роботи підприємства, яка гарантовано законодавчо захищає інтереси підприємства від ризиків і загроз, пов'язаних з його працівниками [28]. Цей погляд відрізняється від інших тим, що безпека працівників розглядається як функція підтримки гарантованої безпеки організації. Проте позиція автора щодо результату безпеки під назвою «гарантована безпека для інтересів організації» та органів безпеки, які гарантують цей результат, залишається незрозумілою [29].

1. Отже, кадрова безпека – це функція створення стабільних умов для безперебійної роботи та розвитку бізнесу, в яких інтереси компанії захищені від ризиків і небезпек, пов'язаних із її працівниками, а самі працівники від внутрішніх і зовнішніх загроз, як от. образи, залучення конкурентів, посягання на життя та здоров'я працівників тощо. Це синтетична частина: економічна теорія, управління персоналом, соціологія управління та економіка праці. Аналізуючи визначення безпеки співробітників, можна зробити кілька висновків: Необхідність забезпечення кадрової безпеки пов'язана з високим рівнем вірогідності і масштабом як майнових, так і немайнових втрат сучасної організації, причини яких мають пряме

відношення до її персоналу.

2. Більшість дослідників відносять процес забезпечення безпеки співробітників і процес захисту інтересів організації до ризику співробітників організації. Відповідно до рамок розглянутих процесів детально аналізуються загрози безпеці організації з точки зору співробітників, без спеціальної згадки про загрози безпеці найнятих працівників.

3. Методи забезпечення безпеки працівників часто зводяться до вирішення питань фізичного захисту працівників, що передбачає захист від «зовнішніх» загроз і зловживань (шантаж, залучення конкурентів, посягання на життя і здоров'я працівників).

З точки зору безпеки працівників працівники виступають одночасно в двох напрямках – як об'єкти і як суб'єкти потенційної небезпеки. Так, на думку А.Р. Алавердова, «Співробітники організації можуть бути об'єктом небезпеки з боку конкурентної організації, так як її робота по порушенню довіри роботодавця у вигляді надання конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різні методи (підкуп, наклеп і т.д.) Якщо прийме пропозицію роботодавця, його статус автоматично зміниться. Від об'єкта, що загрожує безпеці працівника, працівник перейде до свого суб'єкта, об'єктом буде інформаційна безпека відповідної організації» [5, с 9].

Можна зазначити, що змістовне уточнення поняття «безпека працівника» залежатиме більше від системи, ніж від того, як її розглядають. На регіональному, корпоративному та службовому рівнях змістовне наповнення цього поняття виокремлюється насамперед за формами та масштабами внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці та методами їх запобігання [16].

Таким чином, загальна концепція безпеки співробітників у компанії розширює концепцію та обладнання секторів щодо соціально-економічної безпеки бізнесу, полегшує виявлення та аналіз процесу безпеки, сприяє ефективному управлінню працівниками в системі економічної безпеки [14].

У сучасних умовах ведення бізнесу нематеріальні активи, наприклад інформація (програми розвитку маркетингу, бази даних про клієнтів, конкретні використовувані технології тощо), важлива частина яких є конфіденційною, для більшості компаній стають все більш цінним активом. Зрозуміло, що розголошення такої інформації несумлінним працівником може завдати роботодавцю серйозної, а часом і непоправної шкоди. Він може бути найрізноманітнішого характеру – від прямого збитку в результаті непідтвердженого проекту через витік інформації до втрати немайнового, візуального характеру – в результаті втрати довіри з боку замовників до своїх продуктивність або фінансовий стан розкривається взяв нечесних працівників.

Говорячи про об'єкти і суб'єкти безпеки працівників, слід зазначити, що співробітники підприємства в даному випадку можуть бути розміщені одночасно з об'єктами і суб'єктами можливої небезпеки. Співробітник організації може бути об'єктом небезпеки з боку конкуруючої організації, оскільки він прагне порушити довіру роботодавця у вигляді розголошення конфіденційної інформації. Для цього можуть використовуватися різні методи (підкуп, образи тощо) [37, с. 21]. Якщо він прийме пропозицію роботодавця, його статус автоматично зміниться. Від об'єкта, що загрожує безпеці працівника, працівник перейде до свого суб'єкта, об'єктом буде інформаційна безпека відповідної організації. Винятком з останнього правила є ситуація, коли майновий або немайновий характер, заподіяний організацією своїм працівникам, є результатом не злого умислу, а безвідповідальності, тобто працівник несе відповідальність за заподіяну ним шкоду. вимоги безпеки.

Фактор безпеки працівника також можна розглядати як негативні ризики та небезпеки, пов'язані з діяльністю працівника. Безпека роботи організації забезпечується правовими, організаційними та технічними заходами. В останні роки все більшу роль у забезпеченні фінансової безпеки організації відіграє система управління працею. З одного боку, доцільним є

завдання захисту працівників від матеріальної, моральної чи фізичної шкоди, з іншого боку, захист організації від випадкових або навмисних дій працівників, які вперше виникають у результаті ризиків і загроз, що мають негативний характер впливу. Таким чином, безпека співробітників компанії повинна приділяти особливу увагу цьому дослідженню, щоб визначити ризики та загрози безпеці співробітників, які необхідно постійно переглядати та доповнювати, щоб керувати цим правильним процесом.

У внутрішніх ситуаціях можливість реальної реалізації загроз з боку праці значно вища в країнах з ринковою економікою. Можна виділити дію двох груп факторів. Перший не залежить від конкретних організацій роботодавців, наприклад, від характеру трудового менталітету в Україні. Другий безпосередньо пов'язаний з підприємницькою діяльністю і проявляється в неефективній системі управління своїми працівниками [5, с. 11].

Ризики та загрози безпеці бізнесу залежно від місця їх виникнення поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Цілі виникають без участі та всупереч бажанням компанії або її співробітників, незалежно від прийнятих рішень. Йдеться про фінансове становище, наукові дослідження, форс-мажорні обставини тощо. Практичні загрози викликані навмисними чи ненавмисними діями різних людей, установ і організацій, включаючи уряд і міжнародний бізнес. Тому це слід визнавати і обов'язково враховувати при прийнятті управлінських рішень.

Залежно від можливості запобігання розрізняють форс-мажорні та нефорс-мажорні фактори.

Перші відрізняються впливом, який неможливо подолати (війни, катастрофи, незвичайні нещастя, які змушують людей приймати рішення і діяти всупереч своїм намірам). Іншим можуть запобігти правильні дії часу і правильні дії співробітників компанії.

Ризики та загрози також можна класифікувати за об'єктом зловживання: персонал, майно, обладнання, інформація, технології тощо.

Залежно від того, як вони відбуваються, їх можна класифікувати на: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні, договірні тощо. [18, с. 24].

Деякі із загроз безпеці працівників вимагають детального розгляду, оскільки є найбільш значущими і часто відображають інструкції щодо реалізації процесу прийняття рішень щодо їх запобігання. Якщо на працівників тиснуть і керують, то, на думку автора, погрози можна розділити на погрози, що здійснюються працівниками навмисно, і вимушені, або це можуть бути погрози з боку представників небезпечної групи.

Найбільшого поширення в науці отримав виділення ризиків і загроз залежно від їх виникнення [29, 40]. У цій функції розділені внутрішні та зовнішні ризики.

До зовнішніх ризиків належать ризики, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю компанії. На їх рівень впливає багато факторів: політичні, економічні, соціальні, страхові, загальноекономічні, природні (стихійні лиха) тощо.

До внутрішніх ризиків і дестабілізуючих факторів відносяться дії або бездіяльність співробітників компанії, що суперечать її бізнес-інтересам, наслідки фінансових втрат компанії, втрата інформаційних ресурсів, зниження бізнес-іміджу, комунікаційні проблеми. партнерів і потенційних клієнтів.

Тому аналіз багатьох зовнішніх загроз вказує на необхідність виявлення (прогнозування) найважливіших (небезпек) з них і розробки системи заходів, спрямованих на виявлення, попередження або скорочення часу їх виникнення.

Отже, враховуючи, що значна частина внутрішніх ризиків здійснюється за участю або сприянням співробітників компанії, можна припустити, що основним джерелом цих ризиків є співробітники самої організації і робота із захисту працівників повинна вживати заходів щодо запобігання загрозам, зменшення їх шкідливого впливу, а також проводити

регулярні перевірки, спрямовані на забезпечення безпеки працівників.

Аналізуючи наявну наукову інформацію з цього питання, ми маємо можливість виділити класифікацію методів боротьби з небезпеками та загрозами безпеці працівників.

У різних сферах професійної діяльності загрози безпеці працівників в організаціях мають свою галузь, яка визначається можливістю верифікації факторів ризику. Розглянемо ці характеристики найважливіших місць України.

На думку деяких науковців [4, 40, 46], внутрішня специфіка безпеки співробітників характеризується високим рівнем можливості верифікації загроз у бік співробітників організації, що визначається дією двох груп (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Фактори, які визначають особливості управління кадровою безпекою організацій в сучасній Україні

Об'єктивні фактори	Суб'єктивні фактори
1	2
специфічна трудова ментальність українців; орієнтація вітчизняних підприємців на активне використання методів недобросовісної конкуренції; недоліки чинного законодавства	асоціальні орієнтири власників конкретної організації; неефективність системи управління персоналом організації; недостатня професійна підготовка керівників структурних підрозділів організації

До об'єктивних належать положення, дія яких не залежить від економічної поведінки окремих роботодавців. Тому їм слід враховувати наведені нижче моменти та намагатися модерувати їх спеціальними методами.

Перший момент – менталітет праці українців, особливості якого свідомо знижують їх потенційну лояльність до роботодавця, а головне – відповідальність за виконання взятих на себе трудових обов'язків, зокрема, забезпечення його інформаційної та майнової безпеки. Нижче перераховані лише ті характерні риси трудового менталітету України, які безпосередньо

впливають на забезпечення безпеки співробітників в організації:

- розміщення трудової діяльності як другого важливого рівня в системі життєвих цінностей і пріоритетів, що зумовлює низький рівень мотивації працівника до повного виконання трудових вимог, як мінімум страх втратити роботу;

- позиціонування роботодавця як ворога суспільства, а не соціального партнера, що визначає психологічну готовність працівника до умисного заподіяння майнової чи немайнової шкоди з метою «відновлення соціальної справедливості» чи особистої помсти;

- розвинуте почуття згуртованості та солідарності серед колег по роботі, що визначає схильність співробітників приховувати від влади інформацію про вчинені порушення у сфері безпеки, а іноді – готовність брати безпосередню участь у таких порушеннях.

Другий фактор – «філософія» ведення бізнесу, яка виникла в нашій країні в 1990-х роках. Однією з його відмінних рис є орієнтація на активне використання методів недобросовісної конкуренції в усіх сферах господарської діяльності, зокрема:

- масове переманювання найбільш цінних співробітників у конкурентів; використання таких форм бізнес-розвідки, як вербування, шантаж і підкуп співробітників конкуруючої організації;

- підкуп персоналу бізнес-розвідки для розірвання не вигідних контрактів з роботодавцями;

- підкуп державних службовців для створення конкурентних переваг для своєї організації;

- фізичне усунення власників і топ-менеджерів конкуруючої організації (як найрадикальніший із конкурентних злочинних методів).

- Третій момент – це недоліки трудового законодавства в Україні. Розробка КЗпП України та інших нормативно-правових актів спирається на соціально орієнтоване трудове право держав з ринковою економікою. При цьому вони ігнорують особливі умови формування ринку праці в Україні та

реалії ведення бізнесу в країні. Як наслідок, роботодавці сьогодні не мають права використовувати найефективнішу технологію управління робочою силою, яка підвищує рівень безпеки їхніх працівників. По-перше, це стосується техніки:

- відбір кандидатів на роботу, що дозволяє відсіювати потенційно нечесних працівників;
- моніторинг лояльності співробітників;
- покарання працівників, які порушують довіру роботодавця.

Серед практичних положень є положення, дія яких безпосередньо пов'язана з приватними роботодавцями. У зв'язку з оприлюдненням вказаних питань безпека працівників конкретної організації безпосередньо загрожує, оскільки вони безпосередньо провокують працівників різними ознаками лояльності до роботодавця, або створюють сприятливі умови для таких порушень.

1.2 Система організації та управління кадровою безпекою

Забезпечення безпеки, особливо безпеки співробітників, є одним з найпоширеніших завдань будь-якого сучасного бізнесу. Тому система управління безпекою ставиться як один із важливих елементів сильної корпоративної системи управління.

Стратегія управління безпекою працівників є важливою частиною системи і визначається як пріоритетні цілі та методи управління, реалізація яких забезпечує захист організації від будь-якого потенційного ризику, пов'язаного з роботою керівництва працівників у своїй діяльності.

Більшості сучасних роботодавців рекомендована стратегія реагування на загрози. Операційні підсистеми – це самостійні елементи системи управління, кожен з яких призначений для вирішення формального переліку однотипних завдань із забезпечення безпеки співробітників організації.

Відображаючи цілі та пріоритети, встановлені стратегією управління, підопераційні системи мають своїми елементами запобігання ризикам безпеки для персоналу організації; профспілки [13, 17].

Відповідно до системи менеджменту при розробці функціональної підсистеми повинні бути дотримані такі вимоги:

- підсистеми не містять елементів, практичних функціональних можливостей, які можуть навмисно ускладнювати роботу суміжних підсистем;

- загальна структура кожної з підсистем повинна відповідати стандартній системі: визначення цілей процесу - планування та організація процесу – управління реалізацією процесу – оцінка результатів процесу шляхом порівняння із заздалегідь запланованими цілями;

- формальне об'єднання діяльності, пов'язаної з функціонуванням підсистем, відповідними керівниками та спеціалістами як центру, так і виробничих підрозділів організації, включаючи процес персональної відповідальності за їх виконання.

Стандартна підтримка та рекомендації включають зовнішні та внутрішні нормативні документи, які використовуються в процесі управління в даній сфері діяльності, а також консультативні документи, тобто. Непрямий, природа.

Найважливішими документами, необхідними для ефективного управління безпекою працівників в організації, є [5, 11, 13, 16]:

- правила обслуговування працівників; положення про послуги безпеки;

- робочі інструкції для керівників вищої ланки, які очолюють напрями, пов'язані з організаційною діяльністю, кадровою службою та службою безпеки, а також керівників усіх будівельних підрозділів;

- інструкції, що визначають порядок роботи з конфіденційною інформацією (базами даних, документами на носіях паперів), правила ведення конфіденційних переговорів тощо;

- вказівки, що визначають спосіб роботи зі структурами активів організації в частині забезпечення їх захисту;
- рекомендації співробітників організації з даного напрямку (наприклад, Пам'ятка молодому спеціалісту).

Допоміжний персонал визначається як штатний працівник сервісного центру, який відповідає за управління безпекою персоналу організації, включаючи три категорії кваліфікації персоналу:

- адміністратори, тобто керівники різних рівнів - від того, хто веде відповідний напрямок віце-президента організації до начальника зміни варти;
- експерти, тобто висококваліфіковані працівники, які спеціалізуються на певних напрямках безпеки співробітників (аналітики, розробка спеціальних програмних засобів), але безпосередньо не виконують управлінські завдання;
- оператори (охоронці, обслуговування спецтехніки тощо).

Оцінка ефективності управління безпекою працівників є важливим елементом цього процесу. Він дозволяє вирішувати ряд прикладних завдань, зокрема, проводити статистичний аналіз ймовірності негативного підтвердження окремих загроз, а також обґрунтовано оцінювати ефективність служби безпеки. На відміну від більшості інших сфер господарювання, не завжди можливо точно розрахувати економічний вплив чека. Зокрема, важко вчасно визначити потенційні збитки від заборонених загроз. Для деяких типів загроз прямі наслідки неможливо розрахувати в принципі. Тому покладатися на результати необхідно не тільки прямо, але й опосередковано.

Розглянемо найважливіші стратегічні прийоми створення служби безпеки. Перший підхід передбачає зосередження на створенні більш повної служби безпеки, ніж функції, які вона виконує. Цей метод передбачає принципову відмову від послуг приватної структури третім особам і передачу всіх функцій, повноважень і відповідальності щодо забезпечення безпеки її обслуговування (що стосується безпеки співробітників – та інших

органів) [12].

Головною перевагою методу є високий рівень оперативності, отже, ефективність такої служби безпеки. Працюючи в організації на постійній основі, вона має можливість регулярно контролювати зовнішню та внутрішню ситуацію у сфері безпеки, широко застосовувати методи профілактики для забезпечення. При виявленні певних загроз їх ліквідація буде здійснена ефективно, запобігаючи або зводячи можливу шкоду до мінімуму.

Друга перевага — це висока надійність штатних працівників порівняно з залученими спеціалістами. Перш за все, це стосується запобігання витoku інформації про конкретні заходи, які вживаються для забезпечення безпеки. Умова повної конфіденційності відповідної інформації особливо важлива при використанні законних методів служби безпеки.

Третя перевага – це висока відповідальність співробітників охоронного агентства. Запрошені експерти несуть фінансову відповідальність за результати своєї роботи через процес можливих санкцій у вигляді договірних платежів або особистих витрат. Стосовно штатного працівника, якщо він допускає порушення, роботодавець має право вимагати широкий спектр санкцій – психологічних, фінансових та адміністративних. Ризик не втратити частину очікуваного гонорару, але робоче місце навмисно підвищує рівень відповідальності, отже, мотивацію праці.

Орієнтація на створення служби безпеки з обмеженими можливостями рекомендована більшості сучасних роботодавців. Функції та повноваження керівник служби безпеки в сучасній організації. Незалежно від обраної стратегії безпеки та підходу до побудови сервісу, цей менеджер за посадою, яку він обіймає, належить до топ-менеджерів організації. Можливості, встановлені для цього робочого простору, показані в табл. 1.4.

Аналізуючи положення наукової літератури, можна визначити процедурні вимоги до організації та функціонування системи управління безпекою персоналу:

Таблиця 1.4 – Функціональні обов’язки і права керівника служби безпеки підприємства

Функціональні обов’язки керівника	Функціональні права керівника
1	2
формування загальної стратегії забезпечення безпеки і її оперативне коректування при зміні зовнішніх або внутрішніх умов;	доступ до будь-якої конфіденційної інформації;
вирішення поточних проблем з вищим керівництвом і начальниками структурних підрозділів організації;	участь в нарадах і переговорах будь-якого рівня, де розглядаються питання, які представляють потенційну загрозу для безпеки організації (за неможливістю особистої участі – повний звіт або магнітофонний запис переговорів);
організація взаємодії з місцевими правоохоронними органами;	позачерговий доступ до першого керівника організації, а в екстреній ситуації – її основному власникові;
формування і контроль над виконанням цільових програм і поточних планів структурних підрозділів служби безпеки, вирішення всіх її внутрішніх адміністративних питань, організація ресурсного забезпечення;	функціональне керівництво і контроль діяльності інших посадових осіб організації
безпосереднє керівництво службами власної безпеки і експертів-консультантів	в рамках встановленої компетенції

1) основна вимога – системний підхід до проблеми забезпечення безпеки працівників. Це означає, що недопустимо зосереджувати зусилля служби безпеки на відображенні одного чи кількох типів загроз, які можуть зашкодити останній. Порушення цих умов до цих пір носить характер багатьох вітчизняних організацій і визначається, здебільшого, ранньою професійною сферою діяльності керівника в цьому напрямку. Тому в системі управління безпекою є вразливі місця, якими можуть скористатися зловмисники. Очевидно, що ця вимога не повинна суперечити принципу розумної оцінки потенційних ризиків, який розглядається нижче;

2) друга вимога – пріоритетність заходів щодо запобігання потенційним загрозам (тобто превентивних заходів). Це не потребує додаткового обґрунтування, оскільки надається можливість запобігти збитку

принципу, тоді як інші найкращі методи дозволяють зменшити чи покарати порушників;

3) Наступною вимогою є орієнтація системи на забезпечення пріоритетного захисту конфіденційної інформації і лише після інших елементів потенційних загроз. Роль інформації та інформаційних технологій у функціонуванні сучасної цивілізації, держави, приватних організацій постійно зростає. Для все більшої кількості бізнес-організацій втрата або розголошення інформації стає більшою втратою, ніж крадіжка грошових коштів і матеріальних цінностей. Виникнення та розвиток міжнародних комп'ютерних мереж визначається появою ще одного джерела постійної загрози інформаційній безпеці – несанкціонованого доступу до інформації. Останнім часом різке збільшення загального позначення загроз інформаційній безпеці та величини втрат від них визначає необхідність виконання цих вимог;

4) четвертою умовою є безпосередня участь у забезпеченні безпеки працівників організації всіх її посадових осіб відповідно до встановленої структури компетенції та відповідальності. Структура можливих загроз за напрямком роботи виключає можливість проведення ефективних профілактичних заходів лише силами безпеки. Тому найважливішими вимогами забезпечення безпеки організації є виховання відповідної концепції трудового колективу та навчання його членів методам запобігання та припинення найбільш небезпечних;

5) п'ята вимога – забезпечення інтеграції системи управління безпекою персоналу з іншими сферами управління. Ця вимога реалізується як на стратегічному, так і на операційному рівнях системи управління. Його порушення може призвести до плачевних наслідків. Якщо при розробці наступних методів управління умови цієї системи порушуються, ймовірність негативного підтвердження відповідних загроз значно зростає. З іншого боку, нормальна робота адміністративних процесів постійно порушуватиметься, якщо управління безпекою буде організовано за принципом самодостатності

– «безпека заради безпеки».

б) шоста умова – співвідношення витрат на забезпечення безпеки співробітників організації до реального рівня ризиків. Це пов'язано з реалізацією принципу «розумної адекватності». З точки зору кінцевої ефективності системи також неприпустимо діяти в цій сфері діяльності, послаблюючи її безпеку, а також перебільшувати можливі загрози, роблячи її непотрібною, тобто невиправданими витратами. Враховуючи те, що керівництво охоронного відомства зі зрозумілих причин схильне до перебільшення рівня потенційних загроз, для дотримання цих вимог доцільно залучати незалежних експертів, які є працівниками державних правоохоронних органів або приватних.

7) сьома і остання вимога – формалізувати не лише посадові обов'язки, а й повноваження служби безпеки. На відміну від інших сфер діяльності організації, робота більшості співробітників у цій сфері завжди пов'язана з ризиками, що перевищують службові повноваження. Як наслідок, існує висока ймовірність щасливого протистояння організації кримінального провадження та цивільного провадження за нібито порушення чинного законодавства чи цивільних прав.

Також у дослідженні необхідно розглянути важливе питання визначення місця та ролі відділу управління праці в забезпеченні безпеки працівників підприємства. У роботі вже зазначалося, що найважливішими суб'єктами безпеки співробітників в організації є служба управління персоналом і служба безпеки. Існує думка, що питаннями безпеки повинна займатися тільки служба безпеки [21]. Однак практика показує, що служба управління персоналом є не менш важливою темою, а в деяких випадках навіть більш важливою.

По-перше, підбором, оцінкою та розвитком персоналу служби безпеки керує служба управління персоналом, яка забезпечує безпеку, в тому числі кадрову. По-друге, прямим обов'язком фахівців служби управління персоналом є сприяння досягненню цілей компанії за допомогою

співробітників, тобто зниження негативного впливу з боку співробітників. По-третє, у розпорядженні персоналу кадрової служби є велика кількість методів і можливостей забезпечення безпеки працівників [12, 14].

Отже, служба праці є організацією, яка важливіша для безпеки працівників, ніж служба охорони.

Однак це вимагає чіткого делегування повноважень у структурі компанії. Необхідно визначити його розташування та функції. Служба службовців повинна мати ефективні можливості для забезпечення виконання своєї діяльності.

Повноваження служби повинні бути включені в правила компанії, які є конфіденційними не тільки для обслуговуючого персоналу, але й для інших співробітників компанії.

Крім прямих обов'язків щодо найму, звільнення працівників та інших видів діяльності компанії, доцільно показати й інші роботи, пов'язані з безпекою працівників [9].

Безпека співробітників залежить від наступних ключових факторів – найму, лояльності, контролю та безпечного звільнення. Зайнятість відноситься до цілого ряду заходів безпеки зайнятості та надійності прогнозування. Це врахування питань безпеки компанії на таких рівнях роботи менеджера з персоналу, як пошук кандидатів, процеси відбору, документальне та юридичне забезпечення роботи, тестовий період і навіть адаптація. Також ми включимо заходи безпеки в діяльність персоналу під час підготовки сертифіката, під час планування навчання.

Підсумовуючи вищесказане, виділимо найважливіші напрямки діяльності кадрової служби щодо підвищення безпеки працівників підприємства:

- участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній та фінансовій політиці, розвитку та оцінці персоналу;
- створення нормативних документів для працівників агентства в

інтересах забезпечення безпеки працівників;

- проведення інформаційної роботи та інструктаж персоналу організації;
- здійснення заходів щодо недопущення осіб до зайняття службових посад, порушення яких своїми діями може завдати шкоди бізнесу;
- перевірки, спрямовані на забезпечення безпеки працівників.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження було встановлено, що основою управління охороною праці працівників є управління персоналом. Оскільки збалансований і ефективний робочий процес неможливий без перевірки співробітників, ретельного відбору, їх навчання, персонального контролю якості та інших методів, перед керівництвом постає питання безпеки співробітників.

Також розглянуто способи трактування таких понять, як «безпека», «економічна безпека», «безпека співробітників». У результаті аналізу представлених методик удосконалено визначення поняття «безпека працівника», в якому, на відміну від попередніх, з'ясовано, що працівники можуть бути як суб'єктом, так і об'єктом безпеки працівника, тобто, як можуть завдати шкоди бізнесу, так і вони можуть бути жертвами (про) зовнішнього впливу; це поняття означає діяльність зі створення стабільних умов праці та розвитку бізнесу, в яких інтереси компанії захищені від ризиків і ризиків, пов'язаних з її працівниками, а самі працівники від внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як неясність, привабливість конкурентів, що порушують життя і здоров'я працівників.

Отже, загальна концепція безпеки співробітників в компанії розширює концепцію та обладнання відділів щодо соціально-економічної безпеки бізнесу, полегшує виявлення та аналіз процесу безпеки, сприяє ефективному

управлінню працівниками в економічній системі. безпеки.

Деякі загрози безпеці працівників розглядаються детально, оскільки вони є найбільш значущими і часто відображають орієнтири для реалізації процесу прийняття рішень щодо запобігання. У результаті, з урахуванням таких міркувань, удосконалено класифікацію ризиків та ризиків безпеці працівників шляхом доповнення чинної класифікації новими класифікаційними ознаками – «за тимчасовою появою реальної перевірки ризику», включаючи такі види загроз: потенціал; реалізовані загрози та реалізовані загрози; «Залежно від тиску та маніпулювання працівниками» показані погрози: навмисно зроблені працівниками, вимушені (викликування) та погрози представників небезпечної групи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Державний Ощадний Банк України»

У 2023 році українці можуть отримувати банківські послуги в 1183 відділеннях у всіх контрольованих регіонах України. Згідно з даними НБУ станом на кінець першого півріччя 2023 року Ощадбанк мав найбільш розгалужену мережу відділень серед усіх українських банків. До послуг клієнтів 2790 банкоматів та 2555 терміналів самообслуговування. Більшість послуг Ощадбанку цілодобово доступна в додатку «Мобільний Ощад».

Ощадбанк є учасником спільної мережі системно важливих банків України Power Banking, що створена за ініціативи НБУ і складається з установ, які надаватимуть банківські послуги (отримання готівки, платежі, перекази, обмін валют) навіть в умовах тривалої відсутності електроенергії. Зокрема, 450 відділень Ощадбанку входять до Power Banking і готові працювати за повного блекауту.

На початку війни для підтримки клієнтів Ощад запровадив кредитні канікули, а згодом програми реструктуризації. Клієнти мали можливість користуватись раніше встановленими кредитними лімітами по картках без обмежень.

У травні Ощадбанк першим розпочав відновлення роздрібного кредитування і протягом наступних місяців підтвердив лідерські позиції на ринку авто- та іпотечних позик. У 2023 році Ощад продовжує впевнено утримувати лідерство на цих ринках. Так, цього року 1868 позичальників стали власниками автомобілів завдяки Ощадбанку. Загальна сума наданих автокредитів становить 1,45 млрд грн; це – 58% ринку. Банком надано

близько 760 млн грн іпотечних кредитів на загальну суму майже 970 млн грн; на цьому ринку частка Ощад – 55%.

Ощад також є лідером державної програми пільгового іпотечного кредитування «Оселя»: видано більше 1000 таких кредитів на загальну суму 1,4 млрд грн. На рахунку Ощадбанку і перша видана «Оселя» загалом, і перший такий кредит, виданий на квартиру в об'єкті незавершеного будівництва, і перша спільна програма з регіональною владою, яка зі свого бюджету компенсує частину відсоткової ставки.

Завдяки стабільній роботі банк користується великою довірою українців. Протягом перших шести місяців 2023 року обсяг строкових гривневих депозитів Ощадбанку зріс більш ніж на 10 млрд грн і становить майже 54 млрд грн. Серед депозитних продуктів Ощаду найбільшим попитом користуються вклади «Мій захисник» та «Моя перемога». Пільговий депозит «Мій захисник» призначено для військовослужбовців та членів їхніх родин. Станом на кінець червня на ньому було розміщено 13,4 млрд грн. Що стосується популярного депозиту «Моя перемога» з підвищеною відсотковою ставкою, то на ньому можуть розмістити кошти всі бажаючі. Починаючи з 10 травня 2023 року, відколи було запроваджено цей депозит, українці розмістили на ньому понад 4,5 млрд грн.

Ощад – один з ключових банків в Україні, що надає клієнтам сегмента мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) доступний кредитний ресурс у рамках загальнодержавних і партнерських програм, зокрема за програмами «Доступні кредити 5-7-9%» та портфельних гарантій. Свою першу кредитну кампанію після початку повномасштабного вторгнення банк розпочав вже в березні 2022 року: тоді протягом декількох місяців було профінансовано аграрні підприємства на проведення посівної в сумі більш ніж 5 млрд грн.

В умовах воєнного стану Ощадбанк запровадив додаткові напрями кредитування клієнтів ММСБ. Їм пропонуються пільгові кредитні продукти на релокацію бізнесу, а експортерам – участь у програмі страхування кредитів Експортно-кредитним агентством (ЕКА). Окремим напрямом є

співпраця з місцевими органами влади, які допомагають Ощаді підвищувати доступність кредитів для бізнесу. Наразі подібних договорів про співпрацю – вісім.

Ощадбанк активно співпрацює з міжнародними партнерами, які сприяють відновленню та розвитку економіки України. Так, нещодавно банк взяв участь у реалізації грантової ініціативи з підтримки українського бізнесу, профінансованої урядом Німеччини. Разом з Ощадом та German Sparkassenstiftung у реалізації проєкту брали участь Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) та Фонд розвитку підприємництва (ФРП). У результаті першого етапу цього проєкту Ощад прокредитував бізнес на 164 млн грн, 26 млн грн з яких було покрито грантами німецького уряду (до 30% суми).

Станом на 1 липня 2023 року чистий портфель кредитів Ощадбанку для мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) становить 20,4 млрд грн (плюс 3 млрд грн з початку 2023 року). Такого результату досягнуто в тому числі завдяки тому, що Ощад пропонує різноманітні програми допомоги українському бізнесу (державні, регіональні та міжнародні), а також через спрощення механізму фінансування та лібералізації його умов. Віднедавна подати онлайн-заявку на кредитування та отримати попереднє рішення за 24 години клієнти ММСБ можуть за допомогою сервісу ОщадБізнес.

Банк продовжує фінансову підтримку великого бізнесу. В першому півріччі 2023 року Ощад уклав з такими клієнтами кредитні угоди на 11,8 млрд грн. Цей обсяг майже дорівнює сумі укладених договорів у 2021 році та лише на 10% менше за показники 2020 року. Відповідно, обсяг укладених договорів за 2022 рік становить 13,9 млрд грн. Переважна більшість укладених договорів – із підприємствами-представниками аграрно-промислового комплексу та торгівлі. Крім того, угоди укладено з компаніями енергетичної, машинобудівної, нафтогазової і хімічної галузей.

Наприкінці грудня 2022 року Ощад очолив рейтинг «25 провідних банків України під час війни» від інформаційного агентства Financial Club,

ще раз довівши свою важливу роль як установи критичної інфраструктури під час війни.

Відповідно до своєї бізнес-моделі Ощадбанк є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції за напрямом корпоративного бізнесу.

2.2 Аналіз фінансового стану АТ «Ощадний банк України»

Станом на кінець 2022 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель; 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу.

Більша частина процентних доходів Ощадбанку формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери. Свою діяльність АТ «Державний ощадний банк України» виконує згідно статуту (додаток А).

Проведемо аналіз основних показників майнового стану банку АТ «Державний ощадний банк України» за період 2019-2022 рр. наведено в додатку Б.

Так, активи АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки мають тенденцію до зростання, окрім 2020 року: зменшення на 15544848 тис. грн. у 2020 році в порівнянні з 2019 (93,76%), зростання на 1371537 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2020 (100,59%), зростання на 34302636 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2021 роком (114,60%). У складі активів грошові кошти та їх еквіваленти мають тенденцію до зменшення, окрім 2022 року:

зменшення на 30249914 тис. грн. (46,75%) та зменшення на 7551880 тис. грн. (71,56%) відповідно у 2020 та 2021 роках, зростання на 9375393 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2021 (149,34%). Така ситуація характеризується позитивно, оскільки вказує на зростання ділової активності банку.

Аналіз зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» вказує на наступне. За 2021 та 2022 роки вони мають тенденцію до зростання: на 1438127 тис. грн. (100,68%) у 2021 році та на 34008642 тис. грн. (115,96%) у 2022 році. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком зобов'язання зменшилися на 17928703 тис. грн. (92,19%). У складі зобов'язань кошти клієнтів теж зростають у 2021-2022 роках: на 5287187 тис. грн. (102,84%) у 2021 році, на 42487670 тис. грн. (122,19%) у 2022 році. Зменшення суми зобов'язань у 2020 році в порівнянні з 2019 склало 15977482 тис. грн. (92,10%). Ситуація щодо зростання суми зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» має негативну тенденцію, оскільки вказує на зменшення фінансової міцності банку.

Ситуація щодо власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» наступна: зростання на 2383855 тис. грн. (112,18%) у 2020 році, зменшення на 66590 тис. грн. (99,70%) у 2021 році та зростання на 293994 тис. грн. (101,34%) у 2022 році. Оскільки зростання суми власного капіталу відбувається меншими темпами, ніж зростання суми зобов'язань банку, така ситуація характеризується негативно, оскільки вказує на зменшення фінансової стабільності банку.

Статутний капітал АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки не змінювався і складав суму 49724980 тис. грн. Нерозподілений збиток банку у 2020 році зменшився на 2669673 тис. грн. (91,91%), у 2021 році зменшився на 228069 тис. грн. (99,25%) та у 2022 році зменшився на 329173 тис. грн. (98,91%), що характеризується позитивно у 2019-2022 роках.

Динаміка змін суми активів, зобов'язань та власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки наведено на рисунку 1.

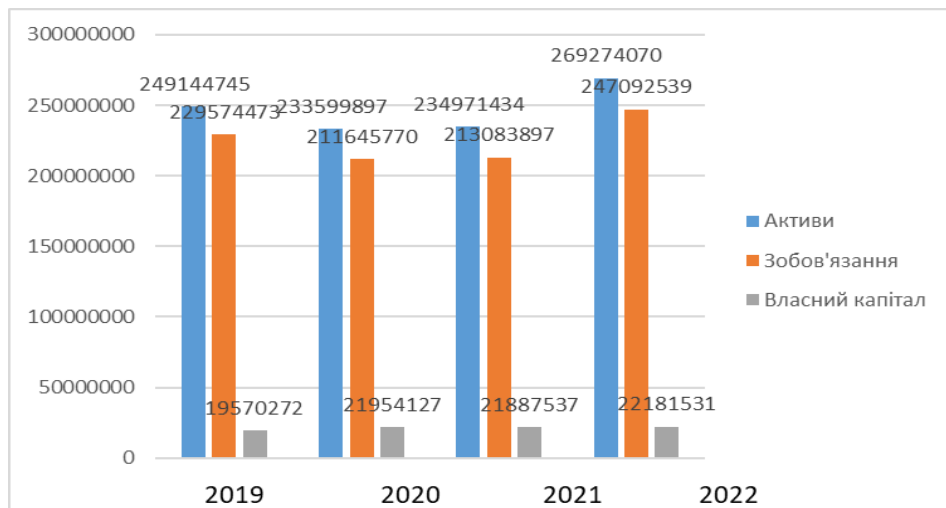


Рисунок 2.1 – Динаміка майна АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки, тис. грн.

Як видно з рис. 2.1, динаміка змін майна АТ «Державний ощадний банк України» має тенденцію до зростання з року в рік, починаючи з 2020 року. У складі пасивів балансу більшу питому вагу займають зобов'язання банку, що визначає значну залежність підприємства від зовнішніх та внутрішніх контрагентів. Оскільки зростання суми власного капіталу відбувається меншими темпами, ніж зростання суми зобов'язань банку, така ситуація характеризується негативно, оскільки вказує на зменшення фінансової стабільності банку.

Аналіз доходів, витратків та прибутку АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки має наступну тенденцію. Так, аналіз процентних доходів показує, що тенденція зростання припадає на 2021-2022 роки. Так, у 2020 році процентні доходи зменшилися на 598824 тис. грн. (96,86%), у 2021 році зросли на 2885599 тис. грн. (115,63%), у 2022 – зросли на 1196266 тис. грн. (105,60%). Тенденція до зростання доходів має позитивну характеристику. Аналіз процентних витрат свідчить про зменшення витратків у 2020-2022 роках, зокрема, на 3091082 тис. грн. у 2020 році (77,22%), на 2486790 тис. грн. у 2021 році (76,26%) та на 424657 тис. грн. у 2022 році (94,68%), що характеризується позитивно. Чистий процентний дохід у 2020-

2021 році зростав: на 2492258 тис. грн. (145,33%) та на 5372389 тис. грн. (167,23%), а у 2022 році чистий процентний дохід має тенденцію до зниження на 2323740 тис. грн. (82,61%), що характеризується негативно.

Комісійні доходи у 2020-2021 році мають тенденцію до зростання: на 1605087 тис. грн. (124,93%) та на 1758584 тис. грн. (121,86%), а у 2022 році комісійний дохід має тенденцію до зниження на 415794 тис. грн. (95,76%), що характеризується негативно. Комісійні витрати у 2020-2021 році мають тенденцію до зростання: на 845154 тис. грн. (137,80%) та на 516928 тис. грн. (116,78%), а у 2022 році комісійний дохід має тенденцію до зниження на 149945 тис. грн. (95,83%), що характеризується позитивно.

Ситуація щодо чистого непроцентного доходу АТ «Державний ощадний банк України» наступна: зростання на 4237952 тис. грн. (196,54%) у 2020 році, зменшення на 7503896 тис. грн. (13,03%) у 2021 році та зростання на 10170874 тис. грн. (1004,85%) у 2022 році. Така тенденція станом на 2022 рік характеризується позитивно.

Операційний дохід АТ «Державний ощадний банк України» має наступні показники: зростання на 3829841 тис. грн. (138,01%) у 2020 році, зменшення на 1256568 тис. грн. (90,96%) у 2021 році та зростання на 2591127 тис. грн. (120,49%) у 2022 році. Така тенденція станом на 2022 рік характеризується позитивно.

Операційні витрати у 2020-2021 році мають тенденцію до зростання: на 1351521 тис. грн. (103,79%) та на 423991 тис. грн. (125,97%), а у 2022 році операційні витрати мають тенденцію до зростання на 3011568 тис. грн. (125,97%), що характеризується негативно.

Ситуація щодо прибутку до оподаткування АТ «Державний ощадний банк України» наступна: зростання на 2478320 тис. грн. (1075,26%) у 2020 році, зменшення на 1680559 тис. грн. (38,50%) у 2021 році та зменшення на 415894 тис. грн. (60,46%) у 2022 році. Така тенденція станом на 2021-2022 рік характеризується негативно.

Чистий прибуток АТ «Державний ощадний банк України» змінювався

наступним чином: зростання на 2521297 тис. грн. (1088,46%) у 2020 році, зменшення на 1722154 тис. грн. (37,97%) у 2021 році та зменшення на 415875 тис. грн. (60,55%) у 2022 році. Така тенденція станом на 2021-2022 рік характеризується негативно.

Динаміка показників фінансових результатів діяльності АТ «Державний ощадний банк України» наведено на рис. 2.2.

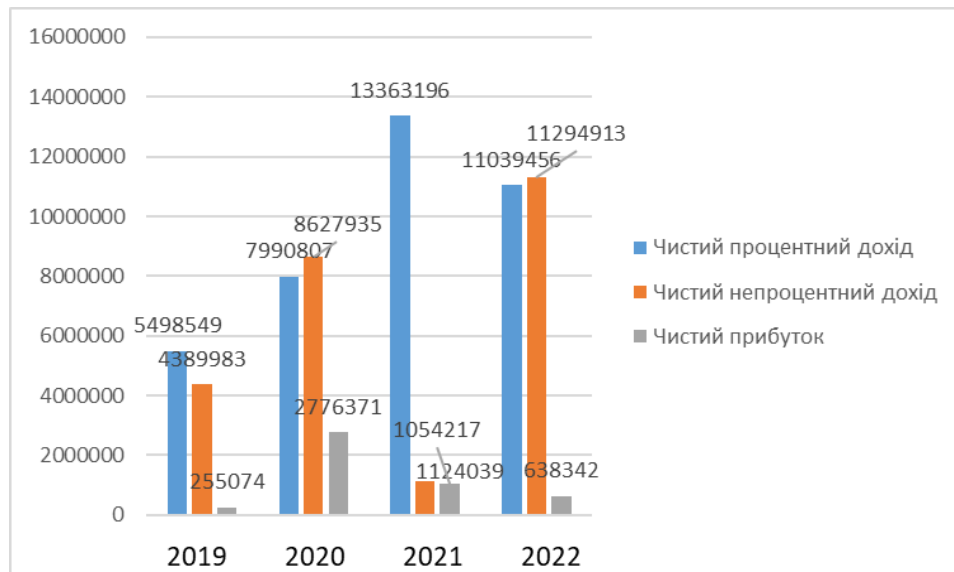


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки, тис. грн.

Як видно з рис. 2.2, динаміка змін чистого процентного доходу за 2019-2021 роки мають тенденцію до зростання, у 2022 році – до зниження відносно 2021 року, що характеризується негативно. У складі чистого непроцентного доходу видно тенденцію до зростання у 2019-2020 році, зниження у 2021 році, та знову до зростання у 2022, що характеризується позитивно. Чистий прибуток банку має тенденцію до зростання у 2019-2020 році, та зниження у 2021-2022 роках, що характеризується негативно, оскільки свідчить про зниження прибутковості та ділової активності банку.

Діяльність комерційних банків прямо пов'язана із загальним станом національної економіки і здійснюється в умовах коливань рівня пропозиції та попиту на банківські послуги, конкуренції, наявності різноманітних ризиків.

У зв'язку з цим, будь-які рекомендації щодо управлінських рішень у банківській сфері повинні базуватися на результатах узагальненої оцінки й всебічного аналізу діяльності комерційного банку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники фінансового стану АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 рр.

Показник	Роки				Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2020-2019	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Генеральний коефіцієнт надійності	8,52	10,37	10,27	8,98	1,85	-0,1	-1,29
2. Коефіцієнт миттєвої ліквідності	24,79	12,57	8,92	11,48	-12,22	-3,65	2,56
3. Крос-коефіцієнт	92,15	90,60	90,69	91,76	-1,55	0,09	1,07
4. Генеральний коефіцієнт ліквідності	108,52	110,37	110,27	108,98	1,85	-0,1	-1,29
5. Коефіцієнт захищеності капіталу	54,97	44,45	44,00	38,90	-10,52	-0,45	-5,1
6. Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку	39,36	44,15	44,02	44,61	4,79	-0,13	0,59

Генеральний коефіцієнт надійності (k_1) – відношення капіталу банку до працюючих активів. Показує міру забезпеченості ризикованих вкладень банку його власним капіталом, за рахунок якого будуть погашатися можливі збитки у випадку неповернення того чи іншого працюючого активу. Цей коефіцієнт представляє особливий інтерес для кредиторів і вкладників банку, оскільки вказує на можливість банку забезпечити компенсацію вкладень шляхом використання власних ресурсів.

До показника власного капіталу банку включають сумарний розмір усіх фондів, нерозподілений прибуток, резерви під можливі втрати за позичками, резерви під забезпечення цінних паперів за мінусом витрат майбутніх періодів, витрат інших дебіторів, акцій, викуплених в засновників. До працюючих або робочих активів включають: сумарний обсяг позичкової заборгованості, у т. ч. прострочені кредити і відсотки по них, вкладення в

цінні папери, засоби на кореспондентських рахунках у банках, засоби для участі в господарській діяльності інших організацій, лізингові операції, розрахунки за факторинговими операціями.

Генеральний коефіцієнт надійності показує рівень незалежності банку від залучених коштів. Нормативне значення показника повинно бути не менше 5%. В нашому випадку дана вимога виконується: 8,52% у 2019 році, 10,37% у 2020 році, 10,27% у 2021 році та 8,98% у 2022 році, що вказує на незначний рівень залежності від залучених коштів. Однак, зменшення показника в динаміці у 2021 та 2022 роках на 0,1 та на 1,29 характеризується негативно.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності (k_2) – відношення ліквідних активів банку до його зобов'язань «до запитання», який показує, чи використовує банк гроші клієнтів як власні кредитні ресурси і якою мірою клієнти можуть претендувати на одержання відсотків по залишках на поточних рахунках, а також якою мірою їхні платіжні доручення забезпечені можливістю банку швидко здійснювати платежі. Цей коефіцієнт представляє найбільший інтерес для клієнтів, які знаходяться в банку на розрахунковому і касовому обслуговуванні.

Ліквідні активи банку включають гривневі та валютні засоби на кореспондентських рахунках банку, готівку в касі й у дорозі (гривні та валюта), операції з валютою на біржі, резерви в НБУ, вкладення в державні цінні папери, в той час як зобов'язання «до запитання» містять суму залишків на поточних рахунках клієнтів, інші пасиви, зобов'язання перед емітентами, цінні папери яких поширює банк, внески громадян на термін до одного місяця, засоби в розрахунках, несквітовані суми за виписками НБУ.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності показує здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Нормативне значення коефіцієнту повинно бути більше 20%. За розрахунками АТ «Державний ощадний банк України» видно, що за 2019-2022 роки коефіцієнти досягали нормативного значення лише у 2019 році -

24,79%. Показники складали: 12,57% у 2020 році, 8,92% у 2021 році та 11,48% у 2022 році, що вказує на нездатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Однак, зростання показника на 2,56 у 2022 році характеризується позитивно.

Крос-коефіцієнт (к3) – відношення всіх зобов'язань банку до працюючих активів, показує забезпеченість зобов'язань банку наявними робочими активами.

Сумарні зобов'язання банку включають зобов'язання «до запитання», депозити, внески громадян і депозити на термін більш одного місяця, отримані міжбанківські кредити.

Визначає надійність банку. Банк повинен мати зобов'язань утрічі більше, ніж ризикових (робочих) активів. Коефіцієнт повинен бути не менше 3. По АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки даний коефіцієнт не відповідає вимогам нормативу, що характеризується негативно: 0,92 у 2019 році, 0,91 у 2020 році, 0,91 у 2021 році та 0,92 у 2022 році. Зменшення показника у 2020 році на 0,00155 характеризується негативно, а зростання показника у 2021 році на 0,0009 та у 2022 році на 0,0107 характеризується позитивно.

Генеральний коефіцієнт ліквідності (к4) – відношення ліквідних активів і захищеного капіталу до сумарних зобов'язань банку, який показує забезпеченість засобів ліквідними активами, нерухомістю і цінностями клієнтів. Іншими словами, цей коефіцієнт характеризує здатність банку задовольнити вимоги кредиторів у мінімальний термін при неповерненні виданих позичок.

Захищений капітал містить основні засоби банку (за винятком нематеріальних активів), активні залишки групи рахунків капітальних вкладень, дорогоцінні метали.

Генеральний коефіцієнт ліквідності показує, яка частина зобов'язань може гарантовано бути погашена як за рахунок ліквідних активів, так і капітальних вкладень, тобто, яку максимальну частину зобов'язань банк

гарантовано може погасити. Нормативного значення для показника не встановлено. Однак, чим вище показник, тим краще для банку.

Так, у 2019 році АТ «Державний ощадний банк України» в змозі погасити 108,52% зобов'язань за рахунок високоліквідних активів та захищеного капіталу, у 2020 році – на 110,37%, у 2021 році – на 110,27%, у 2022 році – на 108,98%. Зростання показників на 1,85 у 2020 році характеризується позитивно, однак, зменшення його на 0,1 у 2021 році та на 1,29 у 2022 році характеризується негативно.

Коефіцієнт захищеності капіталу (к5) – відношення захищеного капіталу до усього власного капіталу, який показує, наскільки банк враховує інфляційні процеси і яку частку своїх активів розміщує в нерухомість, цінності й устаткування. Цей коефіцієнт можна використовувати також як непрямий показник оцінки забезпеченості банку (банки, розраховані на короткочасний термін діяльності, зазвичай не вкладають кошти в розвиток). Нормативного значення для показника не встановлено.

Дані розрахунків свідчать, що АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки має частку захищеного капіталу в розмірі більше 30% у 2019 році – 54,97%, 44,45% у 2020 році, 44% у 2021 році та 38,9% у 2022 році. Зменшення показників на 10,52, 0,45 та на 5,1 у 2020-2022 роках характеризується негативно, оскільки свідчить про зниження фінансової надійності банку.

Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку (к6) – відношення власних ресурсів банку до грошей, які внесли засновники. Поряд з ефективністю роботи банку він характеризує його незалежність від окремих засновників. В АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки показник збільшується із року в рік: на 4,79 у 2020 році та на 0,59 у 2022. Зменшення показника у 2021 році на 0,13 вказує на зниження залежності банку від його засновників, що характеризується позитивно. Однак зростання показника у 2020 та 2022 роках є позитивним моментом в діяльності АТ «Державний ощадний банк України».

Наочно динаміку показників фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки наведено на рис. 2.3.

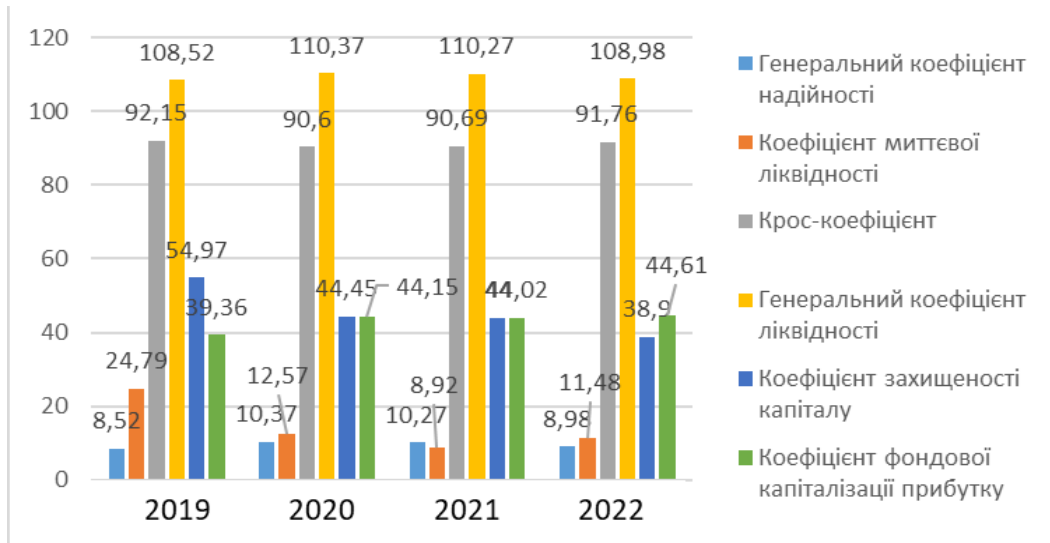


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки

Рисунок 2 показує, що майже всі коефіцієнти фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» мають тенденцію до зростання, що характеризується позитивно. Найменше значення мають показники миттєвої ліквідності та загальної ліквідності. Найбільше значення мають: коефіцієнт крос-коефіцієнту та коефіцієнту генеральної ліквідності.

Кожен з коефіцієнтів розраховується за окремою формулою, а для складання загальної формули надійності банку використовується формула 1, де вводиться поняття «ідеального банку», який задовольняє основним критеріям надійності і має такі коефіцієнти: $k_1 = 1$; $k_2 = 1$; $k_3 = 3$; $k_4 = 1$; $k_5 = 1$; $k_6 = 3$:

$$N = 45 \times k_1 + 20 \times k_2 + 10 \times k_3 / 3 + 15 \times k_4 + 5 \times k_5 + 5 \times k_6 / 3 \quad (2.1)$$

Для того, щоб привести всі коефіцієнти до сумірних значень, коефіцієнти k_3 і k_6 поділяють на 3, інші – на 1. Потім розраховують питому

вагу кожного з уже приведених до сумірного значення коефіцієнтів. Зокрема, найбільший інтерес для вкладників має коефіцієнт k_1 , його питома вага – 45, наступні за значущістю коефіцієнти несуть меншу питому вагу. Розрахунок сумарного коефіцієнту представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Інтегральний показник розрахунку надійності АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 роки

N-показник	2019	2020	2021	2022	Зміни		
					2020-2019	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6	7	8
АТ «Державний ощадний банк України»	31,55	29,71	28,90	28,43	-1,84	-0,81	-0,47

Загальна формула надійності враховує особливості структури пасивів і активів комерційного банку, тому результати аналізу надійності комерційних банків є підставою для оптимізації структури пасивів і активів. Високі показники надійності свідчать про оптимальну структуру пасивів і активів, низькі – про необхідність оптимізації.

Оціночна шкала підсумкової рейтингової оцінки надійності така:

- 90-100 – рейтинг 1 – сильний;
- 70-89 – рейтинг 2 – задовільний;
- 50-69 – рейтинг 3 – посередній;
- 30-49 – рейтинг 4 – граничний;
- менш 30 – рейтинг 5 – незадовільний.

Дані розрахунку таблиці 2 свідчать, що АТ «Державний ощадний банк України» за 2019 рік має граничний рівень стабільності, а у 2020-2022 році має незадовільний рейтинговий показник розрахунку надійності – менше 30% (29,71 у 2020 році, 28,9 у 2021 році та 28,43 у 2022 році). Зменшення показника на 1,84 у 2020 році, на 0,81 у 2021 та на 0,47 у 2022 році характеризується негативно.

Динаміка інтегрального показника фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках наочно наведена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка інтегрального показника фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках

Динаміка показника, як видно з рис. 2.3, у 2019-2022 роках має тенденцію до зменшення, що характеризується негативно.

Проаналізуємо стан та динаміку кредитування фізичних осіб комерційним банком «Державний ощадний банк України» за 2019-2021 роках (дані додатку В).

Так, у 2019-2022 роках найбільшу питому вагу у складі типів кредитування займають кредитні картки: 37,68% у 2019, 35,54% у 2020 та 31,82% у 2021 році та 34,04% у 2022 році. У 2020-2021 роках питома вага кредитів з використанням кредитних карток зменшувалася відповідно на 2,14% та 3,71%. У 2022 році в порівнянні з 2021 питома вага кредитних карток зросла на 2,22%.

Значну частку займають автокредитування та іпотечне кредитування. Так, автокредитування займає 21,02% у 2019 році, 22,70% у 2020 році,

28,83% у 2021 році та 25,78% у 2022 році. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком питома вага автокредитування зросла на 1,69%, у 2021 році – зросла на 6,12%, а у 2022 році зменшилася на 3,05%.

Питома вага іпотек у 2019 році складала 16,57%, у 2020 - 17,00%, у 2021 - 19,08% та 22,56% у 2022 році. За 2019-2022 роки тенденція змін має додатне значення: зростання на 0,43% у 2020 році, на 2,08% у 2021 та на 3,47% у 2022 році.

Меншу питому вагу займають споживчі кредити та інше кредитування. Споживчі кредити: 14,31% у 2019, 13,45% у 2020, 8,13% у 2021 році та 8,23% у 2022 році. Незначну частку у складі кредитування займають інші типи кредитів. Так, у 2019 році, відповідно, 10,43%, у 2020 – 11,31%, у 2021 – 12,14%, а відсоток інших типів кредитування у 2022 році – 9,40%. Слід зазначити, що у 2021-2022 роках інші види кредитів займають більшу питому вагу, ніж споживчі кредити. За 2020 рік питома вага споживчих кредитів зменшилася на 0,86% а інших видів кредитування – зросла на 0,88%, у 2021 році питома вага споживчих кредитів зменшилася на 5,32% а інших видів кредитування – зросла на 0,83%, у 2022 році питома вага споживчих кредитів зросла на 0,10% а інших видів кредитування – зменшилася на 2,74%

Динаміка видів кредитування наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка кредитування фізичних осіб АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 рр.

Показник	Роки				Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2020-2019	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Кредитні картки	4100037	4399749	5296263	5558342	299712	896514	262079
Автокредитування	2287008	2810990	4797608	4209385	523982	1986618	-588223
Іпотечне кредитування	1803507	2105011	3176327	3683923	301504	1071316	507596
Споживчі кредити	1556912	1665378	1352753	1344085	108466	-312625	-8668
Інші кредити	1134525	1399976	2020911	1534970	265451	620935	-485941
Всього	10881989	12381104	16643862	16330705	1499115	4262758	-313157

За 2020 рік сума надання кредитів зросла на 1499115 тис. грн., зокрема, сума видачі кредитних карток зросла на 299712 тис. грн., авто кредитування зросло на 523982 тис. грн., сума іпотечного кредитування зросла на 301504 тис. грн., сума споживчих кредитів зросла на 108466 тис. грн., інші види кредитування зросли на 265451 тис. грн.

За 2021 рік сума надання кредитів зросла на 4262758 тис. грн., зокрема, сума видачі кредитних карток зросла на 896514 тис. грн., авто кредитування зросло на 1986618 тис. грн., сума іпотечного кредитування зросла на 1071316 тис. грн., сума споживчих кредитів зменшилася на 312625 тис. грн., інші види кредитування зросли на 620935 тис. грн.

За 2022 рік сума надання кредитів зменшилася на 313157 тис. грн., зокрема, сума видачі кредитних карток зросла на 262079 тис. грн., авто кредитування зменшилося на 588223 тис. грн., сума іпотечного кредитування зросла на 507596 тис. грн., сума споживчих кредитів зменшилася на 8668 тис. грн., інші види кредитування зменшилися на 485941 тис. грн.

Наочно динаміку змін кредитування фізичних осіб за їх типами наведено на рис. 2.4.

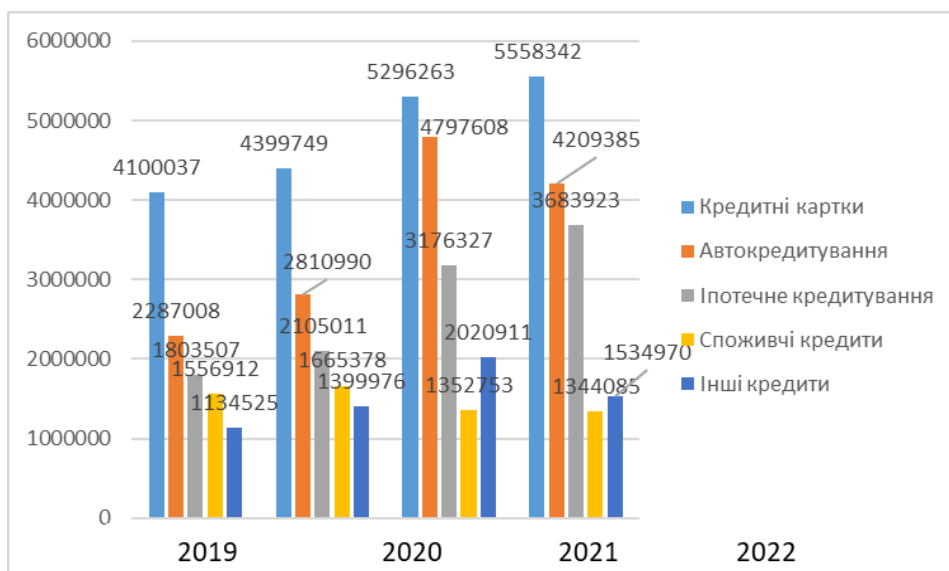


Рисунок 2.4 – Динаміка кредитування фізичних осіб комерційним банком «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 рр., тис. грн.

Проаналізуємо стан та динаміку зведених показників кредитування комерційним банком «Державний ощадний банк України» за 2019-2021 роках (дод. В).

Так, у 2019-2022 роках найбільшу питому вагу у складі типів кредитування займають кредитування юридичних осіб: 90,92% у 2019 році, 85,73% у 2020, 89,67% у 2021 році, 86,13% у 2022 році. Кредитування фізичних осіб АТ «Державний ощадний банк України» незначне: 9,08% у 2019, 14,27% у 2020, 10,33% у 2020 році та 13,87% у 2021 році.

За питоною вагою в структурі кредитування відбулися наступні зміни. У 2020-2022 роках питома вага кредитування юридичних осіб зменшилася відповідно на 5,19% у 2020 році, зросла на 3,94% у 2021 році та зменшилася на 3,54% зросла у 2022 році, питома вага кредитування фізичних осіб за 2020 та 2022 роках зросли відповідно на ці ж показники, у 2021 році – зменшилася на 1,31%.

Проаналізуємо динаміку суми кредитування за 2019-2022 роки (табл. 4.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка кредитного портфелю АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 рр.

Показник	Роки				Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2020-2019	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Кредити, надані юридичним особам	108916463	74389212	118191264	71259530	-34527251	43802052	-46931734
Кредити, надані фізичним особам	10881989	12381104	13620493	11474646	1499115	1239389	-2145847
Загальний кредитний портфель	119798452	86770316	131811757	82734176	-33028136	45041441	-49077581

За 2020 рік сума кредитного портфеля зменшилася на 33028136 тис. грн., зокрема, сума кредитування фізичних осіб зросла на 1499115 тис. грн., суми кредитування юридичних осіб зменшилася на 34527251 тис. грн.

За 2021 рік сума надання кредитів зросла на 45041441 тис. грн., зокрема, сума кредитування фізичних осіб зросла на 1239389 тис. грн., суми кредитування юридичних осіб зросли на 43802052 тис. грн.

За 2022 рік сума надання кредитів зменшилася на 49077581 тис. грн., зокрема, сума кредитування фізичних осіб зменшилася на 2145847 тис. грн., суми кредитування юридичних осіб зменшилася на 46931734 тис. грн.

Динаміку загального обсягу кредитування АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках представлено на рис. 2.5.

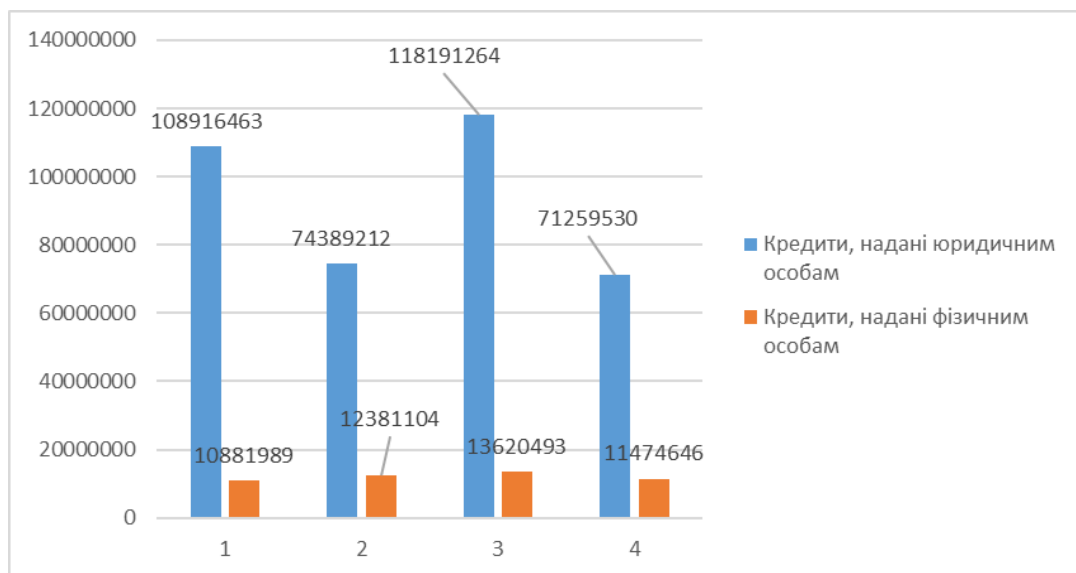


Рисунок 2.5 – Динаміка кредитування АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках, тис. грн.

Як видно з рис. 2.5, структура кредитування АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках визначає, що більшу питому вагу має кредитування юридичних осіб, а динаміка показує хвилюобразну зміну обсягу кредитування із року в рік.

Фінансовий стан банківської установи визначають загальним рівнем ефективності управління його активами і пасивами, при цьому якість та

скоординованість управління ними відображають в основних коефіцієнтах, що характеризують фінансовий стан банку, зокрема, у показниках фінансової стійкості банку, ділової активності банку, ліквідності та рентабельності об'єкту дослідження.

Фінансова стійкість банку – це головна умова його існування та активної діяльності. Більшість показників фінансової стійкості банку базується на визначенні достатності капіталу для покриття банківських ризиків та на оцінці структури капіталу, яка визначає якісний склад балансового капіталу.

Коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів показує частину коштів, які найбільш захищені в сукупному майні банку.

Регулятивний капітал є одним із найважливіших показників діяльності банків, основним призначенням якого є покриття негативних наслідків різноманітних ризиків, які банки беруть на себе в процесі своєї діяльності, та забезпечення захисту вкладів, фінансової стійкості й стабільної діяльності банків (додаток Г).

Величину регулятивного капіталу (РК) розраховують за формулою:

$$PK = OK + DK - B, \quad (2.2)$$

де ОК – основний капітал;

ДК – додатковий капітал;

В – відрахування.

Основний капітал вважається більш незмінним і таким, що не підлягає передаванню, перерозподілу та повинен повністю покривати поточні збитки. Додатковий капітал не має стійкого характеру, а його розмір піддається змінам.

Основний капітал (капітал 1-го рівня) складається з таких елементів:

а) фактично сплачений зареєстрований статутний капітал (за підсумками року розмір статутного капіталу коригується на індекс

девальвації чи ревальвації гривні за рахунок і в межах валового доходу або валових витрат відповідно до методики НБУ);

б) розкриті резерви, що створені або збільшені за рахунок нерозподіленого прибутку (резерви, що оприлюднені банком у фінансовій звітності):

- дивіденди, що направлені на збільшення статутного капіталу;
- емісійні різниці;
- резервні фонди;
- загальні резерви, що створюються під невизначений ризик при проведенні банківських операцій.

Ці складові частини включаються до капіталу 1-го рівня лише за умови, що вони відповідають таким критеріям:

- відрахування до резервів і фондів здійснено з прибутку після оподаткування або з прибутку до оподаткування, скоригованого на всі потенційні податкові зобов'язання;
- призначення резервів та фондів і рух коштів за цими резервами і фондами окремо розкрито в оприлюднених звітах банку;
- фонди мають бути в розпорядженні банку з метою необмеженого і негайного їх використання для покриття збитків;
- будь-яке покриття збитків за рахунок резервів та фондів проводиться лише через рахунок прибутків та збитків;

в) загальний розмір основного капіталу визначається з урахуванням розміру очікуваних (можливих) збитків за невиконаними зобов'язаннями контрагентів та основний капітал зменшується на суму:

- недосформованих резервів під можливі збитки за:
 - 1) кредитними операціями;
 - 2) операціями з цінними паперами;
 - 3) дебіторською заборгованістю;
 - 4) простроченими понад 30 днів та сумнівними до отримання нарахованими доходами за активними операціями;

5) коштами, розміщеними на коррахунках у банках, які визнані банкрутами або які зареєстровані в офшорних зонах;

- нематеріальних активів за мінусом суми зносу;

- капітальних вкладень у нематеріальні активи;

- збитків минулих років і збитків минулих років, що очікують затвердження;

- збитків поточного року.

Додатковий капітал (капітал 2-го рівня) складається з таких елементів:

- резерви під стандартну заборгованість інших банків;

- резерви під стандартну заборгованість клієнтів за кредитними операціями банків;

- нерозподілений прибуток минулих років;

- прибуток звітного року, що очікує затвердження;

- результат переоцінки основних засобів;

- прибуток поточного року, зменшений на суму неотриманих нарахованих доходів;

- субординований борг, що враховується до капіталу (субординований капітал), із метою підвищення капіталізації;

- нерозподілений прибуток минулих років;

- прибуток звітного року, що очікує затвердження.

Субординований капітал включає кошти, що залучені від юридичних осіб на умовах субординованого боргу.

Субординований борг – це звичайні незабезпечені боргові капітальні інструменти (складові елементи капіталу), які відповідно до угоди не можуть бути взяті з банку раніше ніж за п'ять років, а у разі банкрутства чи ліквідації повертаються інвестору після погашення претензій усіх інших кредиторів.

Для визначення розміру регулятивного капіталу банку загальний розмір капіталу 1-го і 2-го рівнів додатково зменшується на балансову вартість таких активів:

- а) акцій та інших цінних паперів з нефіксованим прибутком, що

випущені банками, у торговому портфелі банку та у портфелі банку на продаж (зменшену на суму фактично сформованого резерву за пайовими цінними паперами у портфелі банку на продаж, які обліковуються за собівартістю);

б) суму вкладень у капітал асоційованих та дочірніх установ, а також вкладень у капітал інших установ у розмірі 10% і більше їх статутного капіталу (зменшену на суму фактично сформованого резерву за цими вкладеннями);

в) балансову вартість акцій (паїв) власної емісії, що прийняті в забезпечення наданих банком кредитів (інших вкладень);

г) суму перевищення загальної суми операцій, що здійснені щодо одного контрагента, над установленим нормативним значенням нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7);

г) суму перевищення загальної суми операцій, що здійснені щодо одного інсайдера, над установленим нормативним значенням нормативу максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру;

д) суму операцій, що здійснені з інсайдерами (пов'язаними особами) на сприятливіших за звичайні умовах;

е) суму коштів, що вкладені в інші банки на умовах субординованого боргу.

Банк може мати у власності нерухоме майно загальною вартістю не більш ніж 25% капіталу банку.

Отже, відкоригована частина фінансового капіталу, яка найменше підлягає змінам і може гарантувати покриття негативних наслідків різноманітних ризиків та захист інтересів вкладників, виступає регулятивним капіталом.

Так, коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів у 2019 складає 4,63%, у 2020 – 7,82%, у 2020 – 7,31%, а у 2022 – 7,14%. Оптимального значення для даного коефіцієнту не встановлено, але

чим він вище, тим краще. Оскільки відзначається зростання коефіцієнту у 2020 році на 3,19, така ситуація характеризується позитивно, однак зменшення показника у 2021 та 2022 роках відповідно на 0,51 та на 0,17 характеризується негативно.

Коефіцієнт надійності банку визначається співвідношенням власного капіталу до залучених коштів та показує рівень залежності банку від залучених коштів. Мінімально допустиме значення коефіцієнту повинно бути не менше 5%.

Так, усі значення коефіцієнту надійності АТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2022 рік більше нормативного значення. Так, у 2019 році показник склав 8,52%, у 2020 – 10,37%, у 2021 – 10,27%, у 2022 – 8,98%. Тобто, надійність банку АТ «Державний ощадний банк України» є вище допустимої. У 2020 році показник надійності банку зріс на 1,85, однак за 2021-2022 роки показники надійності банку зменшувалися, відповідно, на 0,1 та на 1,29, що характеризується негативно.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу визначається співвідношенням капіталізованих активів до власного капіталу. Показує, яку частину капіталу розміщено в нерухомість (майно). Капіталізовані активи – це кошти, необхідні банку, але практично не беруть участі в обороті: орендоване майно, оргтехніка, транспортні засоби та ін. Капіталізовані активи часто називають іммобілізованими, або абстрактними, активами. Коефіцієнт визначає, наскільки банк враховує інфляційні процеси і яку частку своїх активів розміщує в нерухомість, цінності й устаткування.

Оптимальне значення коефіцієнта маневрування – 50%. Так, у 2019 році значення було оптимальним – 54,97%, однак за 2020-2022 роки значення не досягало оптимального значення: 47,18% у 2020 році, 43,99% у 2021 році та 3,44% у 2022 році (значення критичне). Динаміка коефіцієнта захищеності власного капіталу має тенденцію до зменшення : на 7,79% у 2020 році, на 3,19% у 2021 році та 40,55% у 2022 році.

Наочно динаміка показників фінансової стійкості наведено на рис. 2.7.

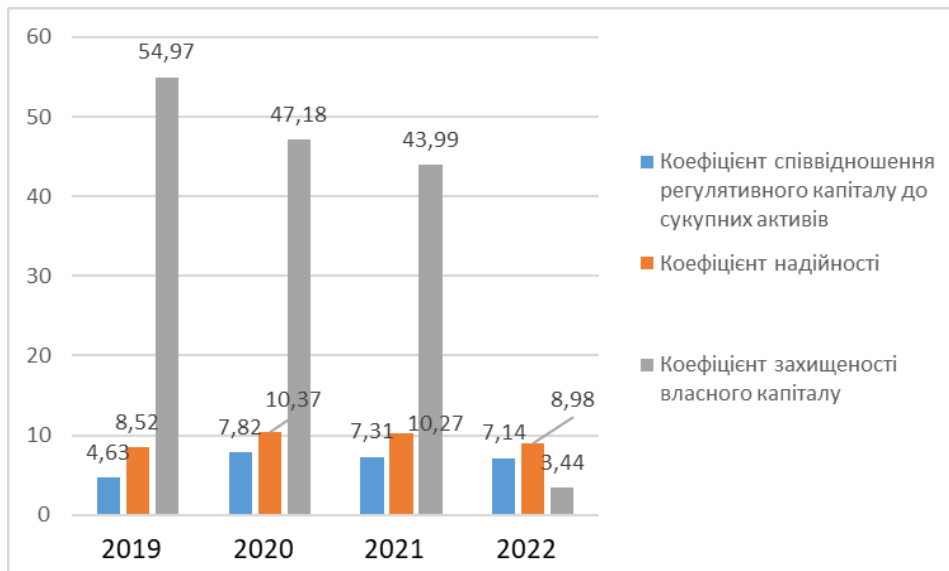


Рисунок 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості банку АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках

Показники ділової активності дають змогу інтерпретувати стан і використання банком економічного потенціалу, тобто наявних і прихованих можливостей, і вагомість взятих на себе ризиків господарювання. Ділова активність банку може бути визначена як за допомогою аналізу окремих показників, так і через оцінювання відповідних співвідношень між окремими статтями активів, пасивів та кількісним узгодженням змін в активах та пасивах.

Коефіцієнт активності залучення коштів юридичних і фізичних осіб показує частину цих коштів в загальній сумі пасивів банку і характеризує активність банку щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку і показує питому вагу грошових коштів банку у складі зобов'язань до суми загальних пасивів банку.

У 2019 році показник складав 81,16%, тобто стільки складають вклади фізичних та юридичних осіб АТ «Державний ощадний банк України» в частині пасивів банку, у 2020 році – 82,19%, у 2021 році – 84,72%, у 2022 році – 87,08%. У 2020 році показник зріс на 1,03%, у 2021 році – на 2,53%, у 2022 році – на 2,36%, що характеризується позитивно.

Коефіцієнт активності залучення коштів банків характеризує

активність банку щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку. Оптимальним є значення 80-85%. Занадто високе значення цього коефіцієнта свідчить про зростання активності банку щодо залучення ресурсів і водночас про підвищення ризикованості банківської діяльності та зниження стабільності банку. Так, у 2019-2022 роках показник досягав нормативного значення – 92,15% у 2019 році, 90,61% у 2020 році, 90,69% у 2021 році та 91,76% у 2022 році. Зменшення показника у 2020 році на 1,54% характеризується негативно, а зростання показників у 2021-2022 роках характеризується позитивно (0,08% у 2021 та 1,07 у 2022 році).

Коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель показує, яка частка інвестицій вкладена у кредитний портфель. Зростання показника свідчить про збільшення ділової активності щодо виконання його інвестиційних програм у кредитних активах (кредити фізичним та юридичним особам).

Так, у 2019 році показник склав 94,84%, у 2020 – 150,11%, у 2021 – 97,63% та у 2022 році – 173,72%. Оптимальне значення цього коефіцієнта дорівнює або більше 1. Він показує залежність банку від непроцентних доходів (збільшення коефіцієнта свідчить про рівень диверсифікації). Так, нормативне значення досягається у 2020 та у 2022 роках. Зменшення показника за 2021 рік на 52,48% характеризується негативно, зростання коефіцієнту інвестицій у кредитний портфель за 2020 рік на 55,27% та у 2022 році на 76,09% характеризується позитивно.

Динаміка показників ділової активності банку у 2019-2022 роках наведена на рис. 2.8.

Своєчасність і повнота виконання своїх функцій банківськими установами та банківською системою в цілому значною мірою залежить від їх ліквідності, яка є однією із загальних якісних характеристик діяльності банку, що обумовлює його надійність, стійкість та конкурентоспроможність. У процесі своєї діяльності банківські установи постійно наражаються на ризик ліквідності, тобто ймовірності настання ситуації невідповідності між попитом і пропозицією коштів та неспроможності банку своєчасно й у

повному обсязі виконати свої грошові зобов'язання.

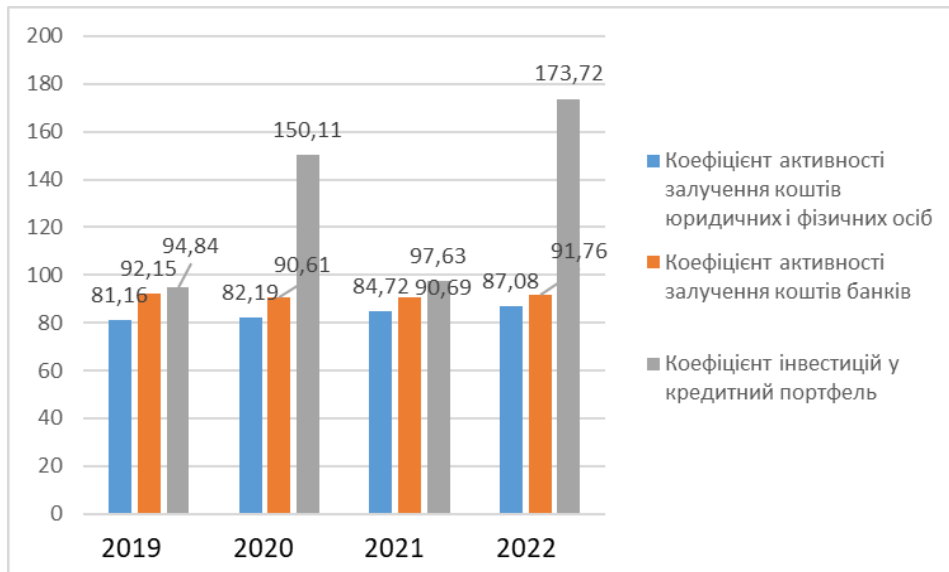


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ділової активності банку АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках

Коефіцієнт високоліквідних активів показує, яка частка високоліквідних активів належить в складі зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України». Питома вага високоліквідних активів у загальному обсязі робочих активів за нормативним значенням для великих банків має складати не менше 10-15%.

До високоліквідних активів під час розрахунку нормативу миттєвої ліквідності включаються готівкові кошти, кошти на кореспондентському рахунку банку в НБУ та кошти, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках.

У 2019-2022 роках коефіцієнти вище оптимального значення: у 2019 році – 24,79%, у 2020 році – 12,57%, у 2021 році – 43,99%, а у 2022 році – 45,16%. Зменшення показника за 2020 рік на 12,22% характеризується негативно, а зростання показника за 2021 рік – на 31,42% та за 2022 рік – на 1,17% характеризується позитивно.

Співвідношення загальних активів і загальних зобов'язань банку визначає суму активів банку до суми їх зобов'язань. Оптимальне значення

повинне бути не менше 100%.

Дане значення перевищує нормативне у всі роки: 180,52% у 2019 році, 110,37% у 2020 році, 110,27% у 2021 році та 108,98% у 2022 році. Зменшення показника у 2020-2022 роках на 70,15%, на 0,1% та на 1,29% відповідно характеризується негативно.

Коефіцієнт ліквідного співвідношення наданих кредитів і залучених депозитів розкриває, наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами. Показник розкриває, наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами (чи є незбалансована ліквідність). Нормативне значення даного показника становить 1,1-1,5. Оптимальне значення досягається у 2019-2022 роках: 265,35% у 2019, 185,62% у 2020, 112,54% у 2021 та 118,33% у 2022 році.

Зменшення показників за 2020-2021 роки характеризується негативно, зокрема, зменшення на 79,73% у 2020 році та на 73,08% у 2021 році, а зростання у 2022 році на 5,79% характеризується позитивно.

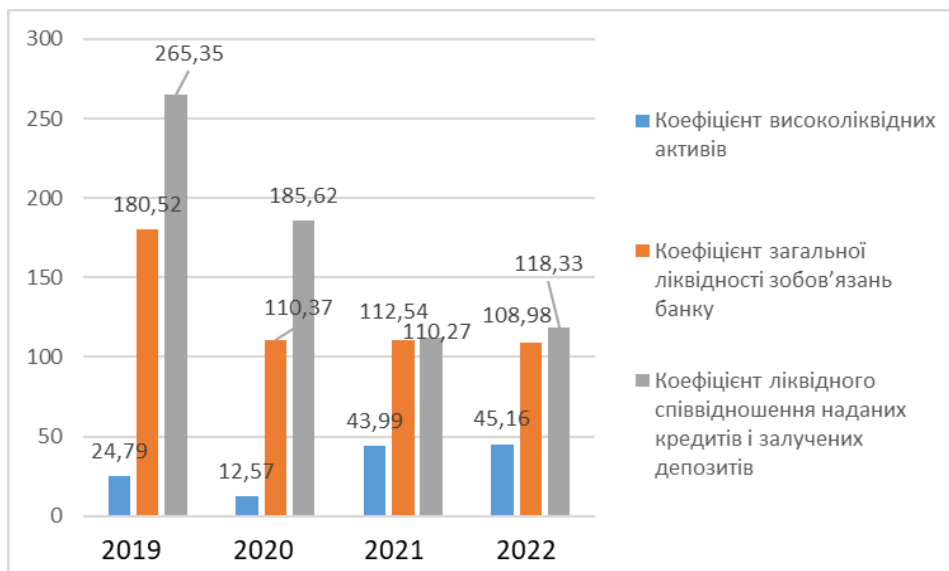


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ліквідності АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках

Наочно показники ліквідності банку наведено на рисунку 9. Найбільше значення мають показники загальної ліквідності банку та ліквідного

співвідношення наданих кредитів і залучених коштів. Оскільки останній показник більше 100%, це вказує, що обсяг залучених депозитів менший, ніж наданих кредитів.

Прибутковість банку – це сумарний позитивний результат його господарсько-фінансової та комерційної діяльності. За рахунок доходів банку покриваються всі його операційні витрати, формується прибуток, обсяг якого визначає рівень дивідендів, зростання капіталу, розвиток пасивних та активних операцій.

Прибутковість банку залежить, насамперед, від оптимальної структури його балансу (активи і пасиви) та від цілеспрямованої роботи банківського персоналу. Важливими умовами забезпечення прибутковості банку є оптимізація структури доходів і витрат, визначення мінімально допустимої процентної маржі, виявлення тенденцій дохідності кредитних операцій, планування мінімальної дохідної маржі для прогнозування орієнтованого рівня процентів за активними та пасивними операціями. Дохідність банківської діяльності залежить також від підтримки ліквідності, управління банківським ризиком та його мінімізації.

Загальна рентабельність (прибутковість) комерційного банку прийнято визначати як відношення балансового прибутку до сукупного доходу. Так, у 2019 році загальна прибутковість АТ «Державний ощадний банк України» складає 0,37%, у 2020 році – 6,76%, у 2021 – 2,41%, у 2022 році – 1,35%. За 2020 рік показник зріс на 6,39%, що характеризується позитивно, у 2021 році – зменшився на 4,35%, що характеризується негативно, у 2022 році – зменшився на 1,06%, що характеризується негативно.

Рентабельність власного капіталу банку – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Цей індикатор є найбільш важливим для власників (акціонерів, учасників), адже дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період. Також цей показник використовується при оцінці вартості акцій банку, адже

рентабельність власного капіталу дозволяє визначити, на які дивіденди можуть розраховувати власники акцій або на скільки зросте вартість їх акцій. Він розраховується як співвідношення чистого прибутку банку за період і вартості власного капіталу за цей же період.

У 2019 році показник склав 1,3%, у 2020 – 12,65%, у 2021 – 4,82%, у 2022 – 2,88%. Збільшення показника на 11,35% у 2020 році характеризується позитивно, а зменшення показника у 2021-2022 роках на 7,83% та на 1,94% відповідно характеризується негативно.

Рентабельність активів банку показує ефективність використання активів цього банку для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу АТ «Державний ощадний банк України». Нормативного значення показника не існує, але чим вище значення, тим краще. Так, у 2019 році показник склав 0,11%, у 2020 році – 0,24%, у 2021 році – 0,45% та 0,24% у 2022 році. Зростання показника у 2020 та 2021 році на 0,13% та на 0,21% відповідно характеризується позитивно, а зменшення показника у 2022 році на 0,21% характеризується негативно.

Динаміка показників прибутковості діяльності АТ «Державний ощадний банк України» наведено на рис. 2.10.

Як видно з рис. 2.10, динаміка показників прибутковості АТ «Державний ощадний банк України» з 2020 року тенденцію до зниження, що характеризується негативно.

Чиста процентна маржа (ЧПМ) слугує для покриття витрат банку і ризику, у тому числі інфляційного, створення прибутку, покриття договірних угод. Розраховують її значення за формулою:

$$\text{ЧПМ} = \frac{\text{Дохід від процентів} - \text{Витрати на проценти}}{\text{Загальні витрати}} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

Цей коефіцієнт допомагає з'ясувати, чи може банк забезпечити прибуток у вигляді доходу від процентної різниці як процент до середніх активів. Оптимальним значенням цього показника є 4,5 %. Нормативне

значення перевищує оптимальне: 18,75% у 2019 році, 25,09% у 2020 році, 43,53% у 2021 році та 47,49% у 2022 році.

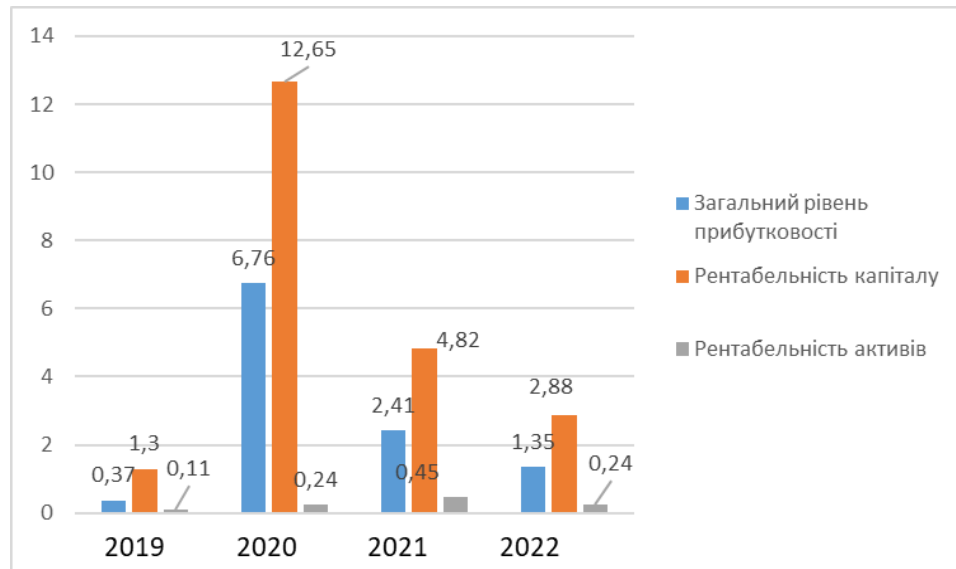


Рисунок 2.10 – Динаміка показників прибутковості АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках

Динаміка показника наведено на рис. 2.11.

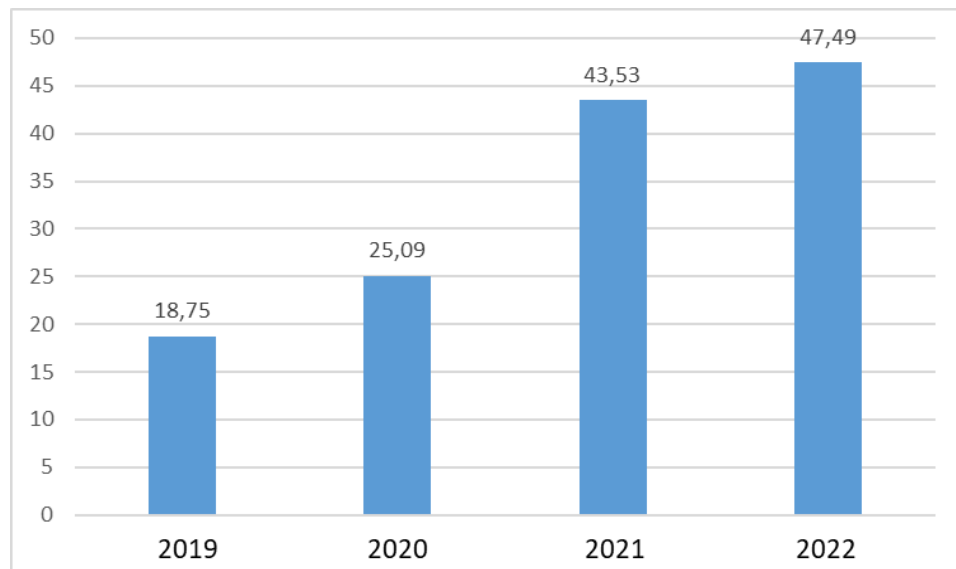


Рисунок 2.11 – Динаміка показників чистої процентної маржі АТ «Державний ощадний банк України» у 2019-2022 роках

Зростання показника у 2020-2022 році, відповідно на 6,34% у 2020 році, на 18,44% у 2021 та на 3,96% у 2022 – характеризується позитивно, оскільки вказує на зміцнення позицій відновлення середніх активів банку.

Таким чином, не зважаючи на агресію російської федерації, у 2022 році АТ «Державний ощадний банк України» зміг залишити показники ділової активності, ліквідності та прибутковості в межах оптимальних значень, продовжує активізацію своєї діяльності та розширює сферу бізнесу.

2.3 Оцінка кадрового забезпечення АТ «Державний ощадний банк України»

Аналіз системи показників визначення стану кадрової безпеки на підприємстві не можливо здійснити без попереднього аналізу професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів, яка складається під впливом професійного і кваліфікаційного розподілу праці. Під професією зазвичай розуміють вид трудової діяльності, який вимагає певної підготовки. Кваліфікація характеризує міру оволодіння працівниками даною професією і відбивається в кваліфікаційних (тарифних) розрядах, категоріях [50]. Тарифні розряди і категорії також є і показниками, які характеризують рівень складності робіт. Стосовно характеру професійної підготовленості працівників використовується і таке поняття, як «спеціальність», що визначає вид трудової діяльності в рамках однієї і тієї ж професії.

Кваліфіковані трудові ресурси є сукупністю таких елементів: професійних знань, умінь, навичок, що зумовлюють:

- професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал);
- інтелектуальних, пізнавальних здібностей (освітній потенціал);
- працездатності (психофізіологічний потенціал);
- креативних здібностей (творчий потенціал);
- здібностей до співпраці, колективної організації та

взаємодії (комунікативний потенціал);

– ціннісно-мотиваційної сфери (ідейно-світоглядний, моральний потенціал).

Кадрова програма у більшості підприємств спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам банку. Однак, деякі банки розробляють комплексні програми щодо підвищення кваліфікації трудових ресурсів, закріплення їх на підприємстві, адаптації персоналу, його оцінки тощо. Так, АТ «Державний ощадний банк України» була розроблена Програма комплектації працівниками, закріплення їх у банку, зниження плинності у 2022 році. В програму входить система пошуку, відбору, прийому та адаптації персоналу.

У АТ «Державний ощадний банк України» для забезпечення необхідного рівня кваліфікації розробляються плани підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Навчено новим професіям у 2021 році 168 осіб, в т.ч. у навчальних закладах різних типів – 95 осіб, підвищили кваліфікацію – 42 працівника.

Кадрова програма АТ «Державний ощадний банк України» повністю регламентується Системою менеджменту якості, до складу якої входить Карта процесу «Управління людськими ресурсами». Карта процесу складається з таких операцій:

- A1 – визначення компетентності персоналу;
- A2 – планування потреби в кадрах;
- A3 – підбор, відбір, прийом та звільнення персоналу;
- A4 – планування підготовки персоналу;
- A5 – організація і проведення навчання;
- A6 – оцінка результатів навчання;
- A7 – аналіз діяльності з управління персоналом.

Методологічна інструкція МІ П5.1-ОК-044-2007 встановлює порядок планування потреби в кадрах, підбору на роботу, переведення і звільнення персоналу. Методологічна інструкція МІ П5.2-УЦ-045-2007 встановлює

порядок організації підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників, керівників і спеціалістів. Робоча інструкція РІ П5-УЦ-026-2010 визначає порядок оцінки рівня всього персоналу всіх структурних підрозділів.

Належний рівень компетентності персоналу забезпечується наступними заходами, які є складовими частинами загальної кадрової програми: при прийомі на роботу шляхом співбесіди досконало вивчається компетентність кандидатів; з метою скорочення терміну входження в посаду, досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальні строки і підвищення кваліфікації, на період випробувального терміну спеціалісти проходять стажування; навчальний центр управління персоналу проводить перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників, які вже працюють на підприємстві; з метою реалізації політики керівництва в області якості, для визначення відповідності професійної компетенції персоналу вимогам займаної посади, посилення матеріальної і моральної зацікавленості працівників у результатах своєї праці, на підприємстві не рідше одного разу на п'ять років проводиться атестація керівників, інженерно-технічних працівників та інших працівників; розроблена «Концепція системи роботи з навчальними закладами з відбору молодих спеціалістів для працевлаштування у АТ «Державний ощадний банк України», з метою переходу на якісно новий рівень розробки конструкторсько-технологічної документації у АТ «Державний ощадний банк України» проводиться навчання.

Проблема забезпеченості кваліфікованими кадрами банку є важливою та актуальною і її вирішення неможливе без участі держави. Відтак для розв'язання назрілих проблем у АТ «Державний ощадний банк України» потрібно розробити державну кадрову політику в Україні, спрямовану на забезпечення кваліфікованими кадрами.

Аналізуючи структуру системи кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України», можна сказати, що на рівень кадрової безпеки також

впливає «постійність персоналу». Якщо спостерігається висока плинність кадрів, то про ефективну систему кадрової безпеки не може йти мова, особливо якщо це стосується висококваліфікованого персоналу та працівників апарату управління.

Отже, на стан менеджменту значний вплив має структура управління персоналом банку. При правильно сформованій структурі значно зростає швидкість прийняття й виконання управлінських рішень, підвищується їх ефективність.

Тобто, АТ «Державний ощадний банк України» навіть в нестабільні і скрутні економічні та соціальні часи, постійно розвивається і залишається конкурентним не тільки на глобальному рівні, але й на рівні забезпечення зростання рівня добробуту працівників.

Висновки до розділу 2

Основою розвитку кадрової політики у АТ «Державний ощадний банк України» є загальна стратегія розвитку, яка заснована на ефективному використанні трудових ресурсів. Кадрова стратегія заснована на відвертості, що сприяє реалізації потенціалу і конструктивних ініціатив кожного працівника. Основою кадрової політики є система пошуку, відбору, прийому і адаптації персоналу, сформована у вигляді документованих процедур, які є невід'ємною частиною системи менеджменту якості АТ «Державний ощадний банк України». У АТ «Державний ощадний банк України» певна увага надається роботі з резервом, раціональній розстановці і переведенню працівників на вищі посади. Робота з розвитку персоналу передбачає підготовку, підвищення кваліфікації працівників. За 2022 рік у АТ «Державний ощадний банк України» пройшли навчання 50 осіб.

Таким чином для обґрунтування системи стратегій забезпечення кадрової безпеки у АТ «Державний ощадний банк України» необхідно

детально проаналізувати внутрішній стан підприємства та загрози зовнішнього середовища. Лише маючи достатню кількість інформації про конкурентний статус підприємства, особливості зовнішньої взаємодії та внутрішньої будови керівництво підприємства може визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ У АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

3.1 Загальні заходи щодо забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України»

Формування нової парадигми розвитку АТ «Державний ощадний банк України» передбачає не тільки переосмислення усталених уявлень менеджменту, але й формування концептуальних основ економічної безпеки підприємств, адекватних сучасним реаліям. Дослідження питань безпеки АТ «Державний ощадний банк України» базується на використанні теоретичного аналізу та узагальненні наукових розробок, історичного і логічного методів наукового пізнання.

Слід зазначити, що на сьогодні серед науковців, які досліджують проблеми безпеки, не існує єдиної думки з приводу визначення сутності поняття «безпека підприємства» взагалі та «кадрова безпека» зокрема. Зважаючи на те, що поняття «кадрова безпека» АТ «Державний ощадний банк України» є похідним від поняття «безпека» взагалі і на те, що єдиного визначення безпеки не існує, можна виділити кілька підходів до його тлумачення.

Аналіз різних точок зору щодо поняття кадрової безпеки дозволяє зауважити, що окремі підходи характеризують її звужено і не розкривають в повній мірі зміст. Саме тому, з позиції системного та ресурсно-функціонального підходів, зміст категорії «кадрова безпека» характеризує наявність максимально-ефективної структури кадрового складу АТ «Державний ощадний банк України», за якого відбувається ефективне функціонування всіх складових економічної системи, забезпечення захищеності і здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, що

пов'язані з персоналом, забезпечує взаємне задоволення їх інтересів та розвиток.

У структурі економічної безпеки АТ «Державний ощадний банк України» виділяється інтелектуальна, соціальна, окремо кадрові складові, що стосуються безпосередньо персоналу. Проте, задля конкретизації напрямів забезпечення економічної безпеки, варто синтезувати їх у одну, яка буде характеризувати кадрову безпеку в цілому (рис. 3.1).

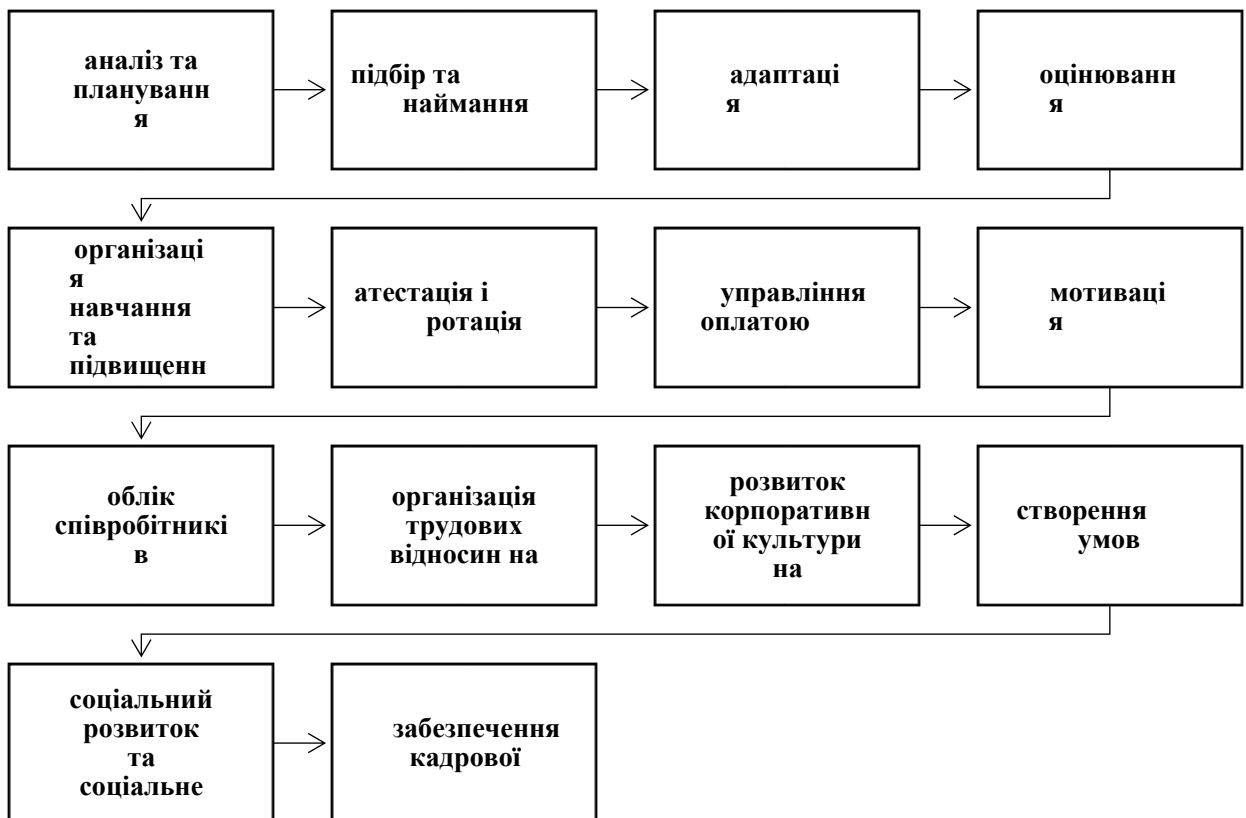


Рисунок 3.1 – Основні підсистеми системи управління кадровою безпекою підприємства та взаємозв'язок між ними

Усі складові пов'язані між собою та забезпечують відповідний рівень кадрової безпеки.

Виходячи з методології наукового аналізу, найбільш прийнятними принципами побудови системи індикаторів соціальної безпеки видаються наступні:

- об'єктивності, тобто наукової обґрунтованості з врахуванням досягнень природничих та суспільних наук;
- практичності (прикладного характеру), що характеризує можливість практичного застосування індикаторів для оцінки глибини соціально-економічних проблем в країні (регіоні) та проведення точної діагностики загроз системі соціальної безпеки;
- комплексності, тобто можливості поєднувати та відображати економічні та соціальні аспекти безпеки;
- наскрізного подання, що враховує необхідність визначення критеріїв соціальної безпеки за рівнями (державний, регіональний, особистісний);
- однозначної інтерпретації для осіб, які приймають рішення щодо усунення та мінімізації впливу загроз;
- відповідності діючим особливостям прийняття рішень;
- ясності побудови, прозорості, простоти і зрозумілості;
- гнучкості та відображення змін;
- репрезентативності для порівнянь;
- обмеженої кількості.

Разом з тим зауважимо, що повна сукупність даних принципів є не ідеальною. Оцінку елементів кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України» пропонується проводити методом встановлення нормативної величини витрат на відповідні заходи підприємств окремої галузі. Це дозволить, у порівнянні, визначити відповідність витрат, загальній тенденції. За норматив обрахунку можна приймати середньогалузеве значення. Індикатори повинні відповідати максимальній кількості критеріїв та містити порогові значення показників.

У зв'язку з комплексністю, різноманітністю і складністю завдань забезпечення кадрової безпеки доцільно розглядати їх в розрізі наступних рівнів:

1. Стратегічний рівень. Полягає в ліквідації протиріч або їх локалізацію

і послаблення. Цей рівень характеризується виробленням системоформуючих рішень, що знаходять відображення в стратегіях, перспективних програмах забезпечення кадрової безпеки. Забезпечення соціальної відповідальності АТ «Державний ощадний банк України».

2. Тактичний рівень. Полягає в вирішенні завдань, що пов'язані з ліквідацією конкретних видів загроз або запобіганню їх впливу. Включає комплекс превентивних заходів.

3. Оперативний рівень. На ньому забезпечення кадрової безпеки має знаходити свій відображення у ліквідації наслідків загроз і негативних впливів, відшкодуванні збитків; містить комплекс оперативних заходів забезпечення безпеки.

Основними елементами забезпечення кадрової безпеки є:

- встановлення стратегічних пріоритетів щодо кадрової безпеки в цілому і за складовими;
- моніторинг стану кадрової безпеки;
- визначення конкретних заходів по збереженню або зміні параметрів кадрової безпеки на основі застосування науково обґрунтованих методів загалом і окремих її аспектів;
- реалізація заходів по забезпеченню кадрової безпеки.

До основних методів забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України» належать:

- чітке ведення бухгалтерського та фінансового обліку діяльності, аудит документації;
- ретельний відбір персоналу, проведення атестації робочих місць за умовами праці, моніторинг відносин в колективі, за комунікаціями на підприємстві, перевірка працівників на належність до будь-якої групи ризику, детальний аналіз руху персоналу та їх причини;
- контроль за комунікаціями АТ «Державний ощадний банк України», увага до взаємовідносин у колективі, аудит документації, вимога щодо обов'язкової звітності про ділові операції в рамках підприємства;

- сприяння згуртованості колективу, підвищення прихильності персоналу;
- проведення соціального аудиту – специфічної форми аналізу, ревізії умов соціального середовища підприємства, з метою виявлення чинників соціального ризику і здійснення пропозицій щодо їх зниження – являється результатом розвитку інших форм аудиту, зокрема управлінського і фінансового, шляхом розширення критеріїв ефективності, оскільки включає в їх склад безліч соціальних чинників [5].

3.2 Пропозиції щодо удосконалення забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України»

Для сучасних підприємств одним із важливих є питання запобігання та нейтралізації різного роду ризиків та небезпек. Система корпоративної безпеки АТ «Державний ощадний банк України» складається з ряду підсистем: фінансова, інформаційна, техніко-технологічна, правова, екологічна, силова, а також кадрова безпека підприємства. Саме з кадрами підприємства пов'язані основні внутрішні, а також зовнішні ризики, адже від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають більше 40 % компаній. Таким чином, актуальним питанням для вітчизняних промислових підприємств є визначення та аналіз стану кадрової безпеки.

Позитивна модель розвитку ставлення працівника до АТ «Державний ощадний банк України» та його культури має три етапи: благонадійність, лояльність і прихильність організації (рис. 3.2).

Лояльні співробітники АТ «Державний ощадний банк України» ретельно охороняють комерційні таємниці підприємства. Вони завжди на стражі, вони контролюють можливі загрози й зупиняють їх. Для лояльного співробітника зради інтересів підприємства просто неможливе.

Лояльний співробітник завжди прагне бути чесним і щирим з

підприємством, щиро переживає і турбується за його успіхи, прагне виконати свою частину роботи най-кращим чином і готовий навіть приносити певні жертви на вівтар успіхів підприємства, відчуваючи почуття гордості за його перемоги. Лояльний співробітник має сильне бажання залишатися членом цієї організації, незважаючи на виникаючі проблеми і складнощі в її роботі. Він сповнений ентузіазму та бажання допомагати у вирішенні цих проблем і робити все, від нього залежне, для усунення складнощів.

Однак це був портрет ідеального лояльного працівника. Але далеко не кожен співробітник стає таким.



Рис. 3.2 – Формування прихильного відношення співробітників АТ «Державний ощадний банк України»

Народження і розвиток лояльності у кожного працівника по відношенню до його організації має свої власні причини і етапи. Ряд факторів можуть надавати подвійне значення на лояльність. Локус контролю працівника, тобто приписування причин того, що відбувається, внутрішнім або зовнішнім обставинам, може як сприяти, так і заважати розвиватися лояльності працівника (сприяють при успіхах організації і зовнішньому локусі та особистих успіхах і внутрішньому локусі контролю). Екстраверсія, соціальна орієнтованість, товариськість, балакучість і впевненість у собі при сприятливих умовах роботи в організації сприяють зростанню лояльності, при несприятливих допоможуть працівникові швидше підшукати саме місце роботи. Та ж ситуація і з такою якістю, як сприйнятливість до придбання нового досвіду. Сумлінність працівника буде зміцнювати його лояльність, якщо вона буде помічена, затребувана і оцінена гідно. В протилежному випадку з'явиться розчарування і незадоволеність, які аж ніяк не зміцнюють лояльність.

Прихильність припускає наявність трьох аспектів відносини співробітника до своєї організації: ідентифікації, залученості та лояльності разом узятих. Джерела формування прихильності для АТ «Державний ощадний банк України» представлені в табл. 3.1.

У АТ «Державний ощадний банк України» спостерігається також дуже високе ставлення працівників до кадрової політики – 4,3 бали.

Результати ананімного анкетування працівників АТ «Державний ощадний банк України» показали наступне: респонденти вважають, що саме рівень конфліктності обернено впливає на рівень лояльності персоналу. До речі, на думку одних респондентів, найвпливовішою є кількість міжгрупових конфліктів, інші вважають, що саме кількість міжособистісних конфліктів має найбільший вплив на рівень лояльності персоналу АТ «Державний ощадний банк України».

Отже, ключову роль в кадровій безпеці АТ «Державний ощадний банк України» зазвичай грає аналітичний відділ, який виконує функції її

«мозкового центру». У нього стікається і аналізується вся початкова інформація зовнішнього і внутрішнього характеру, а також формуються рекомендації для керівництва організації.

Таблиця 3.1 – Джерела формування прихильності стосовно кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України»

Індивідуальні особливості працівників	Основні характеристики роботи та робочого середовища
мотиви вибору роботи (більшу прихильність проявляють співробітники, орієнтовані на зміст роботи, а не на заробіток)	можливості, створені в організації для задоволення основних потреб персоналу (умови праці, оплата, соціальні програми)
мотивація праці та трудові цінності: множинність мотивів праці і висока цінність для працівника змісту праці сприяють прихильності. має значення, якою мірою дане місце роботи відповідає очікуванням і дає можливість задоволення найважливіших потреб, з якими пов'язаний зміст роботи	рівень робочого стресу: якою мірою робота пов'язана з перевтомою, напругою, забрудненням робочого середовища, емоційною та фізичною напругою
особливості трудової етики (орієнтація на роботу як на основну сферу самореалізації, орієнтація на працю з повною віддачею і прийняття відповідальності за робочі результати)	Ступінь інформованості працівників, ступінь довіри, делегування повноважень щодо прийняття рішень
Соціальні характеристики: рівень освіти (чим вище рівень освіти, тим нижче готовність проявляти прихильність), вік (чим старше, тим вище прихильність), сімейний стан (наявність сім'ї передбачає більш високу прихильність)	Ступінь залученості і сприятливий моральний клімат в колективі, доброзичливість та підтримка колег
віддаленість місця проживання від місця роботи (чим далі, тим нижче прихильність)	можливості професійного зростання, визнання та оцінка досягнень

У великих корпораціях, націлених на реалізацію стратегії попереджувального протидії, відмінною особливістю аналітичного відділу є наявність певного контингенту позаштатних співробітників (інформаторів) як ззовні, так і всередині організації.

Забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України» залежить від наступних основних чинників – найм, лояльність, контроль і безпечне вивільнення. Під наймом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозуванні благонадійності.

Недоопрацювання на рівні забезпечення кадрової безпеки у АТ «Державний ощадний банк України» можуть приводити до небажаних для компанії наслідків, таких як:

- звільнення кваліфікованих співробітників;
- недостатня або не відповідна вимогам, що пред'являються, кваліфікація співробітників;
- руйнування лояльності і, як наслідок, збільшення втрат від бездіяльності, саботажу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій і ініціатив;
- орієнтація співробітників на вирішення внутрішніх тактичних завдань на шкоду перспективному розвитку;
- захист співробітниками інтересів свого підрозділу на шкоду загальним цілям АТ «Державний ощадний банк України» [8].

Тому забезпечення кадрової безпеки залежить від того, наскільки адекватно виконуються функції з управління персоналом, формується і в подальшому реалізується кадрова політика підприємства. Безпосередніми засобами впливу на кадрову безпеку та її регулювання є кадрові технології управління персоналом.

Резюмуючи вищесказане, виділимо основні пропозиції удосконалення щодо забезпечення кадрової служби АТ «Державний ощадний банк України» з удосконалення кадрової безпеки підприємства:

- участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування

людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;

складання нормативної документації для співробітників організації в інтересах дотримання кадрової безпеки;

– проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками АТ «Державний ощадний банк України»;

– проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть нанести своїми діями шкоду АТ «Державний ощадний банк України»;

– моніторинг, спрямований на забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України».

Процес захисту АТ «Державний ощадний банк України» від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. І цей процес захисту існує безперервно на весь період функціонування підприємства. Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів набору персоналу.

При відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів – 45 % лише анкетних даних – 38 %. поведінкового інтерв'ю – 61 %, неструктурованого інтерв'ю – 9 %, центри оцінювання – 87 %.

Особливим різновидом тестування є перевірка на детекторі неправди (поліграфі). Таке тестування має назву скринінгове (від англ. screening – просіювати), а методика перевірки – приладова, суть якої полягає в проведенні комплексної процедури з використанням складних технічних пристроїв, які призначені для всебічної оцінки психофізіологічних характеристик тестованих осіб [13].

Вчені-поліграфологи стверджують, що за умов використання поліграфа при прийомі нового співробітника на роботу, результат тестування не лише дасть відповіді про минуле кандидата та істинні мотиви працевлаштування у компанію, але і дозволить скласти психологічний портрет кандидата, в якому

будуть відображені його приховані наміри та схильності. Крім того, проведення поліграфного тесту при працевлаштуванні у АТ «Державний ощадний банк України» дозволить показати солідність підприємства і серйозність його намірів не допустити потрапляння до його лав сумнівних особистостей.

Основні причини використання поліграфа такі:

- застосовний для будь-якого виду розслідування і дозволяє швидко виявляти брехню;
- забезпечує отримання додаткової інформації, яка прямо або побічно пов'язана з напрямом або об'єктом розслідування;
- прискорює хід розслідування при відносно невисоких витратах;
- забезпечує об'єктивну і швидко оцінку достовірності повідомленої кандидатом інформації, його потенційної благонадійності і лояльності;
- дозволяє виявляти приховані ознаки досконалих або підготовлених зловживань,
- інших чинників, що впливають на благонадійність співробітників.

Поліграф використовується для вирішення двох основних завдань: профілактика правопорушень і їх розкриття [13].

На сьогодні існує достатня кількість компаній, що спеціалізуються виключно в області діагностики найрізноманітніших якостей та характеристик особистості шляхом проведення тестування. Слід зазначити, що такі тестування здійснюються як щодо претендентів на конкретну посаду, так і щодо осіб, які вже працюють.

Серед розмаїття таких компаній на увагу заслуговує компанія MIDOT, яка розробила і, ось уже два десятиліття, продовжує удосконалювати інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки та зловживань персоналу на роботі.

Програма Midot System створена командою психологів і поліграфологів Ізраїлю на основі 20-річних досліджень і має найвищий показник надійності результату.

Використовуючи Midot System у АТ «Державний ощадний банк України», отримують відповіді на питання:

- Чи буде кандидат, якого приймають на роботу, ефективним та успішним співробітником?
- Чи має співробітник або кандидат схильності до порушення дисципліни,
 - здійснення зловживань, чи може він бути залученим до розкрадання та шахрайства на роботі?

В основі рішень Midot System лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити якість оцінки кандидата на роботу та суттєво скоротити час та витрати на його вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей.

Технологія перевірки кандидата за допомогою системи Midot така: протягом 20 хвилин кандидат «спілкується» з комп'ютерною програмою, а працедавець в режимі реального часу одержує оцінку його чесності і благонадійності, а головне – рекомендацію про доцільність роботи такого кандидата на вакантній посаді з погляду вірогідності ризику здійснення ним посадових зловживань. Результатом є відповідь на перше і дуже важливе питання: людина, яка претендує на вакансію, чи чесна і порядна, чи можна з нею працювати в одній команді?

На відміну від поліграфа Midot більше дозволяє працювати з потенційними загрозами, а не з минулим досвідом.

Однак, правильна перевірка кандидата на роботу – це тільки початок функціонування системи кадрової безпеки компанії. Необхідним є контроль, який дозволяє одержувати своєчасну інформацію і вживати своєчасні превентивні заходи протидії.

Періодична оцінка або атестація персоналу – це процедура, в рамках якої може бути використана сучасна технологія контролю. Застосовуючи

методики Midot для оцінки і атестації персоналу, більше 600 компаній в світі успішно вирішують проблему кадрової безпеки і аналізу ризиків. Вони з вірогідністю в 90 % розуміють, де, що і з якої причини це може відбутися.

Це системна методологія, яка дозволяє вирішувати складні аналітичні завдання: відстежувати зміни в поведінці співробітників, визначати структурні підрозділи, які стають джерелом загроз, шукати управлінські помилки. Використовуючи Midot, працедавець «проявить» шахрая, а лояльний співробітник просто підтвердить свою лояльність [14].

Буде доцільним запровадити таку технологію кадрової безпеки як «гаряча лінія», що дозволить ефективно боротися з шахрайством і крадіжками співробітників.

Організація «гарячої лінії» проти шахрайства дозволить збирати інформацію про факти правопорушень співробітників компанії як від їх колег, так і від клієнтів. Це відкритий ресурс. Він абсолютно конфіденційний і нейтральний – приймання та опрацювання інформації ведуть спеціалісти, які не працюють на підприємстві і не пов'язані з його співробітниками.

Заслуговує на увагу і система управління персоналом Extended DISC. Це комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи. Система управління персоналом Extended DISC описує характер природної реакції людини, або стиль поведінки в різних ситуаціях та дає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті.

Система управління персоналом Extended DISC для АТ «Державний ощадний банк України» дозволить вирішувати наступні кадрові питання:

- швидко і точно підібрати співробітника на конкретне робоче місце;
- мотивувати співробітників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей;
- кого і чому навчати з найбільшою користю для компанії;
- створити злагоджено діючу робочу пару або групу;

– сформувати в колективі сприятливий психологічний клімат.

Зазначені технології повинні використовуватися з урахуванням фінансових можливостей, культурних особливостей та пріоритетів розвитку АТ «Державний ощадний банк України».

Підкреслимо, що в управлінні персоналом на більшості досліджуваних підприємств традиційно використовуються такі групи методів [1; 3; 6]:

– системи управління та органи управління: регулювання відносин між працівниками за допомогою положень про структурні підрозділи та робочих інструкцій; використання владних стимулів (видання наказів, розпоряджень, розпоряджень) для управління поточною діяльністю підприємства;

– економічні методи управління: товарне стимулювання праці працівників: преміювання за результатами праці, застосування неповного робочого часу для деяких видів працівників;

– соціально-психологічні методи управління: розвиток у співробітників почуття причетності до компанії шляхом встановлення стандартів обслуговування, створення реклами підприємства, широкого використання торгових марок, забезпечення працівників фірмовим спецодягом; стимулювання праці працівників шляхом гарантованого забезпечення соціального захисту (лікарняні, допомоги тощо).

Але в сучасних умовах недостатня мотивація часто не дозволяє вітчизняному бізнесу реалізувати свій потенціал, що на практиці призводить не тільки до зайнятості більшості працівників та скорочення їхньої трудової діяльності, а й до уникнення широкого кола працюючих. На практиці деякі ланки системи нематеріального стимулювання втратили своє значення для працівників компанії, це дозволяє зробити висновок, що існуюча система не виконує свого основного завдання – не підвищує зацікавленість працівників у своїй роботі.

Отже, знання існуючої системи нематеріальної мотивації та аналіз потреб працівників підтвердили необхідність удосконалення процесу

мотивації працівників.

Удосконалення процесу мотивації працівників пропонується впроваджувати в такі ряди:

- 1) виявлення проблемних питань, пов'язаних із процесом мотивації працівників;
- 2) розроблення та впровадження програм стимулювання працівників;
- 3) контроль виконання запропонованої програми. Відповідно до внутрішньої системи управління на цей процес спрямовані зусилля керівництва, відділу кадрів, відділу управління персоналом. З огляду на специфіку процесу мотивації та мотивації співробітників, важливими методами є: HR-стратегія, кадрова політика, корпоративна культура, бюджет витрат на персонал та ін.

Тому початковий етап передбачає пошук і аналіз існуючих кадрових потреб. Усунення причин проблем управління персоналом сприятиме підвищенню задоволеності працівників, що забезпечить підвищення продуктивності праці. Крім того, виявлення проблемних питань, пов'язаних із методами мотивації працівників, включає виявлення методів мотивації працівників та інструментів, які використовуються в бізнесі.

Таким чином, аналіз кадрової політики досліджуваних банківських установ дав змогу визначити, що пріоритетними видами стимулювання в діяльності персоналу є заробітна плата, винагороди та премії, організація навчання та суспільне визнання (видача сертифікатів, призначення малюнок благородної дошки) (табл. 3.2).

Наступний етап включає перевірку концепції проекту та прийняття рішення про розробку програми мотивації співробітників, яка включає такі підпроцеси, як: визначення форм, методів і способів впливу на співробітників; створення системи винагороди; уточнення вимог і послідовності операцій. Важливою складовою процесу дослідження є контроль виконання запропонованої програми.

Таблиця 3.2 – Застосування в діяльності досліджуваних банків форм стимулювання персоналу

Банк	А	Б	В	Г	Д	Ж	З	І	К	Л	М
Заробітна плата	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Винагороди та премії	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Участь в акціонерному капіталі (придбання акцій на пільгових умовах)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Суспільне визнання (вручення грамот, розміщення фото на дошці пошани, публічне привітання керівництвом)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Обслуговування власним транспортом	+	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-
Організація харчування (виділення коштів на харчування)	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-
Організація навчання (покриття витрат на навчання)	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+
Медичне обслуговування	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Забезпечення житлом	+	+	+	-	-	-	+	+	-	-	+
Корпоративна культура (організація розважальних заходів, проведення свят та вечірок)	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+

Таким чином, реалізація запропонованої програми стимулювання працівників сприятиме лояльності організації, відданості спільній справі, відповідальності роботодавця, а отже, підвищенню рівня безпеки працівників.

Процес звільнення співробітників дуже важливий з точки зору забезпечення безпеки співробітників компанії. Адже найстрашніше, коли працівник йде злим і ображеним. Це як бомба уповільненої дії, ніколи не знаєш, де і коли вона вибухне. Такі співробітники, володіючи конфіденційною інформацією, фактично є конкурентами.

Тому необхідно вдосконалити та деталізувати весь процес вивільнення працівників. Так, якщо працівник повідомив про майбутнє звільнення, необхідно:

1. По можливості організувати передачу справ досить швидко,

скопювати робочий файл з усіма даними на випадок можливого пошкодження. Бувають абсолютно чисті випадки, коли дані знаходяться в робочому файлі, всі звіти зроблені, дослідження проведено, а клієнтська база зникає.

2. З'ясувати справжню причину звільнення. Для цього можна попросити родичів, знайомих, зустрічатися з друзями та колегами. Бажано знати, куди їдуть ваші співробітники.

3. Визначте рівень лояльності співробітників вашої компанії та обсяг відомої інформації, особливо якщо це стосується конфіденційної інформації;

4. Прорахувати можливі ризики, пов'язані з розголошенням інформації, відомої співробітникам, щоб встигнути вжити заходів щодо запобігання можливим наслідкам.

5. Змінити всі відомі співробітнику паролі та коди доступу до цінної інформації, щоб він не встигав цю інформацію взяти.

6. Провести бесіду з працівником, який звільняється, нагадавши йому про відповідальність за розголошення комерційної таємниці та інші протиправні дії;

7. Поговоріть із співробітниками, колегами, друзями, пояснюючи причини звільнення. Цей процес слід робити, щоб уникнути чуток і спекуляцій.

8. Переконайтеся, що немає відсутніх документів, що всі паролі передано.

Дотримання цього простого алгоритму дій дозволить вам заздалегідь підготуватися до можливих наслідків звільнення працівника, навіть якщо ці наслідки виявляться дуже важкими. Важливо відзначити, що при укладанні трудового договору на посаді всі працівники повинні підписувати підписку про нерозголошення.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні кадрові технології є тим новим елементом менеджменту організації, без реалізації яких неможливо забезпечити належний рівень кадрової безпеки АТ

«Державний ощадний банк України».

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити низку важливих завдань щодо кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України»:

1) визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

2) збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

3) збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проектах;

4) облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин між працівниками;

5) проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці АТ «Державний ощадний банк України».

6) виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди АТ «Державний ощадний банк України»;

7) отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

Таким чином, головною ціллю забезпечення кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України» повинне бути виконання принципу

постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути витрачений на виконання посадових обов'язків та виробничих завдань з урахуванням, звичайно, внутрішньозмінних перерв на відпочинок та особисті потреби. Якщо ж час витрачається працівником неефективно та наявні простои в роботі, викликані порушенням технології та організації виробництва, порушенням дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник є потенційною загрозою для підприємства з боку кадрової та економічної безпеки в цілому. Вільний та непродуктивний час «працівником-загрозою» може використовуватись, з метою отримання конфіденційної чи таємної інформації підприємства, розв'язування конфліктних суперечностей з іншими працівниками чи безпосереднім керівництвом, для заподіяння прямої матеріальної шкоди АТ «Державний ощадний банк України» тощо. В залежності від причин наявних непродуктивних витрат часу різниться й масштаб та розмір шкоди, яка може бути заподіяна таким працівником підприємству або окремим її працівникам.

Одним із показників визначення ефективності діяльності як АТ «Державний ощадний банк України» в цілому так і кожного окремого працівника виступає продуктивність праці. Продуктивності праці приділяється значна увага на рівні організацій всіх сфер діяльності як одному з найважливіших показників ефективності, який характеризує рівень раціонального використання ресурсів і використовується для внутрішнього аналізу і планування ефективної господарської діяльності АТ «Державний ощадний банк України». Наслідки підвищення продуктивності праці для окремих підприємств і суспільства в цілому різні, але ж головних наслідками підвищення продуктивності праці з точки зору кадрової безпеки є зростання задоволеності працею, а звідси і самомотивація працівників, та закріплення персоналу в організації. Зниження ж продуктивності призводить до зворотного ефекту.

Аналізуючи ефективність діяльності АТ «Державний ощадний банк України» та їх працівників окремо не слід забувати про винагороду за працю.

Розмір отриманої працівниками заробітної плати є визначальним критерієм забезпечення кадрової безпеки підприємства, особливо в кризовий період, коли на перший план виходить саме матеріальна винагорода у порівнянні з нематеріальними стимулами.

Наприклад, працівник АТ «Державний ощадний банк України» певної кваліфікації отримує заробітну плату нижчу за середню по галузі при тому, що підприємство отримує більший прибуток ніж інші, тоді у нього може виникнути почуття образи через недооцінку його праці. У подальшому образа може перерости у невдоволеність та конфліктні суперечки з керівництвом, зниження продуктивності праці робітника, зменшення його самовіддачі, зниження лояльності та ще багатьох негативних наслідків. Цей працівник може стати об'єктом кадрової безпеки на який легко вплинути з метою заподіяння матеріальної шкоди. Все це негативним чином у подальшому вплине на рівень кадрової безпеки підприємства. Якщо таких незадоволених оплатою праці робітників стає велика кількість, то рівень кадрової безпеки різко знижується та виникає загроза економічній безпеці АТ «Державний ощадний банк України» в цілому.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні кадрові технології є тим новим елементом менеджменту організації, без реалізації яких неможливо забезпечити належний рівень кадрової безпеки підприємства.

Ефективне використання кадрових технологій дозволить вирішити низку важливих завдань щодо кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України»:

- 1) визначення та запобігання загрозам, пов'язаних з персоналом: їхня незаконна діяльність, видача «комерційної таємниці», вступ у змову з

конкурентами, нанесення безпосереднього збитку підприємству, створення негативного морально-етичного і психологічного клімату в колективі;

2) збір та обробка відомостей про майбутніх співробітників для подальшого рішення керівника щодо їх прийому на роботу або відмову;

3) збір та обробка відомостей про співробітників, для подальшого рішення щодо їх допуск до конфіденційної інформації, або участі в особливо важливих для фірми проектах;

4) облік соціально-психологічних аспектів у процесі управління персоналом, вивчення психологічного клімату в трудовому колективі і відносин між працівниками;

5) проведення службових розслідувань у випадках виявлення фактів діяльності співробітників, яка завдає шкоди безпеці підприємства.

7) виявлення серед тих співробітників компанії, хто працює, та тих, кого приймають на роботу, потенційної «зони ризику» – людей, які у разі певних обставин можуть завдати шкоди підприємству;

7) отримання інформації для прийняття проблемних управлінських рішень: оцінка кандидата на вакансію, коректування політики мотивації, розвиток і утримання ключових співробітників, аналіз стану лояльності працівника, оцінка корпоративної культури, визначення структурних підрозділів, які є джерелом загроз, пошук управлінських помилок.

Отже, удосконалення процесів мотивації співробітників і вивільнення співробітників дозволить не тільки вдосконалити процес управління персоналом завдяки використанню дієвих і дієвих інструментів, а й дозволить виявити приховані резерви банку і використовувати їх для забезпечення кадрової безпеки. Крім того, запропоновані заходи можуть позитивно вплинути на поведінку працівників (будуть помітні зміни в їхній поведінці в робочому русі) та створити гарне управлінське середовище для побудови соціального капіталу банківської установи.

ВИСНОВКИ

В умовах інтеграції економіки України до світового економічного простору першочергового значення набувають дослідження щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки функціонування підприємств, їх захищеності та здатності протистояти внутрішнім й зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом. Зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, що викликані глобалізацією ринків, характеризуються зрушеннями в структурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією на високі доходи власників, швидкими і безперервними організаційними та технологічними змінами, збільшенням кількості виникнення колективних трудових спорів та підвищенням рівня відповідальності керівників підприємства за самостійно прийняті управлінські рішення. Негативні зміни у збільшенні ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, обумовлюють доцільність удосконалення процесу забезпечення кадрової безпеки, що визначається як здатність підприємства запобігати ризикам і загрозам, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом, організацією праці, трудовими відносинами в цілому.

Динамічна зміна і ускладнення конкурентного середовища функціонування суб'єктів господарювання обумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності АТ «Державний ощадний банк України». У кризових умовах вітчизняної економіки одним із шляхів досягнення цієї мети є оптимізація витрат за різними бізнес-процесами, зокрема, через залучення зовнішніх суб'єктів (аутсорсинг).

Для підтвердження своєї ролі в забезпеченні життєдіяльності АТ «Державний ощадний банк України», служба управління персоналом повинна мати відповідні повноваження щодо гарантування економічної безпеки. Сучасні служби управління персоналом – це не відділи кадрів за

часів адміністративної економіки, не функція обліку, набору і звільнення персоналу. Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів (у глобальному, регіональному, національному, демографічному, галузевому, професійному та індивідуальному вимірах), обумовлюють нові інноваційні ролі керівників: лідера, інноватора, стратега, підприємця.

Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів охоплюють не тільки бізнес в цілому, але й стратегічне управління персоналом, а саме: широкі професійні і посадові профілі; інформований і гнучкий вибір траєкторії професійного розвитку; відповідальність самих працівників за власний розвиток; створення можливостей для професійного зростання кожного працівника; відкрите обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення. Одним із узгоджених повноважень служби стратегічного управління персоналом має бути безпосередній доступ її посадових осіб до відповідних корпоративних ресурсів: планів стратегічного розвитку підприємства; інформаційних масивів, зокрема конфіденційного характеру; аналітичних досліджень; кошторисів витрат на відповідні програми щодо організації кадрової безпеки (на залучення кваліфікованих кадрів, на розвиток корпоративної культури та управління лояльністю) тощо. Практична реалізація перерахованих заходів має мінімізувати ризики пов'язані з дією персоналу та забезпечити кадрову безпеку підприємства. Перспективами подальшої розробки можуть бути дослідження проблем опору персоналу організаційним змінам, які необхідні для подолання кризової ситуації.

Процес захисту АТ «Державний ощадний банк України» від небезпеки починається на етапі підбору працівників на існуючі вакансії. І цей процес захисту існує безперервно на весь період функціонування АТ «Державний ощадний банк України». Ефективність цього процесу забезпечується використанням різних методів набору персоналу.

При відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів – 45 %. лише анкетних даних –

38 %. поведінкового інтерв'ю – 61 %, неструктурованого інтерв'ю – 9 %, центри оцінювання – 87 %.

Отже, аналіз різних точок зору щодо поняття кадрової безпеки АТ «Державний ощадний банк України» дозволяє зауважити, що окремі підходи характеризують її звужено і не розкривають в повній мірі зміст. Саме тому, з позиції системного та ресурсно-функціонального підходів, зміст категорії «кадрова безпека» характеризує наявність максимально-ефективної структури кадрового складу АТ «Державний ощадний банк України», за якого відбувається ефективне функціонування всіх складових економічної системи, забезпечення захищеності і здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, що пов'язані з персоналом, забезпечує взаємне задоволення їх інтересів та розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адаменко С. І. Характеристика та класифікація загроз у банківській системі України. *Стратегічна панорама*. 2004. № 4. С. 48-52.
2. Аналіз банківської діяльності: підручник. [А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін.; за ред. А. М. Герасимовича]. Київ : КНЕУ, 2003. 599 с.
3. Банківська безпека : навч. посіб. / О. Д. Вовчак, Ю. О. Самура, В. А. Сидоренко, В. А. Вареник. Київ : Знання, 2013. 237 с.
4. Банки та банківська справа / за ред. ІТ. Балабанова. К., 2013. 304 с.
5. Банківські операції : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Дзюблюка. Тернопіль : вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. 696 с.
6. Банківські операції : Підручник / За ред. В. І. Міщенко, Н. Г. Слав'янської. Київ : Знання, 2006. 727 с.
7. Белов М. А., Євдокимова Н.М., Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2016. 252 с.
8. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент. Київ : «Ника-Центр», 2015. 128 с.
9. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 132 с.
10. Васильков В. Г. Організація виробництва : навч. посібник. КНЕУ, 2012. 524 с.
11. Васильчак С. В. «Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку». *Науковий вісник НЛТУ України*, 2009. Вип. 19. С. 12
12. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 252 с.
13. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ : Вид-во «Лібра», 2008. 48 с.

14. Воробйов Ю. М. Фінансовий менеджмент: навч посіб. Сімферополь : Таврія, 2014. 256 с.
15. Ганущак Т. В. Кадрова безпека підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 7. Частина 2. С. 154–157.
16. Гэллоэй Л. Планування виробничих потужностей. *Економіка XXI століття*, 2014. № 1. С. 71-81.
17. Дашко І.М. Засадничі імперативи формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 1(259). С. 72-80. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_-Iryna-%D0%9C.-Dashko-72-80.pdf
18. Дашко І. М., Андросова О. Ф., Стефаник С. М. Напрями вдосконалення ефективності управління безпекою персоналу підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2023. № 3(59). С. 78-81. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3991>
19. Дашко І. М., Лепьохін О. В., Герасименко О. В. Особливості забезпечення системи економічної безпеки банківської установи. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2023. № 1(57). С. 88-92. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/181>
20. Дашко І. М., Лепьохін О. В., Руденко О. В. Загальні підходи щодо кадрової безпеки підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*, 2022. № 1(53). С. 101-107.
21. Електронний фонд Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського. URL : <http://nbuv.gov.ua>
22. Єгорова О. С. «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». Тези конференції. Донецьк : ДогНТУ, 2009 р. С. 204-206.

23. Єременко А. О., Журавель М. Ю., Полозова Т. В. Якісна система управління персоналом як запорука кадрової безпеки підприємства. *16-й міжнародний молодіжний форум «Радіоелектроніка і молодь в XXI ст.»* Х. : ХНУРЕ, 2012. 214 с.
24. Зубок М. І., Ніколаєва Л. В. Організаційно-правові основи безпеки банківської діяльності в Україні : Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Київ : Істина, 2002. 84 с.
25. Іщенко Н. А. Діагностика ймовірності банкрутства підприємства та шляхи його стабілізації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2017. Вип. 31. С. 256-265.
26. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І. П. Черкаси, 2012. 258 с.
27. Калина А. В. Менеджмент продуктивності. Київ : МАУП, 2014. 325 с.
28. Кириченко О. А., Денисенко М. П., Сідак В. С., Лаптев С. М. та ін. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія. Київ, 2010. 412 с.
29. Кірейцев Г. Г. Фінанси підприємств. Київ : ЦУЛ, 2014. С. 206-230.
24. Кондратьєва С. В. Генезис поняття кадрової безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2015. № 5. С. 194-198. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_5_33
25. Корнієнко Т. О. Аналіз стану економічної безпеки України та пріоритети її зміцнення. *Економіка та суспільство.* Випуск № 38. 2022 URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1314/1269>
26. Копилюк О. І., Музичка О. М. Банківські операції : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
27. Крушельницька О. В. Управління персоналом навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
28. Кос В. В. Кадрова безпека URL: <http://business/srednemu->

[i-krupnomu-biznesu/kadrovaja-bezopasnost/](#)

29. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Серія «Економіка», 2012. Випуск 3 (59). С. 138-143.

30. Кривич Я. М. Вплив інновацій на стратегічний розвиток банку. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/797/3/4.pdf>

31. Леонова Г. Г., Озаріна О. В. Досвід моделювання економічної безпеки зарубіжних підприємств URL : <http://nauka.kushnir.mk.ua>

32. Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С. та ін. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія : в 3 т. Т.1 / за заг. ред. Г.В. Козаченко. Луганськ, 2010. 282 с.

33. Мехеда Н. Г., А. Маджула. Планування соціальної безпеки на підприємстві. Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького, 2010. № 1. 85 с.

34. Мехеда Н. Г., Демиденко З. Оптимальний набір кадрів як шлях до соціальної та кадрової безпеки. URL : http://www.rusnauka.com/KAND_2012/Economics

35. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Фінансовий простір* : міжнародний науково-практичний журнал. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ), 2012. № 2 (6). С. 38-45.

36. Меда Н.С. Поняття банківського товару і його зв'язок із категоріями «банківський продукт», «банківська послуга» та «банківська операція». *Збірник наукових праць*. 2014. Вип. 38. С 196-204.

37. Мігус (Шульга) І. П. Система економічної безпеки емісійної діяльності акціонерних товариств. *Економічний часопис – XXI* : журнал. 2010. №11-12. С. 64-68.

38. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні методика оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*, 2013. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>

39. Місько Г. А. Діагностика ймовірності банкрутства як засіб фінансово-економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Всеукраїнська асоціація молодих науковців науки : економіка, політологія, історія. 2013. №26(205). С. 166-173.
40. Мішина І. Г. Проблема формування теоретичних основ економічної безпеки суспільства. *Торгівля і ринок України* : темат. зб. наук. праць, Донецьк : Вид-во ДонДУЕТ, 2014. Вип. 16. Т. 1. 352 с.
41. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.
42. Московських В. П. Шляхи фінансового прогнозування в Україні. *Фінанси України*, 2017. № 3. С. 15-16.
43. Назарова Г. О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* : наук. журн. Терноп. нац. екон. ун-т, 2010. Вип. 15. С. 34-37.
44. Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 232 с.
45. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б.. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навчальний посібник. Київ : Правова єдність, 2009. 544 с.
46. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
47. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua>.
48. Пастернак-Таранушенко Г. Економічна безпека держави. Київ : Вид-во Ін-ту державного управління і самоврядування при КМ України, 2014. 140 с.
49. Пастухов В. В. Аналіз системи стратегічного управління. *Фінанси України*, 2014. № 10. С. 24-28.
50. Подлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою

підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. НАН України: Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2003. 20 с.

51. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 256 с.

52. Прокопенко І. Ф., Ганін В. І., Соляр В. В., Маслов С. І. Основи банківської справи: Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 410 с.

53. Пурій Г. М. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України. *Фінансовий простір*. 2017. № 3(27). С. 41-45.

54. Розуменко Ю. Кадрова безпека підприємства. Перевірка даних нових співробітників. URL: <http://trudovepravo.com.ua/statti/lawyer/605-personnel-security>

55. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2014. 322 с.

56. Сова О. Ю. Напрями вдосконалення механізму управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 37. С. 97-103.

57. Соломіна Г. В. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навч. посіб. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія : Економічна, 2009. № 1. С. 185-193.

58. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження. *Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія: Економічні науки : зб. наук. праць. Львів, 2009. № 1. С. 1-8.

59. Тумар Н. «Кадровая работа и экономическая безопасность». *Менеджер по персоналу*, 2011. № 9. С. 74-80.

60. Філіппов С. О. Сутність та значення кадрової безпеки на підприємстві. Колективна монографія «Інтеграція науки, освіти та бізнесу». Т. 7. Запоріжжя, 2018 р. У друці.
61. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : «Магнолія плюс», 2014. 268 с.
62. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*, 2006. № 5. С. 31-36.
63. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 128 с.
64. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України : сутність і напрямки забезпечення : монографія. Київ : Вид-во НІСД, 2007. 144 с.
65. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посібн. Київ : Знання, 2016. 452 с.
66. Шкарлет С., Садчикова І. Трансформація системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С.264-276.
67. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України : сутність і напрямки забезпечення : монографія. Київ : Вид-во НІСД, 2007. 144 с.
68. Хитрін О. І. Фінансова безпека комерційних банків. *Фінанси України*. 2008. № 11. С. 118-124.
69. Хохлов М. П., Подимайло М. В. Аналіз існуючих підходів і методів фінансової діагностики ймовірності банкрутства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 7. С. 199-204.
70. Blakyta G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15, Issue 2. P. 248-256.
71. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies»*. 4/13 (112), 2021. Pp.

89-100.

72. Bromwich M. The case for strategic management accounting : the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organisation and Society*, 2012. № 1. P. 27-46.

73. Bromwich M. The case for strategic management accounting : the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organisation and Society*, 2012. № 1. P. 27-46.

74. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. *Duke University's Fuqua School of Business*. URL : http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.

75. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. *Duke University's Fuqua School of Business*. URL : http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

76. Delas V., Nosova E., Yafinovych O. Financial Security of Enterprises. 22nd International Economic Conference – IECS 2015 “Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies”, IECS 2015. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/82239816.pdf>

77. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. *Basel Committee on Banking Supervision*. Basel. Updated November, 2005. URL :: www.bis.org.

78. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. *Basel Committee on Banking Supervision*. Basel. Updated November, 2005. URL : www.bis.org.

79. Lord B. R. Strategic management accounting: the emperor`s new clothes // *Management Accounting Research*, 2011. № 7 (3). P. 347-366.

80. Lord B. R. Strategic management accounting: the emperor`s new clothes. *Management Accounting Research*, 2011. № 7 (3). P. 347-366.

81. Rushchyshyn N., Nikonenko U., Kostak Z. Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. No. 4. P. 231–237. URL:

<https://cutt.ly/2OnbnA5>

82. Tetiana Kniazieva, Rostyslav Podolskyi, Inna Arakelova, Iryna Dashko, Anastasiia Mohylova. Marketing Technology in the Context of Digitalization: Features and Trends in Ukraine. *Economic Alternatives*. 2023. Vol. 29. Issue 2. Pp. 409-423. URL: <https://www.unwe.bg/eajournal/en/journalissues/article/27333>

83. Cherep Alla, Adamenko Maryna, Cherep Oleksandr, Dashko Iryna, Korolenko Rita, Kornukh Oksana. The Influence of the Innovation Potential of Personnel on Strengthening Economic Security of Ukrainian Enterprises in the Post-War Period. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. Pp. 70-79. URL: <https://wseas.com/journals/bae/>

84. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskiy P. Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.

85. Cherevko O., Nazarenko S., Zachosova N. Financial and economic security system strategic management as an independent direction of management. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 65. URL : <https://cutt.ly/HOnbWci>

86. Witkowskij J. Methodological bases of strategic management in management of foreign economic activity, 2013. Nr 12. S. 214-217.

87. Witkowskij J. Methodological bases of strategic management in management of foreign economic activity, 2013. Nr 12. S. 214-217.

