

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
_____ Кириленко О.М.

«__» _____ 2021

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”

Тема: Управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням
світового досвіду»

Виконала: Тронько Владислава Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент Бабич Роман Борисович

Консультанти з розділів _____ Бабич Р.Б. _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Бабич Р.Б.)

_____ (Серьогін С.С.)

Київ - 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Освітній ступень Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Кириленко О.М.

« » _____ 2021

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проєкту (роботи) студентки

Тронько Владислави Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи): **«Управління персоналом**

АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням світового досвіду» затверджена наказом ректора від «19» березня 2021, № 450 /ст

2. Термін виконання проєкту (роботи): з **«05» квітня 2021 до «06» червня 2021**

3. Вихідні дані до проєкту (роботи): **Фінансова звітність та бухгалтерський облік АТ КБ «ПриватБанк», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): **необхідно вивчити та проаналізувати сутність управління персоналом на підприємстві, особливості оцінки можливостей розвитку управління персоналом підприємства спираючись на світовий досвід, сучасний стан управління персоналом на підприємстві; здійснити аналіз фінансово - економічної та управлінської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»; провести аналіз управлінської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та аналіз використання світового досвіду в управлінні, запропонувати шляхи розвитку управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.**

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. - 6, формули - 2

Аналітико-дослідницький розділ: табл. - 4, формула - 1

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. - 4, рис. - 2, формули - 3

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-11.04.2021	виконано
2	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо управління персоналом підприємства	11.04.2021-16.04.2021	виконано
3	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	16.04.2021-19.04.2021	виконано
4	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	19.04.2021-27.04.2021	виконано
5	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	27.04.2021-05.05.2021	виконано
6	Вибір напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності на підприємстві (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	05.05.2021-15.05.2021	виконано
7	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	15.05.2021-20.05.2021	виконано
8	Остаточне оформлення дипломної роботи(зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	20.05.2021-25.05.2021	виконано
9	Підготовка доповіді та презентації ДР	25.05.2021-02.06.2021	виконано
10	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	02.06.2021-06.06.2021	виконано

Студент _____ (Тронько В.С.)

Керівник дипломної роботи _____ (к.е.н., доц. Бабич Р.Б.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПРОЗНАЧЕНЬ

АТ КБ – акціонерне товариство комерційний банк

HR – human resources (людина яка займається підбором та розвитком персоналу)

IT – інформаційні технології

НБУ – національний банк України

ОВДП – облігації внутрішніх державних позик України

VIP – very important person (дуже важлива людина)

ПТО – професійно – технічна освіта

KPI – key performance indicator (ключові показники ефективності)

ГО – господарська організація

SWOT – strengths, weaknesses, opportunities, threats (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози)

Тис.грн – тисячі гривень

Рис. – рисунок

Таб. – таблиця

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблемних аспектів управління персоналом на підприємстві, розробці пропозицій щодо удосконалення управління персоналом та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі АТ КБ «ПриватБанк».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, визначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам здійснення управлінської діяльності на підприємстві, розкрито сутність та поняття управління персоналом, визначено принципи й методи управління та теоретичні засади здійснення управління персоналом на підприємстві, проаналізовано особливості організації управління персоналом та висвітлені питання проблем управління персоналом на підприємстві.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної та управлінської діяльності, також аналіз плинності кадрів.

У третьому розділі вказані основні шляхи вдосконалення управлінської діяльності на підприємстві, розроблені напрями вдосконалення управління персоналом на підприємстві та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: управління персоналом, підприємство, кадри, людські ресурси, банк, персонал, управління, тренінг, кваліфікація.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию проблемных аспектов управления персоналом на предприятии, разработке предложений по совершенствованию управления персоналом и оценке экономической эффективности указанных предложений на базе АТ КБ «ПриватБанк».

Во введении определены актуальность и практическая ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам осуществления управленческой деятельности на предприятии, раскрыта сущность и понятие управления персоналом, определены принципы и методы управления и теоретические основы осуществления управления персоналом на предприятии, проанализированы особенности организации управления персоналом и освещены вопросы проблем управления персоналом на предприятии.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его финансово-экономической и управленческой деятельности, а также анализ текучести кадров.

В третьем разделе указаны основные пути совершенствования управленческой деятельности на предприятии, разработаны направления совершенствования управления персоналом на предприятии и проведена оценка эффективности данных предложений.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: управление персоналом, предприятие, кадры, человеческие ресурсы, банк, персонал, управление, тренинг, квалификация.

ABSTRACT

This thesis is devoted to the study of problematic aspects of personnel management at the enterprise, development of proposals for improving personnel management and evaluation of economic efficiency of these proposals on the basis of JSC CB "PrivatBank".

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of management in the enterprise, reveals the essence and concepts of personnel management in the enterprise, defines the principles and methods of personnel management in the enterprise, defines the theoretical foundations of personnel management in the enterprise, analyzes the features of personnel management in the enterprise. at the enterprise.

In the second section the general characteristic of the researched enterprise is resulted, the analysis of its financial and economic and administrative activity, and also the analysis of staff turnover is carried out.

The third section indicates the main ways to improve management activities at the enterprise, developed areas for improving personnel management at the enterprise and evaluated the effectiveness of these proposals.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: personnel management, enterprise, personnel, human resources, bank, personnel, management, training, qualification.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Сутність, принципи та методи управління персоналом	12
1.2. Організація управління кадровим потенціалом підприємства.....	28
1.3. Методологічні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві	34
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО- ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	41
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз господарсько-фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк»	41
2.2. Аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»	57
2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	70
3.1. Модернізація системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» з використанням сучасного світового досвіду.....	70
3.2. Вдосконалення стратегії управління та розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк»	80
Політика тестів під час відбору на роботу у АТ КБ «ПриватБанк».....	81
3.3. Економічне обґрунтування забезпечення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням запропонованих заходів	91
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

Актуальність удосконалення системи управління персоналом обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до сучасних вимог розвитку. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств відрізняються зростаючою потребою в кваліфікованих і компетентних фахівцях, посиленням ролі людського фактора, як необхідних умов ефективності виробництва та впровадження інновацій.

Управління персоналом організації або маркетинг персоналу – це цілеспрямована діяльність керівників організації, спеціалістів системи управління персоналом, що включає вивчення концепції та стратегій кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Людські ресурси мають основне значення для економіки. Тому адміністрація може розглядатися як управлінські кадри певного профілю. Система управління людськими ресурсами є невід’ємною частиною навчального курсу з питань підприємництва та бізнесу.

В даний час система управління персоналом зазнає ґрунтовних трансформацій як в нашій країні, так і в країнах з добре розвинутою ринковою економікою. Варто відмітити, що в різних країнах системи управління персоналом різні. В нашій країні система управління людськими ресурсами почала організовуватися як важливий напрям економіки порівняно недавно. Для держав з розвинутим ринком, економіка в системі управління людськими ресурсами розвинула стійку орієнтацію на гуманістичні цінності, широко використовуючи практику залучення працівників до справ компанії та активізацію їх творчого потенціалу. На даному етапі розвитку вітчизняним компаніям необхідно засвоїти та запровадити інноваційні форми та технології в системі управління людськими ресурсами, що широко використовуються в розвинених країнах.

Управління людськими ресурсами все більше визнається однією з найбільш фундаментальних сфер життя організації (підприємства), здатної підвищувати

рентабельність інвестицій, а вираз - "управління людськими ресурсами", розглядається в більш широкому спектрі, від економічного, економічно-статистичного до філософсько-емоційного.

Найбільш прогресивні в даний час методи та технології системи управління персоналом зведені до трьох підгруп: методи формування складу персоналу, можливості посилення працездатності персоналу та можливості оптимізації кадрового потенціалу й реорганізації. Досвідчений працівник, а тим більш хороший менеджер, повинен використовувати наведені методи в повній мірі.

Вирішення теоретичних, методологічних й прикладних проблем, спрямованих на мотивацію та стимулювання ефективності роботи персоналу вітчизняних підприємств і організацій, стала основою з вибору предмету дослідження, його мети та завдання.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням світового досвіду в контексті забезпечення конкурентних переваг на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення мети дипломної роботи, необхідно розв'язати наступні *завдання*:

- розкрити сутність, принципи та організацію управління персоналом;
- розглянути методологічні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві;
- визначити та охарактеризувати чинники ефективності розвитку персоналу на підприємстві;
- здійснити діагностику управління персоналом на підприємстві та визначити основні тенденції до розвитку;
- обґрунтувати напрями вдосконалення стратегії управління та розвитку персоналу;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом визначено теоретичні основи та прикладні інструменти підвищення ефективності управління персоналом.

Методами дослідження є загальнонаукові методи: спостереження, аналіз і синтез, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний, класифікація. Зокрема, метод спостереження був використаний при дослідженні підприємства на практиці. Загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Теоретичною і методологічною основою роботи є праці таких вітчизняних авторів, як: С. Господарчук, Д. Кіркпатрик, М. Фоксон, Д. Філліпс, Р. Річі, О.Кириченко, О.Гугул, В.Дериховська, І.Ковальчук, О.Крушельницька, А. Левченко, Т.Лазоренко, А.Кибанов та інші.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 1.1. Сутність, принципи та методи управління персоналом

Управління людськими ресурсами - це діяльність з управління персоналом організації. Ця область управління безпосередньо пов'язана з роботою менеджера-управлінця. Цей тип управління включає в себе: забезпечення взаємодії команди, кадрову політику, навчання, інформацію, мотивацію співробітників і інші складові роботи менеджера. Певний вид управлінської діяльності, предметом якої є колектив працівників, називається управлінням людськими ресурсами.

В останні роки в науковій літературі і практиці широко використовуються інші концепції: управління трудовими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, робота з людськими ресурсами тощо. Так чи інакше всі ці концепції пов'язані з трудовою діяльністю людини, управління його поведінкою на виробництві.

Господарчук С. А. визначає систему управління людськими ресурсами, під якою він розуміє сукупність взаємопов'язаних цілей та основних напрямків діяльності, а також різні види, форми, методи й відповідні механізми управління для забезпечення постійного підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи [9].

Ця система містить різні підсистеми, які виконують певні функції, в тому числі:

- підсистема підбору і розстановки кадрів;
- підсистема професійного відбору, навчання і підвищення кваліфікації;
- підсистема якості роботи і методи його оцінки;
- підсистема мотивації до роботи.

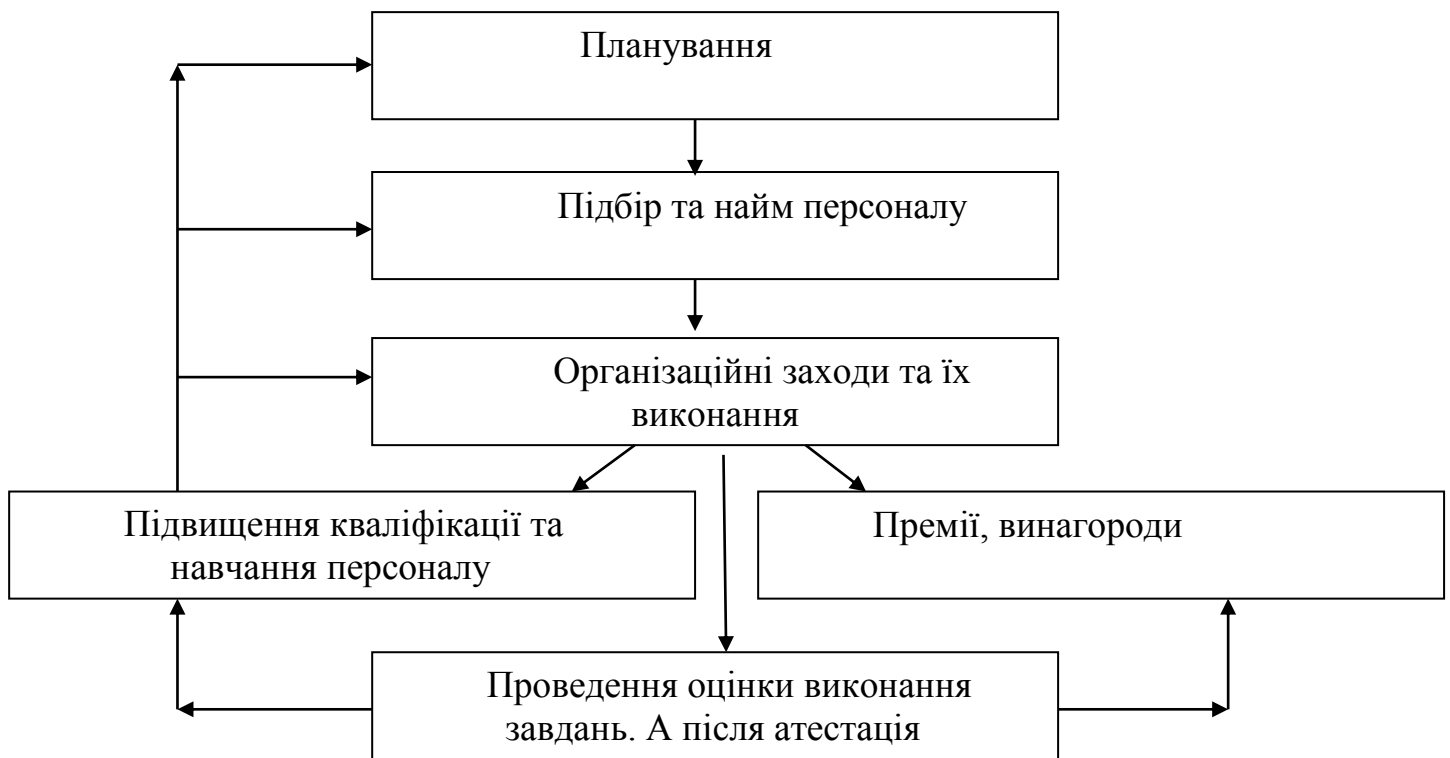


Рис.1.1. Принципова схема управління персоналом

*Джерело : складено автором за [26].

Підсистеми об'єднані єдиною управлінською метою, що відображає прагнення до підвищення продуктивності праці на основі максимально можливої реалізації потенційних навичок і потенціалу співробітників. Дії всіх підсистем спрямовані на те, щоб ці навички та вміння були повністю розкриті умовах певної фірми (підприємства).

Найбільш поширені терміни, типові для різних державних шкіл управління:

На даному етапі розвитку в житті кожної людини надзвичайно високий рівень незахищеності, особливо в умовах пандемії COVID-19. Тому необхідно розробити новий підхід до управління людськими ресурсами в компанії. Цей підхід має ґрунтуватися на наступних засадах:

- створення філософії управління людськими ресурсами.
- створення оптимальних послуг з управління людськими ресурсами.
- застосування нових технологій в управлінні людськими ресурсами.

– створення та розвиток спільних цінностей, соціальних норм, поведінкових установок, що регулюють поведінку людини.

Філософія управління персоналом - це формування поведінки окремих співробітників по відношенню до цілей корпоративного розвитку фірми (підприємства).

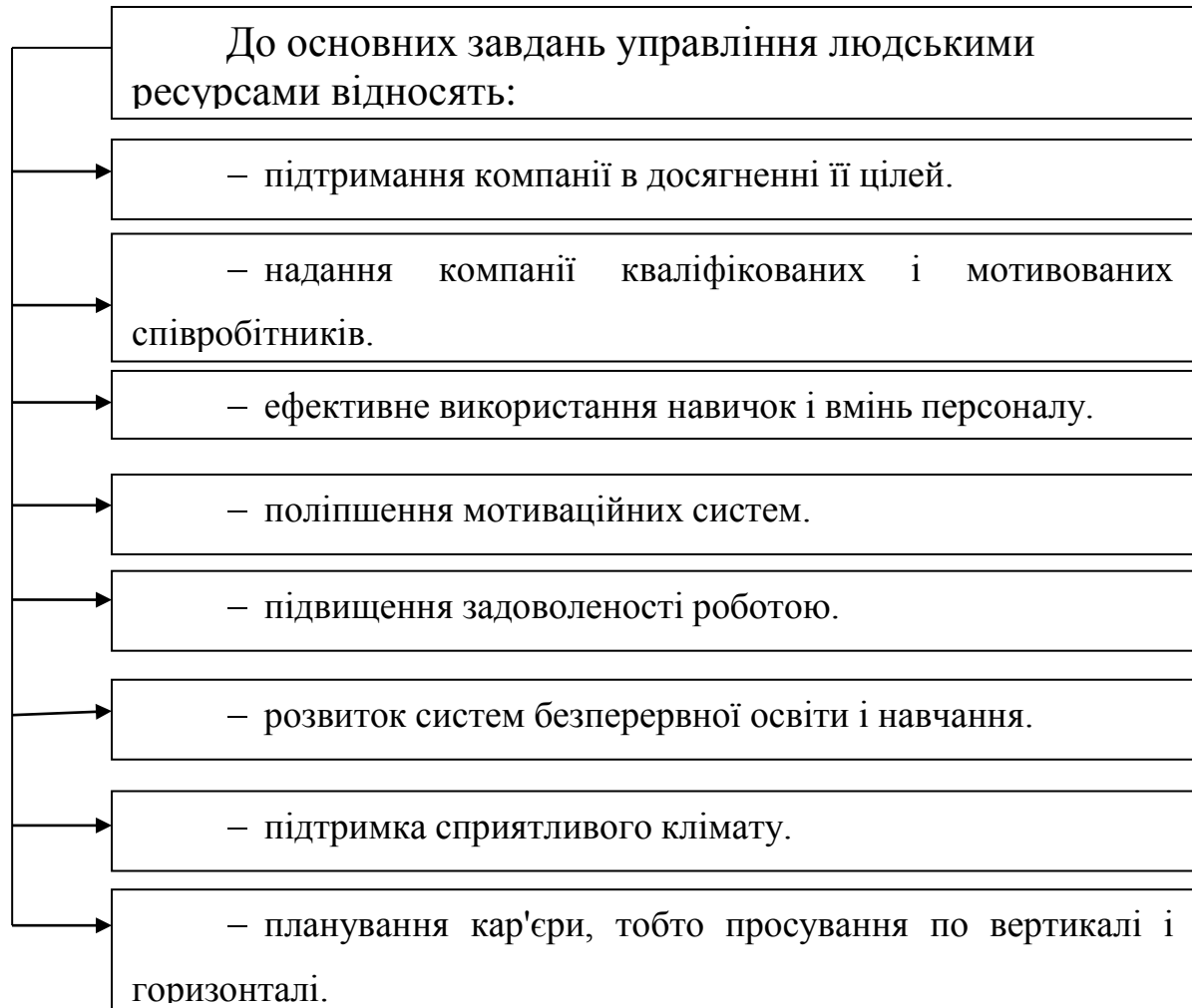


Рис.1.2.Основні завдання управління людськими ресурсами

*Джерело: складено автором за [12].

Найбільш поширені три завдання управління людськими ресурсами: людські ресурси; ефективне використання персоналу; професійний і соціальний розвиток персоналу.

Всі служби управління людськими ресурсами формуються на основі цих цілей. В управлінні людськими ресурсами є дві групи принципів:

Принципи, що стосуються процесу формування кадрової служби.

Принципи, що характеризують функціональну систему управління

людськими ресурсами.

Основні методи управління людськими ресурсами:

- метод системного аналізу;
- методика експертної оцінки;
- метод творчих зустрічей і наукових дискусій;
- метод контрольних питань;
- морфологічний метод.

Тепер розглянемо основні складові системи управління персоналом:

- планування людських ресурсів;
- розвиток персоналу;
- кадрова політика;
- навчання;
- компенсація, основні стимули.[34]

Термін «кадрове планування» охоплює всі кадрові проблеми, які можуть виникнути в майбутньому. Це цільове планування, з одного боку, потреб в сфері персоналу, а з іншого боку, дій, які повинні бути виконані для його створення, розвитку, супроводження, оплати праці тощо.

Завдання, які вирішуються HR-відділом, виходять за рамки сьогодення і вимагають дотримання наступних положень:

Такий фактор продуктивності, як умови праці, повинен бути безпечним для робітників.

Працівників слід наймати на контрактній основі з упевненістю в завтрашньому дні.

Для співробітників повинні бути створені оптимальні умови праці.

Планування персоналу як одна з найважливіших функцій управління персоналом полягає в кількісному, якісному, часовому та просторовому визначенні вимог до персоналу, які необхідні для досягнення цілей організації (підприємства). Планування людських ресурсів слід розглядати разом з плануванням персоналу і плануванням кар'єри окремих співробітників організації.

У процесі планування застосовуються наступні принципи:

Ефективність співробітників - чим точніше сформульовані очікувані результати, тим точніше ви зможете оцінити співробітників.

Відкрита конкуренція - чим більше організація прагне до успіху, тим активніше вона буде сприяти відкритій конкуренції між кандидатами на посади.

Безперервне навчання і вдосконалення людських ресурсів - в умовах конкуренції та зобов'язань перед суспільством організація не може співпрацювати з людьми, які не зацікавлені в підвищенні своїх професійних навичок.

Необхідність у запланованій, кадровій політиці заснована на тому факті, що неможливо знайти співробітників з необхідними знаннями та навичками, а непотрібний персонал не може бути задіяний з повною віддачею.

Метою кадрового планування є короткострокове, середньострокове і довгострокове визначення їх кількісного та якісного складу, що забезпечує не тільки розвиток компанії, але і її економічне зростання. Ця мета досягається за рахунок оптимальної структури персоналу і повного використання потенціалу співробітників і людських ресурсів компанії.

Найкраще використання робочої сили досягається при дотриманні наступних умов:

- мотивація досягнень (досягається за допомогою систем мотивації - матеріальної, групової динаміки і на основі робочого завдання);
- розвиток виробничих навичок співробітників за допомогою навчання і самонавчання;
- забезпечення командної роботи за рахунок оптимального структурування груп співробітників, що працюють разом. Зібрані і оброблені дані становлять основу кадрового планування.

Через складність отримання цих даних деякі компанії можуть зіткнутися з наступними проблемами: кадрове планування здійснюється без довіри; труднощі планування виникають через те, що не всі індикатори впливу на кадрове планування були вивчені; інформація про змінні планування повинна бути проаналізована, щоб з'ясувати, що заважає збору і з'єднанню даних.

Необхідно знайти методи планування персоналу, за допомогою яких можна

обробляти пов'язані з плануванням дані. В кадровому плануванні можна виділити наступні напрямки.

Структурне планування - планування в рамках виробничого процесу на основі поділу праці; визначає найбільш важливі положення щодо використання робочої сили. В цьому випадку перш за все мова йде про те, як створюються окремі робочі місця, які критерії оцінки застосовуються для окремого співробітника і як досягається скоординована співпраця між окремими співробітниками.

Індивідуальне планування - враховується не співтовариство або група, а окремий співробітник. Індивідуальне кадрове планування необхідно тому що, по-перше, співробітник, на відміну від машини, не статичний, а розвивається за рахунок додаткової інформації та досвіду; по-друге, кількість можливих посад в управлінській ієрархії компанії постійно скорочується, таким чином, планування персоналу, орієнтоване на майбутнє, направлено на постійне забезпечення необхідного персоналу для кожної посади.

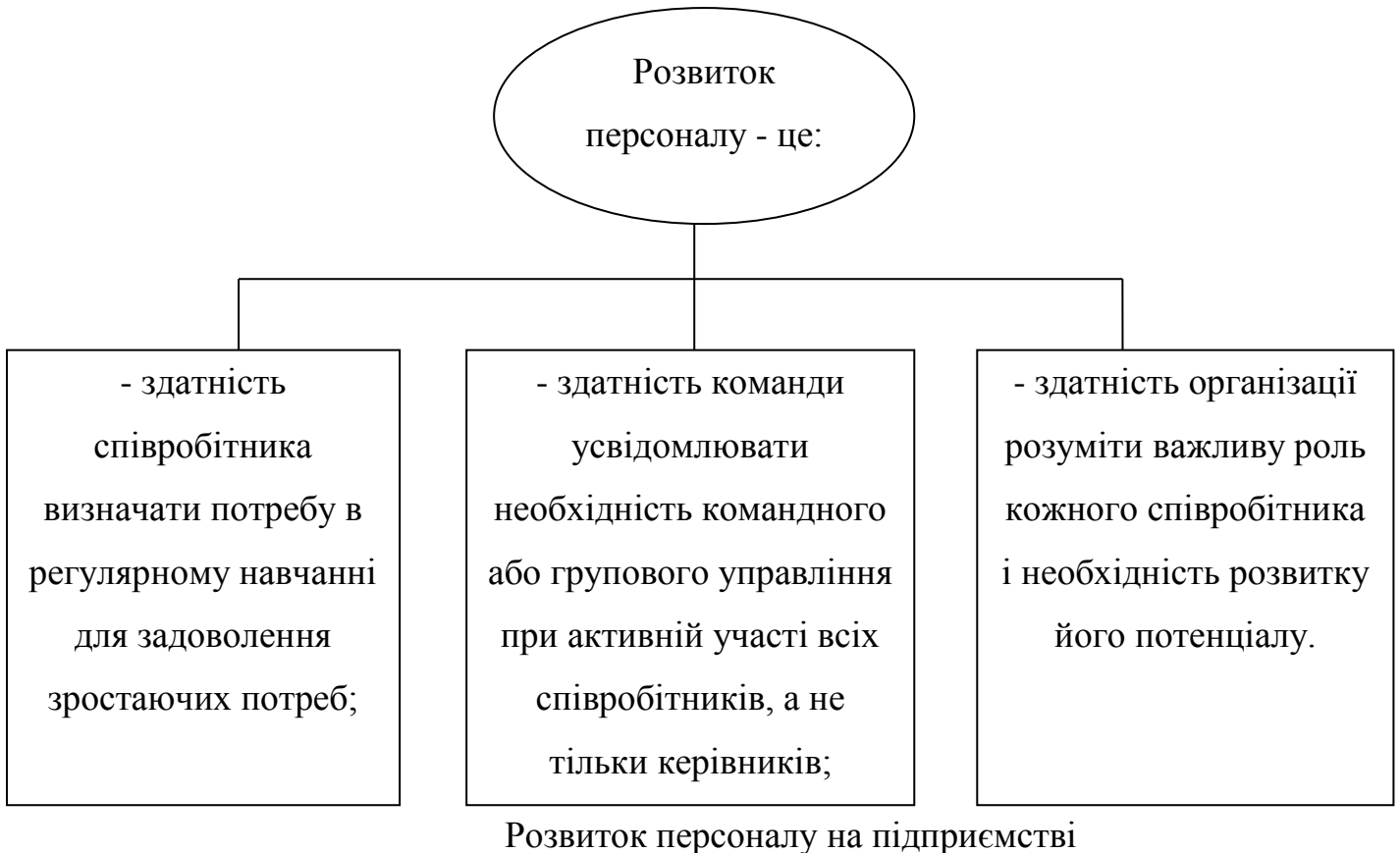
Коллективне планування - на перший план висувається не окремий член команди, а всі співробітники або їх окремі групи.

Планування - це не метод, а функція управління людськими ресурсами, яка врівноважує інтереси роботодавців і працівників.

Розвиток персоналу (HR) - центральний напрям управління персоналом. На відміну від кадрового маркетингу, який часто помилково пов'язують з оголошеннями про вакансії, розвиток персоналу завжди сприймається позитивно, оскільки він спрямований на розвиток людських ресурсів.

В економічно нестабільні часи проблема розвитку персоналу іноді відходить на другий план, але в період кризи розвиток кадрових концепцій створює умови для економічного зростання. Розвиток людських ресурсів традиційно ґрунтувався на процесах навчання, які адмініструються і фінансуються компанією, для якої ці процеси навчання призначені. Метою навчання є розвиток інтелектуального потенціалу співробітників, при цьому процес отримання освіти і навчання не менш важливий, ніж формальний

результат або досягнутий рівень освіти.



*Джерело: складено автором за [16].

Розвиток людських ресурсів для будь-якої компанії є важливим елементом інвестицій у виробництво. Просуваючи навчання, компанія пропонує своїм співробітникам можливість підвищувати свої професійні навички, тим самим створюючи кістяк кваліфікованого персоналу і проводячи курси підвищення кваліфікації. Без розвитку співробітників не може бути успішного розвитку організації. Також слід зазначити, що саме співробітники, а не власники компанії стають предметом інвестицій в персонал. Причини пріоритетних інвестицій в розвиток людських ресурсів: - необхідність збільшення бізнесу кожного співробітника для виживання організації.

Підтримка конкурентоспроможності компанії неможливо без нових технологій, а навчання роботі з новим обладнанням неможливо без значних інвестицій в розвиток людських ресурсів.

Заходи з розвитку персоналу забезпечують зростання продуктивності праці,

тому їх фінансування відповідає принципу економічної ефективності. Серед цілей розвитку персоналу, можна виділити наступні:

Навчання випуску нової продукції, правильному використанню, обслуговуванню і ремонту виробничого обладнання; підготовка та перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям.

Комуникативні навички, робота в групі.

Усвідомлення важливості зростаючої ролі трудової, технологічної, фінансової та виробничої дисципліни в роботі, з точки зору точного виконання заходів, що забезпечують безпомилкову роботу машини, заводу, відділу або компанії. Це також включає критичне ставлення співробітника до правил праці, його пропозицій щодо оптимізації робочих процесів і взаємовідносин з замовником.

Формування відповідальності, як системна якість співробітника і розвиток його типів.

Саморозвиток своїх професійних навичок і знань співробітниками.

Стратегія управління людськими ресурсами в організації спрямована на об'єднання численних аспектів управління людськими ресурсами, щоб краще стимулювати і оптимізувати їх вплив на співробітників, зокрема на їх робочі якості і кваліфікацію, тим самим створюючи єдину комбінацію елементів кадрової політики, які підходять для конкретної цільової аудиторії. Як тільки вийде з ладу хоча б один елемент (наприклад, система найму або компенсації), слід очікувати збою при використанні інших інструментів. Таким чином, ізольоване, непослідовне використання економічних інструментів в управлінні персоналом може привести до небажаних наслідків. Іншими словами, принципи взаємозв'язку окремих елементів в їх системному поєднанні в основному засновані на тому, що використання тих чи інших елементів сприймається співробітниками як елемент єдиної системи управління людськими ресурсами організації.

При використанні організаційних інструментів необхідно, перш за все, виходити з того, що співробітники є окремими особами. Що стосується мотивації

і кваліфікації, то організаційні інструменти повинні «направляти» поведінку співробітників в процесі роботи відповідно до інтересів компанії і, таким чином, забезпечувати бажані результати. Крім самих співробітників, цілями стратегічного управління щодо персоналу можуть бути також, структура персоналу, умови праці тощо. При управлінні структурою персоналу в середньостроковій і довгостроковій перспективі слід спробувати визначити структуру, оптимальну з точки зору багатьох аспектів ефективності.

Найбільш важливими критеріями для структурування команди є вік, кваліфікація, стать. Використовуючи ці критерії, можна виділити групи (сегменти) персоналу, які впливають на досягнення певних цілей керівництва з управління персоналом. Наприклад, наявність в компанії великої кількості співробітників вікової групи від 60 до 65 років за умови стабільності замовлень означає необхідність залучення нових працівників і можливість познайомити молодих людей з різною якістю. Щодо великої присутності співробітників у віці від 34 до 44 років на керівних посадах говорить про те, що шлях до лідерства надовго буде закритий для їх зростаючих змін тощо.

Управління персоналом в розвиненій ринковій економіці - більш масштабне явище, ніж поняття «робота з персоналом». У нових умовах філософія управління персоналом повинна відповідати основній стратегічній концепції управління організацією, зберігаючи при цьому відомі класичні задачі управління персоналом.[34]

Якщо коротко, стратегічну роль управління людськими ресурсами можна визначити наступним чином: управління людськими ресурсами має бути представлено на вищому рівні управління в організації. Функцію управління людськими ресурсами необхідно враховувати при розробці бізнес-стратегії і організаційної структури компанії. Все лінійне керівництво повинно бути включено в здійснення управління персоналом.

Професійне навчання визначається як будь-яка діяльність, яка цілеспрямовано проводиться для розвитку і підтримки основних навичок персоналу, необхідних для роботи сьогодні, або для розвитку здатності персоналу

виконувати роботу в майбутньому. Професійне навчання - це, зокрема, процес прямої передачі нових професійних навичок та знань співробітникам організації.

У практиці професійного навчання склалися дві форми навчання персоналу: внутрішньовиробнича і невиробнича.

Навчання без відриву від виробництва здійснюється на робочому місці. Ця форма навчання дешевше і швидше, відрізняється тісним зв'язком з повсякденною роботою і дозволяє працівникам, які не звикли вчитися в класах, легше увійти в освітній процес.

Виїзне навчання більш ефективно, але вимагає додаткових фінансових витрат і відволікає від службових обов'язків. У той же час, тимчасове середовище свідомо змінюється, і співробітник відсторонюється від своєї повсякденної роботи.

Тому, виходячи з переваг кожного методу, компанії повинні вибрати той, який їм найбільше підходить.

Заробітна плата в нашій країні виконує подвійну функцію: з одного боку, це основне джерело доходу робітників і підвищення їх рівня життя; з іншого боку, це головний важіль матеріального стимулювання росту і підвищення в ефективності виробництва.

Одним з основних принципів організації заробітної плати в сучасній економіці є принцип матеріальної зацікавленості працівника в результатах своєї праці.

Матеріальний інтерес - це об'єктивний взаємозв'язок, що встановлюється людьми між здатністю задовольняти потреби і необхідністю вирішувати певні економічні проблеми. Ця категорія проявляється в людській діяльності. Ступінь його прояву залежить від ступеня впливу подразників на людину.[27]

Таким чином, стимули є засобом активізації інтересів, формою реалізації економічних відносин між людьми в процесі виробництва і розподілу матеріальних благ. Матеріальні стимули - сукупність заходів і засобів, свідомо розроблених суспільством (трудовим колективом) для зв'язки результатів виробничої діяльності та оплати праці працівників з метою досягнення високих

результатів, заснованих на використанні матеріальних інтересів.

Щоб забезпечити консолідацію всіх форм матеріальних інтересів (особистих, колективних та соціальних), система матеріального стимулювання повинна ґрунтуватися на певних принципах. Багато факторів визначають ефективність матеріального стимулювання. Їх можна розділити на три групи:

- створення загальноекономічних умов;
- теоретичний розвиток концепції матеріального стимулювання в ринкових умовах;
- розробка механізму формування фонду оплати праці, соціального, а також технічного розвитку, що забезпечує встановлення прямої залежності між кінцевими результатами, досягнутими в роботі та розміром отриманих коштів.

Для оптимального задоволення особистих і соціальних потреб та вирішення проблеми підвищення виробничої ефективності компанії необхідно створити такі умови, які змусять її збільшити темпи зростання обсягів продукції (послуг) і прибутку при поставці виконувати контракти, використовувати вискоєфективне обладнання та покращувати використання виробничих ресурсів. Для цього необхідні:

- механізм матеріального стимулювання, заснований на науково-обґрунтованих критеріях оцінки діяльності компаній і структурних підрозділів. Йдеться про необхідність використання показників, що відображають кінцевий економічний результат роботи колективу.

- розмір фонду оплати праці на соціально-технічний розвиток повинен визначатися виходячи з кінцевих результатів, досягнутих роботою колективу.

Неодмінною умовою ефективності матеріального стимулювання є достовірна оцінка результатів роботи кожного співробітника, трудового колективу. Така оцінка повинна враховувати об'єм витраченої роботи, виміряної в залежності від тривалості робочого дня, а також ефективності виробництва. Розробка такого механізму оцінки результатів роботи, який використовується як міра трудового вкладу кожного співробітника і кожного відділу, означає пошук ключа до вирішення глобальної проблеми, усвідомлене включення закону

економії часу в мотиваційний механізм управління.

Таким чином, управління персоналом являє собою досить складний процес, який неможливий без відповідних знань методів, принципів і стилів управління персоналом і без розробки відповідної концепції управління.

Крім того, управління людськими ресурсами має важливе значення для всіх підприємств - великих і малих, комерційних і некомерційних промислових підприємств і секторів послуг. Без людей немає організації. Жодна організація не може досягти своїх цілей і вижити без потрібних людей. Безсумнівно, управління людськими ресурсами - один з найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту.

Особлива відповідальність за загальне управління персоналом у великих організаціях звичайно лежить на професійно підготовленому персоналі відділу кадрів. Для того, щоб такі професіонали могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і навички у своїй конкретній області, але і розуміння потреб керівників нижчого рівня. Якщо підлеглі керівники не розуміють специфіки управління людськими ресурсами, його механізмів, навичок і недоліків, то при цьому вони не зможуть повною мірою скористатися послугами HR-фахівців. Тому важливо, щоб усі менеджери знали і розуміли методи роботи з людьми.

В цілому, управління людськими ресурсами включає наступні етапи:

1. Планування ресурсів: розробка плану для задоволення майбутніх потреб у персоналі;
2. Рекрутинг: створення бази даних потенційних кандидатів на всі посади;
3. Відбір: оцінка претендентів на вакансії та вибір кращих з бази, створеної при прийомі на роботу;
4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг для залучення, найму та утримання співробітників;
5. Профільне консультування й адаптація: вступ найнятих співробітників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, чого від них очікує організація і яка робота в ній отримує заслужену оцінку;

6. Навчання: розробка програм для навчання робочим навичкам, необхідних для ефективної роботи;

7. Оцінка трудової діяльності: розробка методів оцінки трудової діяльності та інформування про це працівника;

8. Підвищення, зниження, звільнення: розробка методів переведення співробітників на більш-менш відповідальні посади, розвиток їх професійного досвіду шляхом переведення на інші посади або напрямки роботи, а також процедури розірвання трудового договору;

9. Навчання лідерства, управління просуванням: розробка програм для розвитку навичок і підвищення ефективності управління.[81]

Принципи управління персоналом - це об'єктивні правила поведінки керівництва, які впливають із вимог об'єкта управління.

Принцип науковості - забезпечує більш широке знання та застосування на практиці управління об'єктивно діючими економічними законами, які повинні визначати логіку поведінки як керівників, так і звичайних робітників.

Принцип систематизації - передбачає, що при створенні системи управління персоналом мають бути враховані всі фактори, що впливають на систему управління, і що окремі групи завдань та рішень мають бути взаємоузгодженими.

Принцип економічної ефективності - забезпечує ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, при якій витрати на систему управління персоналом покриваються наслідками її впровадження на виробництво.

Принцип ієрархії та зворотного зв'язку - ієрархічна взаємодія між керівництвом на основі зворотного зв'язку повинна бути передбачена у всіх вертикальних розділах системи управління людськими ресурсами.

Принцип узгодженості - взаємодія між вертикальними ієрархічними зв'язками та відносно незалежними підрозділами по горизонталі повинна, як правило, відповідати цілям організації та синхронізуватися в часі.

Принцип перспективності та прогресивності - при створенні системи управління людськими ресурсами необхідно враховувати перспективи організації,

а також передових вітчизняних та закордонних колег.

Методи управління людськими ресурсами - це специфічні методи управлінської діяльності.

Залежно від ступеня примусу методи управління людськими ресурсами можна поділити на:

I. Енергетичні методи:

1) фізичний примус;

2) юридичні методи:

– Система законодавчих актів країни та регіону;

– Система нормативно-довідкових документів компанії та контролюючої організації;

– Адміністрація - система планів, програм, завдань організації - стандартів, інструкцій, положень, делегування повноважень та відповідальності.

II. Економічні методи:

– Методи, регульовані на макрорівні - податкова система та фінансово-кредитний механізм держави;

– Методи, регламентовані на макрорівні: система матеріального стимулювання, система відповідальності за якість та ефективність роботи.

III. Соціально-психологічні та виховні методи:

– Виявлення та врахування психологічних особливостей кожного окремого працівника (анкетування, спостереження, фотографування робочого дня);

– Мотивація до праці;

– Формування організаційної культури компанії;

– Створення сприятливої психологічної атмосфери;

– Забезпечення можливості для самореалізації.[16]

Всі принципи та методи управління персоналом реалізуються на взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов системи управління людськими ресурсами в організації.

Систему управління персоналом на підприємстві не можна відокремити від системи управління всією організацією, оскільки перша включає не тільки

функціональні підрозділи, що займаються персоналом, але і всіх начальників - від директора до майстра, а також керівників відділів, що виконують функції. Інжиніринг, виробництво, управління економікою, управління зовнішньою торгівлею тощо. Тобто система управління людськими ресурсами є «хребтом» системи управління організацією.

Системний підхід до формування менеджменту на всіх ієрархічних рівнях дає можливість комплексного підходу до вирішення цієї проблеми. З точки зору системного підходу, проектування системи управління підприємством повинно включати всі функціональні та цільові підсистеми, підсистеми управління та всі їх складові: функції, організаційну структуру, технології управління, персонал, інформацію, управлінські рішення, зовнішнє середовище тощо.

Таким чином, система управління персоналом - це підсистема системи управління компанією, яка інтегрована в ній і спрямована на вирішення загальних цілей організації.

Структура системи управління людськими ресурсами включає в себе: кадрову політику, оцінку працівників, персонал, персональні тренінги.

Система роботи з персоналом відображена в таких документах:

Статут компанії.

Корпоративна філософія - сукупність моральних та адміністративних норм та правил відносин з персоналом, які залежать від досягнення глобальних корпоративних цілей.

Внутрішні трудові норми - документ, який регламентує порядок найму та звільнення працівників, робочий час та періоди відпочинку, основні обов'язки працівників та адміністрації, а також засоби стимулювання та покарання.

Коллективний договір - правовий акт, що регулює соціально-правові відносини між представниками працівників та роботодавців, адміністрацією та профспілками.

Список працівників компанії - документ із складом підрозділів та переліком посад, посадових окладів.

Положення про винагороду та премії - документ, що визначає порядок,

форми та рівні оплати праці певних категорій працівників, а також засоби матеріального стимулювання.

Положення про відділ - документ, що визначає мету та місцезнаходження відділу на підприємстві, функції та обов'язки керівництва, права, обов'язки та форми заохочення працівників у відділі.

Трудовий договір - форма трудового договору між адміністрацією та працівником, що містить порядок найму, організації роботи та часу, ділові та моральні характеристики, оплату праці, пільги та гарантії.

Посадові інструкції - основний документ, що регламентує призначення та місце працівника в системі управління, їх функціональні обов'язки, права та форми стимулювання.

Моделі робочих місць - всебічне визначення різних аспектів особистості, об'єктивних персональних даних, ділових та моральних якостей, життєвого досвіду, професійних знань та навичок, стану здоров'я, працездатності та інших вимог людини, яка працюватиме на робочому місці.

Адміністративні нормативні акти - сукупність норм, що визначають порядок діяльності державного органу компанії, установи та організації.[72]

Функції кадрової системи:

- Визначення потреб у персоналі;
- Персонал;
- Розвиток співробітників;
- Використання персоналу;
- Мотивація праці та управління поведінкою працівника;
- Юридична та інформаційна підтримка процесу управління.

Таким чином, персонал компанії стає основним завданням менеджменту, яке пов'язане в першу чергу з процесами в суспільстві, спрямованими на захист інтересів працівників, а також зі зростаючою роллю людського фактора у виробничому процесі.

1.2. Організація управління кадровим потенціалом підприємства

Рішення персоналу в організації повинні бути спрямовані як на економічні, так і на соціальні цілі.

Рішення щодо управління людськими ресурсами повинні враховувати як економічні аспекти (наприклад, витрати), так і потреби та інтереси працівників (наприклад, справедлива оплата праці, умови праці тощо).

Рентабельність у галузі управління людськими ресурсами означає досягнення цілей організації за рахунок використання працівників за принципом економічного споживання обмежених ресурсів.[69]

Показники: витрати на персонал; матеріальні витрати.

Соціальна ефективність - реалізація у формі задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників.

Показники: навантаження; працевлаштування; прогули; задоволення від роботи.

Цілі управління людськими ресурсами є частиною організаційних цілей.

Теорія коаліційних цілей пояснює, як цілі управління людськими ресурсами інтегровані в систему цільової організації.

Сутність коаліційної теорії:

Люди, які працюють в організації, створюють коаліцію.

Партнери по коаліції працюють для організації і розраховують на це як на компенсацію за задоволення вимог, які вони висувають до організації.

Вимоги партнерів до організації містяться в цілях організації.

Структура цільової системи залежить від розподілу влади між різними партіями в коаліції.

Коли економічна та соціальна ефективність конкурують між собою, група цілей, пов'язаних з економічною ефективністю, як правило, домінує, оскільки їх носії знаходяться на вершині.

Економічне використання персоналу відображає сприятливий взаємозв'язок між ефективністю та витратами на персонал. Тому будь-яке рішення в галузі людських ресурсів слід аналізувати з двох позицій: по-перше, як це вплине на результати діяльності персоналу, а по-друге, які витрати?

Зниження витрат на персонал може вплинути на прибутковість всієї компанії через реакцію працівників:

- навмисне зниження продуктивності праці;
- прогули - тимчасова відсутність без звільнення;

Економічні та соціальні цілі управління людськими ресурсами доповнюють одна одну з наступних причин:

Соціальна ефективність як стимул для працівників може бути гарантована лише в тому випадку, якщо організація стабільна та прибуткова, що дозволяє ці стимули.[59]

Прибутковість може бути досягнута лише в тому випадку, якщо працівники організації надають доступ до своєї робочої сили, яку вони надають лише в тому випадку, якщо вони є соціально ефективними.

Таким чином, існує зв'язок між економічною та соціальною ефективністю. Тому роботодавці підтримують соціальну ефективність, а працівники - економічну.

Отже, метою управління людськими ресурсами є визначення балансу інтересів між роботодавцями та працівниками у досягненні економічної цілі та соціальної ефективності, тобто рівня соціальної ефективності, при якому ефективність досягає свого оптимального значення.

Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних організацій дає змогу сформулювати головну мету системи управління людськими ресурсами: персонал, організацію та їх ефективного використання, професійний та соціальний розвиток.

Відповідно до цієї мети буде створена система управління персоналом організації. Її побудова заснована на принципах і методах, встановлених наукою і перевірених на практиці.

Реалізація цілей управління персоналом компанії проходить через кадрову політику.

Кадрова політика - це основний напрямок в роботі з людськими ресурсами, набір основних принципів, які приймаються відділом кадрів компанії. Таким чином, кадрова політика - це особиста поведінка при роботі з персоналом.

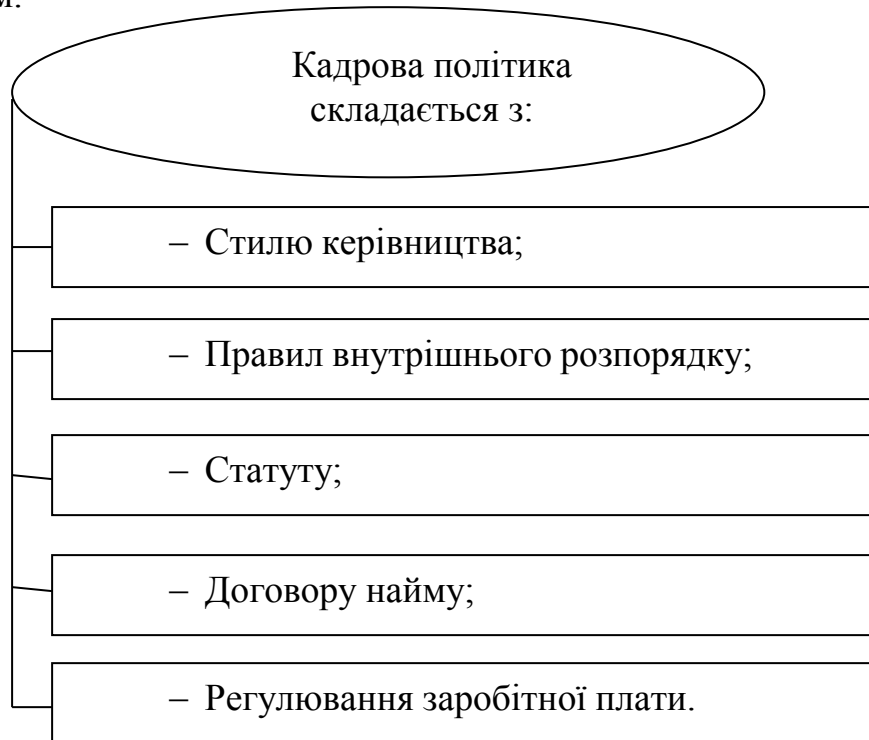


Рис.1.4. Складові кадрової політики підприємства

*Джерело: складено автором за [16].

Відділ кадрів відповідає за організацію управління людськими ресурсами компанії. Кадрова служба складається з ряду спеціалізованих компетенцій та відділів, які є персоналом в рамках персональної кадрової політики. Особи, відповідальні за кадрову службу, які входять не тільки в управління та стратегію розвитку персоналу, але і в застосування трудового законодавства, управління соціальною роботою. У своїй роботі відділ кадрів керується Трудовим кодексом та іншими нормативними актами України.

Основними завданнями відділу кадрів є:

Залучення і розвиток кадрової стратегії.

Стурбованість з приводу довіри до підприємства кількості керівників,

фахівців, робітників професії, областей знань і кваліфікації.[63]

Подання фактичного відбору, розстановки та управління трудовим потенціалом персоналу, зазвичай до їх повноважень.

Доступ до утворення і розвитку стабільної робочої сили, доступ до сприятливого соціально-психологічного клімату.

Безперервний робочий метод управління персоналом на основі програми взаємин, модераторів кадрових технологій і систематичних методів керівників підрозділів у заходах з управління персоналом.

Наступні літературні та експертні знання співробітників служби управління персоналом від 1,0 до 1,2% керівників колективу.

Роль і організаційний статус служби управління персоналом визначаються організаційним менеджментом.

Управляються наступні стійкі тенденції в розвитку управління людськими ресурсами:

Оперативне виділення всіх функціональних областей, що становлять комплекс функцій управління персоналом в трудових представництвах компанії. І ці родинні стосунки проявляються в організації.

Передача все більшої кількості інформації для виконання функцій управління персоналом і для прямого контролю інформації та функцій вищого керівництва з одночасовою організацією прав і інструкцій.

Міжнародний менеджмент людських ресурсів. Це означає, що управління вищевказаними тенденціями засноване на високому рівні розвитку управління людськими ресурсами та іноземній культурі управління в торгових компаніях.

В нашій країні підвищення ролі побутових послуг визначається такими об'єктивними обставинами:

Умови, в яких розвивається кадрова служба, сьогодні істотно змінилися. Ці зміни пов'язані з переходом від хронічного браку робочої сили до її надлишку. Основні резерви - це максимально можливе використання персоналу, оптимальний розподіл робочих місць і збільшення навантаження на кожного окремого члена команди. Скорочення робочої сили є найбільш важливим

важелем підвищення ефективності виробництва на етапі переходу до ринкової економіки.

Зменшення кількості співробітників повинно бути компенсовано більш високою інтенсивністю праці та, отже, більш високою кваліфікацією працівника. У зв'язку з цим зростає відповідальність особистих служб у виборі напрямів підвищення кваліфікації працівників, підвищення ефективності форм навчання і стимулювання їх праці.

Проведення реструктуризації кадрової політики призводить до розширення функціональних обов'язків персоналу кадрових служб і підвищенню їх самостійності у вирішенні кадрових проблем.[58]

Підбір персоналу - одна з основних задач кадрової служби. Він полягає в створенні необхідного списку кандидатів на всі посади і в різних областях знань, з якого організація відбирає найбільше потрібних для них співробітників. Ця робота повинна вестися буквально у всіх областях - офісної, виробничої, інженерної та адміністративної. Обсяг необхідної роботи по найму багато в чому визначається різницею між наявною робочою силою і майбутнім попитом на неї. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, продажу, звільнення через закінчення терміну трудового договору і розширення організаційної сфери. Підбір персоналу зазвичай здійснюється з зовнішніх і внутрішніх джерел.

Інструменти зовнішнього найму включають розміщення реклами в газетах і галузевих журналах, звернення до кадрових агентств і керівників, а також відправку підрядників на курси коледжу. Деякі організації запрошують місцевих жителів подавати заявки до відділу кадрів на можливі майбутні посади. Більшість організацій вважають за краще набирати в першу чергу зі своєї власної організації. Дешевше просувати своїх співробітників. Це також підвищує моральний дух і лояльність співробітників до компанії. Можна припустити, що співробітники, які вважають, що їхнє кар'єрне зростання залежить від ступеня ефективності праці, зацікавлені в більш продуктивній роботі. Одним з можливих недоліків підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що нові співробітники не приходять в організацію з новими

поглядами, що може привести до стагнації.

Популярний метод прийому на роботу з використанням внутрішніх резервів - відправка інформації про вакансії на запрошення кваліфікованих робітників. У деяких організаціях існує практика повідомлення всіх своїх співробітників про вакансії, що дає їм можливість подати заявку до розгляду заявок людей. Ефективний метод - попросити своїх співробітників порекомендувати своїх друзів або знайомих для роботи. На цьому етапі при управлінні плануванням персоналу керівництво вибирає найбільш підходящих кандидатів зі списку, створеного в процесі найму. У більшості випадків слід вибирати людину, найбільш підходящу для фактичної роботи на посаді, а не кандидата, який здається найбільш підходящим для просування по службі.

Об'єктивне рішення про вибір може ґрунтуватися на освіті претендента, рівні професійних навичок, попередній досвід роботи та особисті якості, в залежності від обставин. Якщо позиція знаходиться в категорії, де технічні знання є визначальним фактором (наприклад, вчений), то освіта і попередня наукова діяльність, ймовірно, будуть найбільш важливими. Для керівних посад, особливо на більш високих рівнях, першорядне значення мають здатність вибудовувати міжрегіональні відносини і сумісність кандидата з начальством і підлеглими. Ефективний підбір персоналу - це форма попереднього контролю якості людських ресурсів. Три найбільш поширені методи збору інформації, необхідної для прийняття рішення про відбір - це дослідження, інтерв'ю та центри оцінки.

Рекрутинг - це заключний етап процесу набору та відбору. При прийомі на роботу відбувається остаточне з'ясування майбутніх відносин між роботодавцем і працівником. Крім того, слід враховувати, що компанії і організації з різною структурою власності функціонують в ринкових умовах і що статус співробітника в них може відрізнятися.[1]

Основними напрямками кадрової політики є:

– Формування сучасних вимог до персоналу в різних сферах діяльності і рівнях управління;

- Підбір персоналу з урахуванням їх професійних, морально-психологічних якостей;
- Формування ефективного резерву управлінських кадрів і організація системної роботи з ними;
- Удосконалення форм і методів оцінки діяльності персоналу;
- Мотивація до ефективної роботи, раціонального використання персоналу, створення сприятливих умов праці і професійної кар'єри;
- Удосконалювати систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.[26]

Таким чином, ефективна робота відділу кадрів є першим кроком до успіху в управлінні кадровим потенціалом компанії, а прийняття концепції кадрової політики організації забезпечує адекватний рівень знань і умови для її поліпшення.

1.3. Методологічні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві

Менеджмент сучасних підприємств останнім часом починає проявляти особливий інтерес до оцінювання та моніторингу розвитку персоналу. Звичайно, в умовах високого рівня конкурентоспроможності, саме розвиток кадрового потенціалу відіграє неабияку роль у досягненні стратегічних цілей діяльності.

Актуальність необхідності оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах, сприяла формуванню значної кількості теоретичних й емпіричних досліджень у даній сфері, що в свою чергу дало поштовх багатьом вітчизняним та зарубіжним дослідникам до наукової класифікації моделей і методів.

Існує три основні типи підходів до оцінювання ефективності розвитку персоналу [41, с. 7].



Рис.1.5. Підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу на підприємстві

*Джерело: складено автором за [41].

Д. Кіркпатрик у своїх дослідженнях запропонував практико-орієнтований підхід. В першу чергу, він ставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективно проведення програм навчання досягають поставлених цілей. Ним була розроблена «модель чотирьох рівнів» [40, с. 55].

Оцінювання розвитку персоналу за допомогою цього методу допомогло б оцінити результат навчання, процес навчання учасників, їх поведінку в роботі й результатів, що не менш є важливим, вплив навчання на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Показники економічно-фінансової ефективності персоналу є основними індикаторами якості здійснення, проведення та моніторингу розвитку кадрового потенціалу, задоволення потреб персоналу в просуванні по службі, формування системи безперервного навчання та розвитку.

Враховуючи те, що більшість професій в галузі інформаційних технологій є креативними, даний метод є досить ефективним, адже оцінка здійснюється переважно на рівні реакції працівників та отриманих ними знань, пов'язується зі

зрозумілими методичними труднощами та витратами під час виміру росту продуктивності або зміни у поведінці персоналу, або додаткових організаційних переваг.

Розглядаючи модель Д. Кіркпатрика, як приклад процесо-орієнтованого підходу, очевидно, що запропонована циклічна оцінка, здійснюється за кожним етапом програми навчання теж має свої переваги для підприємств в ІТ галузі [42, с. 304].

Дана модель складається із шести етапів, перший з яких – постановка цілей та аналізу потреб. Другий етап передбачає оцінювання проекту програми навчання. Наступний етап полягає у оцінюванні якості операцій програми підготовки.

Модель етапів трансферу М. Фоксона орієнтована на передачу знань і навичок як результат реалізації програм підготовки. При цьому трансфер розглядається як процес, а не результат. Трансфер здійснюється за етапами від усвідомленого наміру до несвідомого забезпечення. В рамках кожного з етапів аналізуються чинники підтримки та стримування.

Модель, запропонована Д. Філіпсом передбачає проведення розрахунків рентабельності інвестицій у професійний розвиток персоналу. Вплив навчання повинен бути оцінений грошовим вираженням, що далі порівнюється з повними витратами за програмою [43, с.45].

Оцінка ефективності розвитку персоналу, як правило повинна відбуватись за допомогою співвідношення витрат та прибутку, або рентабельності інвестицій. В галузі інформаційних технологій, основна проблема виникає в тому, що оцінка результатів важко вимірюється у грошовому виразі. Це стосується програм, у яких результати орієнтовані на відносини, що є досить поширеним в даній галузі, а не на отримання знань або навичок.

Оцінка ефективності розвитку персоналу підприємства повинна відбуватись на основі оцінки системи збалансованих показників.

Ефективне управління розвитком персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а

також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих індикаторів.

Оцінку впливу програм розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і якість продукції можна визначити за формулою [11, с.208]:

$$E = \Pi \times N \times V \times Do \times Z, \quad (1.1)$$

де: Π - тривалість впливу програм на продуктивність праці, років;

N - кількість учнів працівників, які розвивають свій потенціал, чол.;

V - вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, грош. од.;

Do - коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (пріст результативності, виражений в частках);

Z - витрати на розвиток працівника, грош. од.

З метою вимірювання ефективності впроваджених програм, може бути використаний метод Д. Філіпса та Д. Киркпатріка. Пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на 4- ох рівнях:

Оцінка реакції – перевірка реакції працівника на процес навчання.

Засвоєння отриманих знань наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.

Поведінка – оцінюється рівень застосування знань на практиці.

Результати вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

Д. Філіпсом була удосконалена методика Д. Кіркпатріка, додаванням п'ятого рівня вимірювання (розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій) [43, с. 41].

Р. Річі описав системну модель факторів, що є однією із моделей, які формують дослідницько-орієнтований підхід. За допомогою цієї моделі, менеджери мають змогу передбачити результати навчання персоналу. Увага акцентується на факторах, що зумовлюють результати навчання. Відношення працівників знаходиться під впливом таких характеристик, як: вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання, здатність до засвоєння знань і

мотивації. Правильна побудова структури програми розвитку персоналу зазвичай зумовлюють ефективність навчання, проте відношення слухачів маєпрямий вплив на знання та поведінку, як його результат [44, с. 31].

Для оцінювання ефективності розвитку персоналу підприємства дуже часто використовують системний підхід [45, с. 78].

Обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства є досить актуальним.

Дуже важливою задачею на кожному підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства.

Наприклад, ефект впливу програми розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики, що застосовується в американській компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою [5, с. 410]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.2)$$

де: P – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

N – чисельність працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання персоналу (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

Ефективність розвитку персоналу також варто оцінювати враховуючи усі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій завдань планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій

Етапи управління процесом навчання персоналу зображено на рис. 1.6.

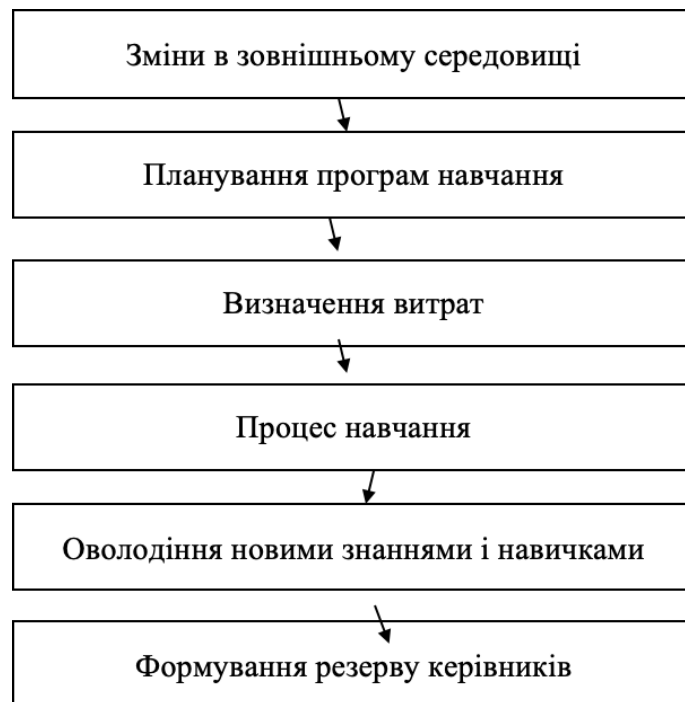


Рис. 1.6. Етапи управління процесом навчання персоналу

*Джерело: складено автором за [35].

Незважаючи на зрозумілу логіку процесу, зміст кожного з етапів, а також контекст зв'язку між ними не є рівнозначним з точки зору показників оцінювання.

Найістотніші труднощі під час визначення ефективності розвитку персоналу мають місце під час визначення:

- потреб у навчанні, що виникають через зміни у зовнішньому середовищі;
- впливу навчання персоналу на організаційний або виробничий результат діяльності;
- характеру й величини зовнішніх ефектів.

Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства свідчать про різноманіття показників, що в свою чергу ускладнює їх розрахунок і впливає на невизначеність кінцевого результату.

В результаті цього виникає потреба у комплексному підході до оцінки ефективності розвитку персоналу одночасно з позицій значимості продуктивності і якості роботи працівників та організації їх роботи, а також кінцевих результатів

діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО- ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз господарсько-фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк»

«ПриватБанк» - найбільший банк України. Займає лідируючі позиції за всіма фінансовими показниками в галузі. Він становить близько чверті всієї банківської системи країни і є системно значущим та великим спеціалізованим ощадним банком, обслуговуючим третину вкладів населення країни [47].



Головний офіс розташований у м. Дніпро. 24 квітня 2017 року юридична адреса банку була змінена з Дніпра на Київ. Правління та всі служби головного офісу продовжують працювати в Дніпрі. Має представництва за межами України. Бренд PrivatBank об'єднує банки: PrivatBank (Україна), AS PrivatBank (Латвія) і їх відділення в Португалії і Італії. Є філія на Кіпрі, а також представництва в Пекіні та Алма-Ати.

Володіє платіжним сервісом LiqPay.

18 грудня 2016 року Кабінет Міністрів України підтримав пропозицію Нацбанку про націоналізацію приватного банку.

Діяльність банку. Заснований 19 березня 1992 року колишніми власниками

Геннадієм Боголюбовим та Ігорем Коломойським.

У 1992-1997 рр. С. Тігіпко був головою правління приватного банку. Основним бізнесом були проекти з оплати праці та фінансова підтримка приватної групи.

У 1996 році банк став першим українським членом міжнародної платіжної системи VISA International.

У 2013 році банк випустив близько 30 мільйонів пластикових карток, що становить 51% від усіх платіжних карток, випущених українськими банками.

У 2012 році приватний банк здійснив близько 49% усіх платежів українськими банківськими картками. Банк має близько 8 тис. Банкоматів. Національна мережа банківських послуг ПриватБанку включає 4027 філій та філій по всій країні.

ПриватБанк був першим українським банком, який запропонував своїм клієнтам послуги інтернет-банкінгу Privat24.

На 2013 рік банк залишається найбільшим серед українських банків за активами, кредитним портфелем, прибутком та депозитами фізичних осіб (23,2% ринку). Він має 19,5 мільйонів вкладників і займає перше місце за розміром депозитного портфеля населення, частка ринку якого становить 26,4% (на кінець 2015 року - 34,7%, тобто більше третини) від усього банківська система [вісім]). У 2014 році населення взяло у банку 16% гривневих та 38% валютних депозитів, а на початку березня 2015 року відтік коштів із вкладів населення становив 44 млрд. грн. (із загального відтоку в банківській системі України на суму 144 млрд. грн.). За словами глави Національного банку України (НБУ) Валерії Гонтаревої, останній кредит НБУ з рефінансування був наданий ПриватБанку під особисту гарантію Коломойського.

У березні 2015 року банк оголосив про збільшення статутного капіталу на 5 млрд. грн. (на 26,2%) - до 24,1 млрд. грн.

У липні 2015 року рейтингове агентство Fitch знизило рейтинг банку до рівня "С", супроводжуючись повідомленням, що, за даними агентства, дефолт банку за єврооблігаціями зараз майже неминучий. Аналітики Fitch очікують

зниження рейтингу банку до рівня “RD” (з обмеженим замовчуванням) .

18 вересня 2015 року рейтингове агентство Fitch знизило довгостроковий рейтинг приватного банку в іноземній валюті з "C" до "РД".

Рейтингова дія слідує за виконанням операцій з продовження терміну дії єврооблігацій та часткової заборгованості, виданої банком. Довгостроковий рейтинг у національній валюті та короткостроковий рейтинг банку також були знижені до “RD”.

23 вересня 2015 року рейтингове агентство Standard & Poor's знизило довгостроковий рейтинг приватного банку в іноземній валюті з CC на SD. Ця технічна процедура є обов'язковою через укладення угоди між банком та інвесторами про продовження строку випуску єврооблігацій на суму 200 мільйонів доларів США. S&P зазначає, що приватний банк висунув пропозицію продовжити термін дії єврооблігацій у зв'язку з дуже складною економічною ситуацією в країні. Довгостроковий рейтинг банку в національній валюті також був знижений з CC до SD. Рейтинг "SD" означає, що емітент відмовився від певних зобов'язань.

28 вересня 2015 року рейтингове агентство Standard & Poor's підвищило довгостроковий рейтинг та короткостроковий рейтинг приватного банку в іноземній валюті з "SD" до "CC / C" (емітент має серйозні труднощі з оплатою облігацій). Підвищення рейтингу приватного банку відбулося внаслідок укладення угоди з власниками єврооблігацій на суму 200 млн.доларів США, що мав відбутися 23 вересня 2015 року, з метою продовження терміну дії цих цінних паперів до 15 січня 2016 року (з можливістю продовження) термін до 2018).

У травні 2018 року банк став першим в Україні, який запропонував власникам карток можливість використовувати технологію Apple Pay. У вересні 2018 року вона інтегрувала цю послугу в LiqPay, що дозволило Apple Pay використовувати для платежів в українських інтернет-магазинах .

Динаміка ключових балансових показників Банку протягом 9 місяців 2017 року свідчила про наступні тенденції:

а) На 31.12.2016 р. Банк мав від'ємний власний капітал у сумі -713 млн. грн.

Я вважаю цей показник технічним, через наявність значної підтвердженої підтримки від акціонера Банку – держави Україна, але від’ємний власний капітал Банку вказує на те, в якому стані він знаходився під час націоналізації. Станом на 30.09.2017 власний капітал Банку становив вже 35,06 млрд. грн. Збільшення власного капіталу заслуговує на позитивну оцінку та стало можливим, здебільше, через готовність акціонера Банку – Держави Україна надавати йому підтримку;

б) Кредити та аванси клієнтів Банку за 2016 рік впали на 76,98% до 43,583 млрд. грн., що пов’язано зі значним доформуванням Банком резервів. Нагадаю, що значна частина негативно-класифікованих кредитів була заміщена цінними паперами у портфелі Банку на продаж у сумі 64,409 млрд. грн. За перше півріччя 2017 року кредити та аванси клієнтів Банку зросли на 1,35% до 44,170 млрд. грн., а за 9 місяців 2017 року – на 9,27%. Прискорення збільшення кредитної активності Банку у третьому кварталі також заслуговує на позитивну оцінку, оскільки вже впливає і у майбутньому може позитивно впливати на його доходи;

в) Заборгованість Банку перед НБУ за перше півріччя 2017 року знизилась на 28,45%, до 12,912 млрд. грн., а за 9 місяців на 33,44% – вже до 12,012 млрд. грн. Зі звітності Банку за 30 червня 2017 року, яка була опублікована на сайті НБУ, випливає, що Банк прострочив повернення рефінансування НБУ. Цю інформацію слід класифікувати як технічні дії Банку, спрямовані на зменшення юридичних ризиків, оскільки за виданим НБУ рефінансуванням є гарантії (зобов’язання) щодо погашення від попередніх акціонерів Банку.

Динаміка ключових балансових показників Банку протягом першого кварталу 2018 року свідчила про наступні тенденції:

а) станом на 31.03.2018 р. власний капітал Банку становив 26,749 млрд. грн. За перший квартал 2018 року власний капітал Банку зріс на 4,46%. Збільшення власного капіталу заслуговує на позитивну оцінку та стало можливим, здебільшого, завдяки прибутковій роботі Банку. Статутний капітал Банку за перший квартал 2018 року залишився незмінним і становив 206,06 млрд. грн.;

б) кредити та заборгованість клієнтів Банку, за виключенням резервів, за

перший квартал 2018 року зросли на 9,05% до 41,567 млрд. грн.;

На початок 2018 року біля 50% активів Банку були представлені цінними паперами у формі ОВДП, переважна частина яких з'явилась у Банку після націоналізації внаслідок заміщення кредитів, які не обслуговуються. В Україні ОВДП, як державні цінні папери, ідентифікуються як активи з найменшим ступенем ризику. Тому навіть за наявності кредитного портфеля поганої якості, в цілому якість активів Банку можна вважати цілком придатною, щоб забезпечити його безперервну роботу та задовольнити попит з боку клієнтів на ліквідність.

в) заборгованість АТ КБ «ПриватБанк» перед НБУ за перше півріччя 2017 року знизилась на 28,45% до 12,912 млрд. грн, а за 9 місяців – на 33,44%, вже до 12,012 млрд. грн. В цілому, за результатами 2017 року заборгованість Банку перед НБУ скоротилась на 31,32%: з 18,047 млрд. грн. до 12,394 млрд. грн. У першому кварталі 2018 року заборгованість Банку перед НБУ збільшилась на 5,87% (таблиця 2.1). На мою думку, коливання заборгованості Банку перед НБУ носить природній характер. Банк мав достатньо ліквідності для погашення заборгованості, а необхідність її підтримки носила технічний характер, через наявність судових спорів із колишніми власниками.

Таблиця.2.1.

Основні балансові показники АТ КБ «ПриватБанк», (млн. грн., %)

Показники	31.04.2018		31.04.2017		Темп зростання, %
	4брн..	4брн..	4брн..	4брн..	
Заборгованість перед НБУ	13122	5,11	12394	4,78	5,87
Заборгованість перед іншими банками та фінансовими організаціями	105	0,04	234	0,09	-55,13
Кошти клієнтів	206973	80,82	208566	80,51	-0,76
Зобов'язання, всього	229351	89,56	233454	90,12	-1,76
Статутний капітал банку	206060	80,46	206060	79,54	0,00
Власний капітал банку	26749	10,44	25608	9,88	4,46
Готівкові кошти та їх еквіваленти й обов'язкові резерви	19501	7,61	19697	7,60	-1,00
Кошти в інших банках	9625	3,76	7937	3,06	21,27
Фінансові активи	85580	33,42	34435	13,29	148,53
Цінні папери, що обліковуються за справедливою вартістю через сукупний дохід	56051	21,89	90224	34,83	-37,88
Кредити та заборгованість клієнтам	41567	16,23	38118	14,71	9,05
Інші фінансові активи	9750	3,81	11483	4,43	-15,09
Інші активи	16231	6,34	17992	6,95	-9,79
Активів усього	256100	100,00	259062	100,00	-1,14

*Джерело: розраховано автором за [47].

Норматив регулятивного капіталу АТ «ПриватБанк» станом на 02.10.2017 р. склав 20,293 млрд. грн. при граничному значенні, встановленому НБУ, у розмірі 200 млн. грн. Поточний розмір Н1 Банку вказує на той факт, що АТ КБ «ПриватБанк» повністю виконує нові вимоги НБУ до Н1 та має дуже великий запас по цьому нормативу. Ймовірність невиконання Банком цього нормативу найближчим часом дорівнює нулю.

Станом на 01.01.2017р. норматив адекватності регулятивного капіталу

Банку складав 2,10%, але згодом Банк було докапіталізовано і на 01.03.2017 року Н2 Банку складав вже 10,43%. За підсумками 9 місяців 2017 року Н2 Банку досяг 17,85%, а на 01.12.2017 вже складав 17,89%.

В цілому, протягом періоду аналізу динаміка Н2 Банку була нестабільною і, як прогнозувалось, рівень забезпеченості Банку регулятивним капіталом спочатку залежав від зовнішньої підтримки акціонера Банку – держави Україна. Акціонер своєчасно надавав капітал АТ «ПриватБанк», не допускаючи дефіциту капіталу протягом тривалого часу. За перші 11 місяців 2017 року Н2 Банку коливався у межах, які дозволені НБУ, але нижче встановленого нормативу. Наприкінці липня 2017 року Н2 Банку перевищив 16% і далі Н2 Банку продемонстрував тенденцію до зростання до 17,89%.

Банк підтримував дуже хороший запас нормативів ліквідності. Нормативи Н5 та Н6 Банку на 01.07.2017 р. перевищували не тільки граничні значення, встановлені НБУ, але й середні значення цих нормативів по банківській системі України. У грудень 2017 року АТ КБ «ПриватБанк» увійшов з такими значеннями нормативів: Н4 – 42,2%, Н5 – 168,79%, Н6 – 98,43%. Отже, Банк був дуже добре забезпечений ліквідністю.

Норматив регулятивного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» станом на 01.06.2018 р. склав 20,484 млрд. грн. при граничному значенні, встановленому НБУ, у розмірі 200 млн. грн. Поточний розмір Н1 Банку вказує на той факт, що АТ КБ «ПриватБанк» повністю виконує вимоги НБУ до розміру Н1 та має дуже великий запас по цьому нормативу.

Станом на 01.06.2018р. норматив адекватності регулятивного капіталу Банку складав 18,64%. На протязі майже року Банк не порушував Н2. Більше того, за липень 2017 року Банк добився поступового збільшення Н2, фактично на 01.06.2018 р. сформувавши запас по Н2 у розмірі 8,64 п.п.

На мою думку, Банк був дуже добре забезпечений регулятивним капіталом. Крім того, позитивний вплив на кредитний ризик самого Банку забезпечувався високим рівнем зовнішньої підтримки від його акціонера – Держави Україна в особі Міністерства Фінансів України, яке вже не один раз демонструвало.

Таким чином, Банк підтримував дуже хороший запас нормативів ліквідності. Нормативи Н5 та Н6 Банку на 01.04.2018 р. перевищували не тільки граничні значення, встановлені НБУ, але й середні значення цих нормативів по банківській системі України. Крім того, станом на 01.06.2018 р. Банк мав наступні значення нормативів ліквідності: Н4 – 34,24%, Н5 – 146,66%, Н6 – 98,74%. Отже, Банк був дуже добре забезпечений ліквідністю протягом 2017 року і перших п'яти місяців 2018 року.

Доходи та видатки.

За 12 місяців 2017 року АТ КБ «ПриватБанк» отримав збиток у сумі 22,966 млрд. грн., збиткова робота Банку виникла в основному через значні відрахування в резерви за активами, що сформовані до націоналізації. У першому кварталі 2018 року прибуток Банку збільшився до 3,654 млрд. грн. Також слід відмітити ряд позитивних тенденцій, які вказують на відновлення генерації ним основних статей доходів у першому кварталі 2018 року:

- збільшення чистого процентного доходу на 452,74%;
- збільшення чистого комісійного доходу на 44,62%. АТ КБ «ПриватБанк» через масштаби своєї діяльності продовжує залишатись стратегічним інтересом Держави Україна. Участь держави у капіталі АТ КБ «ПриватБанк» забезпечує основу для стабільного функціонування вітчизняної банківської системи.

Аналіз судових спорів, які тривають навколо процедури націоналізації АТ КБ «ПриватБанк», показує, що у більшості випадків основні претензії позивачів стосуються процедури націоналізації та визнання кола пов'язаних осіб. Як і раніше, можна допустити, що частина судових спорів можуть створити додаткове навантаження на зобов'язання Банку, але Банк має достатньо ліквідних коштів та гарантовану підтверджену на практиці підтримку від акціонера для того, щоб вказані ризики не впливали на його довгостроковий кредитний рейтинг.

Довгостроковий кредитний рейтинг АТ КБ «ПриватБанк» за національною шкалою було присвоєно 29 грудня 2016 року, вже після націоналізації. Процес націоналізації Банку пройшов із мінімумом втрат для його клієнтів. Навіть допускаючи наявність судових спорів з боку тих кредиторів Банку, які потрапили

під нормативне визначення "пов'язанні особи", але факт наявності таких спорів не несе прямого впливу на кредитний ризик Банку.

В Україні для оцінки фінансового стану комерційного банку використовується система взаємопов'язаних наборів показників та коефіцієнтів. Ця система відображає загальні результати діяльності банку. Алгоритм розрахунку цих показників визначається системою бухгалтерського обліку та формами фінансової звітності, встановленими Національним банком України.

Більшість методів поєднують групи показників, що дають можливість оцінити фінансовий стан банку на основі оцінки фінансової стійкості.

Оцінка фінансової стійкості - це коефіцієнти, розраховані на основі даних балансу комерційного банку та звіту про прибутки та збитки. Деякі з них будуть розглянуті більш докладно.

Таким чином, коефіцієнт фінансової стійкості показує, яка частина багатства фінансується із стійких джерел, тобто відсоток цих джерел фінансування, які організація може використовувати для своєї діяльності протягом тривалого періоду часу. До основних коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість банку, належать: коефіцієнт надійності, коефіцієнт левериджу, коефіцієнт участі у формуванні активів, коефіцієнт захисту доходу власного капіталу та коефіцієнт мультиплікатора капіталу. Показники ділової активності дають змогу інтерпретувати стан та використання економічного потенціалу банку, тобто існуючих та прихованих можливостей, а також значення прийнятих ризиків. Основними коефіцієнтами цього показника є: співвідношення рівня доходів, коефіцієнт кредитної активності, рівень залучення ресурсів.

Оцінка ліквідності комерційного банку, тобто його здатності забезпечити виконання своїх боргів та фінансових зобов'язань перед усіма контрагентами вчасно та повно, що визначається наявністю достатнього власного капіталу, оптимальним розміщенням та сумою активів і пасиви враховують відповідні умови, такі додаткові показники, як: загальний, поточний та коефіцієнт короткострокової ліквідності

Рівень надійності становив 15% з 2016 року та збільшився на 2% до 17% з

2017 року та до 13% з 2018 року, тобто це число зменшилось приблизно на 4% порівняно з попереднім роком, але при стандартному значенні коефіцієнта надійності, не менше 5%. «ПриватБанк» має високий рівень власного капіталу і, отже, високий рівень надійності, тобто він не залежить від зовнішніх джерел фінансування. Збільшення коефіцієнта "фінансового важеля" з 6:46 до 7:42 у період 2016-2018 років є підтвердженням того, що банк збільшив обсяг залучених коштів з достатнім капіталом, щоб забезпечити ще більш стабільну позицію у цьому сегменті ринку. Частка власного капіталу відіграє важливу роль у формуванні банківських активів навіть для його зниження в досліджуваній період до 11%. Співвідношення захисту власного капіталу має тенденцію до збільшення. Це підтвердження захисту власного капіталу від інфляції шляхом інвестування у власні капіталізовані активи - основні та нематеріальні активи. Зменшення відношення захисту активів до власного капіталу вказує на те, що сума власного капіталу зросла, але в той же час непрацюючі активи значно зросли і значно перевищують власний капітал. Коефіцієнт мультиплікатора капіталу на кінець 2018 року зріс до 12,46, тобто рентабельність власного капіталу.

За показниками ділової активності коефіцієнт дохідних активів зменшився на 8% за період 2016-2018 років, що свідчить про зменшення залишку кредитного портфеля банку. Рівень кредитної активності демонструє нестабільну динаміку і на кінець 2018 року становив 93%, що більше, ніж оптимальне значення 75%. Це відображає той факт, що банк має агресивну, ризиковану політику кредитування щодо банку; Частка коштів банку в період 2016-2017 рр. становить оптимальне значення від 80 до 85%, тобто 81% та 80% відповідно. Однак у 2018 році він впав на 1% до 79%, що є свідченням зменшення банківської діяльності з залучення ресурсів при одночасному зниженні ризику банківської діяльності та підвищенні стабільності банку.

Показники ліквідності банку вказують на високу ліквідність його активів, саме тому всі зобов'язання банку повністю покриті.

Основні стратегічні напрямки та завдання банку:

– Розширення портфелю платіжних карток «Універсальна» та покращення

охоплення населення;

- Збільшення кількості зарплатних карток для домашнього та комерційного бізнесу;

- Перехід на спрощену лінійку продуктів та універсальну технологію обслуговування депозитів;

- Зберігання клієнтської бази «Малого та середнього бізнесу»;

- Збільшити охоплення VIP-клієнтів активними послугами;

- Поширення навчальних операцій для фізичних та юридичних осіб;

- Підтримання параметрів кредитних портфелів відповідно до затверджених показників ризику апетиту;

- Зменшення частки негативних відгуків клієнтів;

- Збільшення індексу чистої лояльності працівників.[89]

У своїй діяльності банк керується українським Законом «Про банки та банківську діяльність», українським Законом «Про акціонерні товариства», українським Законом «Про цінні папери та фондові ринки» та іншими чинними законами України.

На підставі ліцензії Національного банку України АТ КБ "ПриватБанк" здійснює такі банківські операції:

- прийом депозитів від юридичних та фізичних осіб;

- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів та банків-кореспондентів, у тому числі переказ коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування їм коштів;

- розміщення позикових коштів на своє ім'я, на власних умовах та на власний ризик.

Якщо у вас є банківська ліцензія, банк має право виконувати такі операції та угоди без письмового дозволу:

- надання гарантій та порук, а також інших зобов'язань третіх осіб, що передбачають їх виконання в грошовій формі;

- набуття права вимагати виконання грошових зобов'язань за доставку

товарів або послуг, припускаючи ризик виконання цих вимог та прийняття платежів (факторинг);

- лізинг;
- відповідальне зберігання та оренда сейфів для зберігання цінностей та документів;
- випуск, купівля, продаж та обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;
- випуск банківських платіжних карток та операції з цими картками;
- надання консультативних та інформаційних послуг щодо банківських операцій.

Стратегія банку буде і надалі забезпечувати найвищий рівень знань банку, високу репутацію та довіру до клієнтів та партнерів, підтримуючи відповідні робочі стандарти, покращуючи якість та вдосконалення послуг, оптимізуючи витрати та ефективність мережі банку.

Банк пропонує банківські послуги за такими напрямками:

- великі компанії;
- роздрібні магазини;
- казначейські операції та інвестиційний банкінг.

Банк має намір і надалі розширювати свою присутність у країні, зокрема, реалізуючи наступні стратегії:

- використання сегментів з найвищими темпами зростання;
- зміцнення лідируючих позицій на ринку;
- підтримка та підвищення ефективності ділових операцій;
- стратегія інформаційних технологій;
- підтримання надійної інфраструктури інформаційних технологій для забезпечення планомірного зростання бізнесу у всіх сферах;
- подальше впровадження програмного забезпечення для інформаційних технологій з метою зменшення зусиль і витрат на технічне обслуговування.

Корпоративна стратегія корпоративного підрозділу: сегмент корпоративних клієнтів в основному включає компанії з річним обсягом продажів 5 млн. євро.

Крім того, до цього сегменту належать менші компанії, які зосереджуються на проєктному чи торговому фінансуванні та які включені в цей сегмент через характер їх бізнесу. У сегмент корпоративних клієнтів також входять державні та напівдержавні компанії, фінансові установи, муніципалітети та громадські організації.

Цільовою групою банку є середні та великі корпоративні клієнти. Продаючи банківські послуги середнім корпоративним клієнтам (з річним оборотом від 5 до 50 мільйонів євро), банк бачить головний спосіб диверсифікувати свій кредитний портфель, отримати більше прибутку, ніж продаж іншим корпоративним клієнтам, і мінімізувати кредитні ризики. Банк пропонує цим клієнтам стандартні продукти для компаній шляхом з'ясування індивідуальних потреб клієнтів та побудови довгострокових відносин із клієнтом протягом усього життєвого циклу компанії. У разі продажу складних банківських продуктів банк залучає відповідних, високопрофесійних фахівців з інших галузей банківського бізнесу.

За своєю організаційно-правовою формою банк є відкритим акціонерним товариством.

Адміністративні права акціонерів банку як акціонерної корпорації здійснюються через органи управління банку, загальними зборами яких є загальні збори. Відповідно до принципів корпоративного управління банком, всі акціонери, незалежно від кількості їх акцій, реалізують своє право брати участь в управлінні банком шляхом голосування на загальних зборах.

Органами управління банку є:

- загальні збори акціонерів банку;
- наглядова рада банку;
- рада директорів банку.

Загальні збори є вищим органом управління банку. Відповідно до принципів корпоративного управління банку, всі акціонери, незалежно від кількості іменних акцій, реалізують своє право брати участь в управлінні банком шляхом голосування на загальних зборах. Усі акціонери, незалежно від кількості

та виду їх акцій, мають право бути присутніми на загальних зборах акціонерів банку.

Банк не має суттєвих сумнівів та сумнівів щодо своєї здатності продовжувати діяльність протягом дванадцяти місяців.

Рада директорів Банку є керівним органом Банку, підзвітним загальним зборам, який представляє інтереси акціонерів у період між загальними зборами, контролює діяльність ради директорів та захищає права всіх акціонерів.

Наглядова рада банку обирається загальними зборами акціонерів з числа акціонерів або їх представників. Наглядова рада - це колегіальний орган. Основними завданнями наглядової ради банку є:

- розробити політику розвитку Банку та контролювати її виконання з метою підвищення прибутковості та конкурентоспроможності Банку;
- забезпечення стабільної фінансово-економічної ситуації;
- захист прав акціонерів банку.

До обов'язків наглядової ради належать:

- призначення (обрання) та звільнення голови ради директорів, першого заступника голови ради директорів, заступника голови ради директорів, членів ради директорів, визначення кількісного складу рада директорів;

- призначення (обрання) виконуючого обов'язки голови ради при звільненні голови ради або іншому припиненні його повноважень до призначення (обрання) нового голови правління та письмова згода голови правління Національної Банку України та укладення з ним трудового договору (контакту);

- контроль за діяльністю ради директорів банку;
- призначення зовнішнього аудитора;
- встановлення порядку проведення аудитів та контролю фінансово-господарської діяльності Банку;

- прийняття рішення про створення, реструктуризацію та ліквідацію дочірніх підприємств, філій, представництв банку в Україні, затвердження статутів та положень таких компаній, філій, представництв банку, змін та доповнень;

- встановлення та затвердження умов оплати праці та основних стимулів для посадових осіб виконавчого органу та голови ревізійної комісії, дочірніх підприємств банку, створених як в Україні, так і в інших країнах, філій, представництв банку, створених в інших країнах;

- попереднє вивчення всіх питань порядку денного загальних зборів акціонерів банку;

- опрацювання пропозицій з питань, що вносяться на загальні збори акціонерів Банку (зокрема, зміни до статутного капіталу Банку, зміни та доповнення до Статуту Банку, порядок розподілу прибутку, форми виплати дивідендів тощо);

- приймати рішення про передачу відповідальності посадових осіб виконавчого органу банку у власність;

Наглядова рада сприяє становленню організаційної структури банку, за винятком списку працівників банку, затвердження правил внутрішнього розпорядку у випадках, встановлених Статутом та законодавством України, та затвердження внутрішніх документів (постанов) банку, змін та доповнень до них. Сюди відносять:

- заслуховування Голови Ради директорів Банку щодо діяльності Ради директорів Банку;

- заслуховування звітів Ревізійної комісії Банку про фінансово-економічне становище Банку;

- контроль за виконанням рішень загальних зборів акціонерів банку;

- затвердження бюджету, пов'язаного з поточною діяльністю банку;

- затвердження стратегії розвитку Банку, планів діяльності Банку та плану (графіка) проведення аудитів службою внутрішнього аудиту Банку на поточний рік;

- прийняття рішення про використання резервів банку та списання безнадійних активів банку;

- прийняття рішення про розміщення зовнішніх облігацій та ощадних облігацій банку;

- прийняття рішень щодо членства банку в неприбуткових профспілках, інших неприбуткових та неприбуткових асоціаціях;
- прийняття рішення про інвестиції банку в юридичні ресурси (капітал) юридичних осіб (у формі акцій) та про вихід із складу цих юридичних осіб;
- огляд та прийняття рішень за результатами перевірок, висновків та пропозицій служби внутрішнього аудиту Банку;
- затвердження умов Договору про ведення Реєстру власників іменних цінних паперів;
- створення Наглядової ради Комітету з управління ризиками, інших комітетів Наглядової ради та затвердження відповідних положень;
- створення постійних комісій Ради директорів Банку відповідно до вимог українського законодавства, призначення та звільнення за поданням Ради директорів Банку, їх персоналу та затвердження відповідних положень.

Рада директорів Банку може також вивчати та приймати рішення з інших питань, що стосуються діяльності Банку, за винятком питань, що є виключною компетенцією Загальних зборів.

Рада директорів банку є виконавчим, колегіальним органом управління банку, керує поточною (оперативною) діяльністю банку, формує ресурси, необхідні для легальної діяльності банку, і відповідає за їх ефективність відповідно до принципи та процедури, встановлені статутом банку та радою директорів банку.

З метою захисту прав та законних інтересів акціонерів банк пропонує всебічний, незалежний, об'єктивний та професійний контроль за фінансово-господарською діяльністю.

Система внутрішнього контролю забезпечує здійснення стратегічного, оперативного та поточного контролю за його фінансово-господарською діяльністю. Одним з органів внутрішнього контролю є ревізійна комісія банку, яка обирається з числа акціонерів та їх представників.

Тому можна зробити висновок, що організаційно-економічні характеристики АТ КБ «ПриватБанк» базуються на корпоративних принципах і

повністю відповідають сучасним міжнародним стандартам, включаючи принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку, Базельського комітету з питань банківської діяльності покращити нагляд за корпоративним управлінням. Банківські установи та найкращі світові практики. При цьому керівництво банку керується внутрішніми банківськими документами, що визначають основні напрямки корпоративного управління.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» був дуже добре забезпечений регулятивним капіталом та ліквідністю, мав високий рівень зовнішньої підтримки від акціонера в особі Держави Україна, і з липня 2017 року забезпечував показове зростання адекватності регулятивного капіталу Банку.

У першому кварталі 2018 року Банк не тільки перейшов до прибуткової діяльності, а і забезпечив збільшення ключових статей доходів. Продовження виявлених позитивних тенденцій у другому та третьому кварталі 2018 року можуть призвести до покращення довгострокового кредитного рейтингу Банку за національною шкалою.

2.2. Аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Сутністю системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку фінансово-кредитного підприємства (Рис. 2.1).



Рис.2.1. Система управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: складено автором.

Управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів (Рис. 2.2).

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Вона розвиває і деталізує ділові, корпоративні стратегії фінансово-кредитного підприємства та підпорядковані завданню їх реалізації. Стратегія управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» – залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.[93]

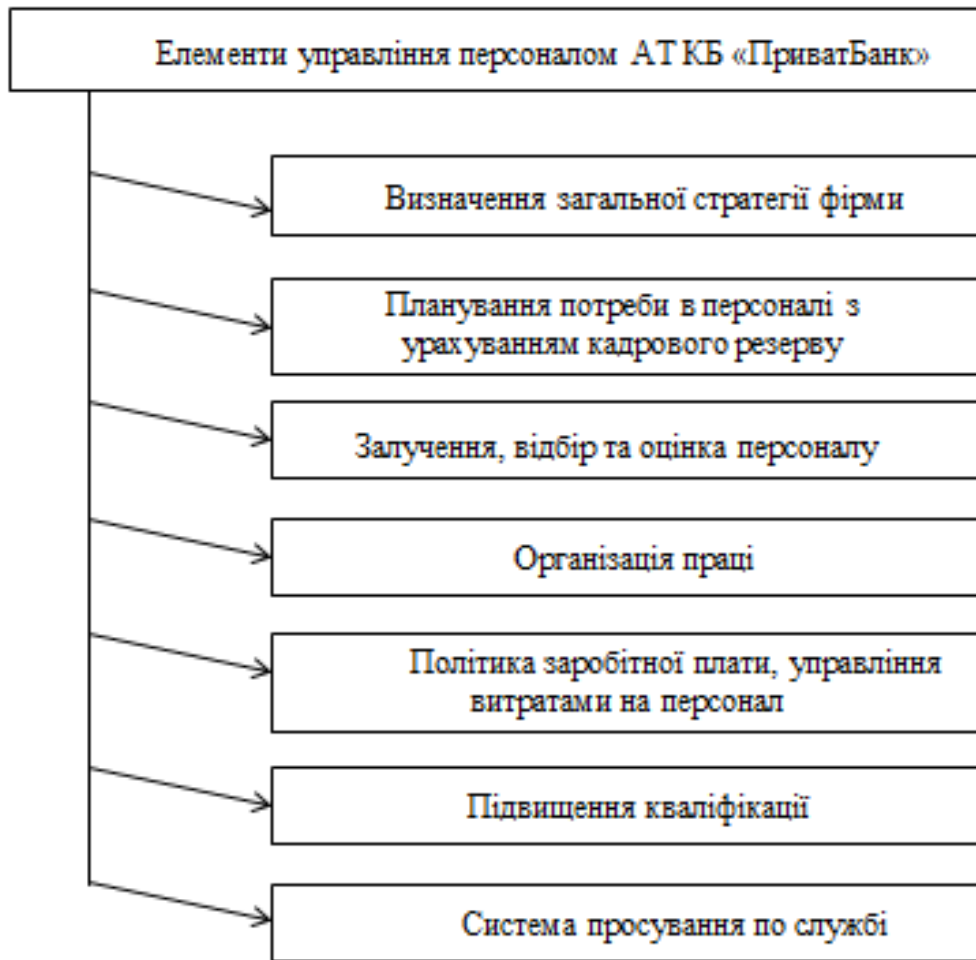


Рис.2.2. Елементи управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: складено автором.

Система управління на АТ КБ «ПриватБанк» будується на таких принципах:

Обґрунтованість (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності фінансово-кредитного підприємства);

Системність (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів управління);

Об'єктивність оцінки (підприємство гарантує, що оцінка кожного працівника та кандидатів на посади здійснюється об'єктивно. Під об'єктивністю мається на увазі, що оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур

оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо);

Націленість на результат (усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»);

Постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників (розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників);

Відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства (система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства).

В системі управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» сформульовані вимоги до керівників і співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Ці вимоги зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному. Робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурних підрозділів АТ КБ «ПриватБанк». Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транслюють цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

Керуючий вплив на діяльність АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється за допомогою методів управління. Методи управління - це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Розрізняють: економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал.

Проаналізуємо наведені в таблиці 2.2. методи управління на АТ КБ

«ПриватБанк».

Таблиця.2.2.

Методи управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк».

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення за порушення	Вищий	4
	Посадові інструкції	Вищий	10
	Статут і організаційна структура	Вищий	7
	Накази, розпорядження, інструкції	Вищий	10
Економічні	Система з/п	Середній	22
	Система надання премій	Середній	13
	Допомога матеріальна	Середній	5
	Матеріальні пільги та привілеї	Середній	6
Соціально-психологічні	Переконання	Низький	6
	Хвала та осуд	Низький	11
	Примус, спонукання	Низький	6

*Джерело: складено автором.

Адміністративні методи в АТ КБ «ПриватБанк» включають дисциплінарну відповідальність та стягнення, посадові інструкції, статuti та організаційну структуру, розпорядження, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою заробітної плати, системою премій, матеріального забезпечення та матеріальних благ. До соціально-психологічних методів банку належать переконання, похвала, осуд, примус та мотивація.

У процесі управління на АТ КБ «ПриватБанк» використовуються такі основні види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, статuti, положення, інструкції, рішення, акти, приписи, протоколи, листи, доповіді, висновків, стенограми, протоколи, зведення, плани. З метою раціональної організації потоків документованої інформації їх необхідно регламентувати, вказуючи при цьому конкретного одержувача, відправника та номенклатуру документів. Тому система управління людськими ресурсами АТ КБ «ПриватБанк

організована на відносно високому рівні із застосуванням переважно економічних методів управління.

У процесі управління людськими ресурсами в АТ КБ «ПриватБанк» приділяє особливу увагу процесу підбору персоналу, який включає процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою визначення його придатності до виконання завдань на конкретній роботі чи посаді та відбір із числа претендентів, які найкраще підходять з урахуванням відповідності його кваліфікації, областей знань, особистих якостей та здібностей виду діяльності, інтересів АТ КБ " ПриватБанк " та його самого. Однак слід зазначити, що АТ КБ «ПриватБанк» - це спрощений процес відбору, який пояснюється неможливістю відшкодувати значні фінансові ресурси для серйозного пошуку та підбору персоналу.

Навчання менеджерів та спеціалістів відбувається протягом усього періоду їх роботи як безперервний процес. В АТ КБ " ПриватБанк " керівник компанії приймає рішення про прийняття на роботу на основі особистої співбесіди, наявних характеристик кандидата та рекомендацій. Основна мета співбесіди - ознайомлення та аналіз досвіду претендента, виконання, оцінка індивідуальних якостей - загальна ерудиція, глибоке розуміння проблем, комунікативні навички, рішучість.

Система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» включає розвиток персоналу. Одним з основних компонентів розвитку людей є наявність стратегії розвитку компанії, яка включає певні компоненти, такі як

- проведення професійного навчання персоналу;
- організація виробничого налагодження персоналу;
- забезпечення повного використання навичок;
- оцінка персоналу;
- формування позитивного ставлення працівників до організації.

Основною бізнес-стратегії АТ КБ «ПриватБанк» має стати професійне зростання та підвищення кваліфікації працівників. Розглянемо процес професійного навчання в АТ КБ «ПриватБанк».

Професійна підготовка АТ КБ «ПриватБанк» спрямована на підвищення якості спеціалістів, є постійною та проводиться під час їх роботи з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до вимог компанії. Процес організації професійного навчання здійснює відділ кадрів.

Кількість людей, які вдосконалили свою кваліфікацію безпосередньо в АТ КБ «ПриватБанк» у 2018 році, зростає на 20% порівняно з 2017 роком. Однак спостерігається негативна тенденція до зменшення кількості менеджерів, які вдосконалили свою кваліфікацію. Відповідно, кількість менеджерів, які вдосконалювали свої навички, зменшилась на 67%. За типом навчання кількість менеджерів та спеціалістів, які вдосконалювали свою кваліфікацію безпосередньо в компанії, у 2018 році зростає на 14,29%. Однак у сучасних ринкових умовах цього недостатньо, тобто кількість працівників, що підвищують свій професійний рівень, повинна бути набагато вищою, а програма навчання - з метою збереження якісного балу в навчанні.

Однією з основних проблем, що перешкоджають професійному навчанню працівників АТ КБ «ПриватБанк», є низький рівень відповідальності роботодавців за професіоналізм та кваліфікацію працівників та небажання надавати на це кошти. В Україні відповідальність за фінансування професійного навчання покладається лише на роботодавця, тому значна кількість компаній не має можливості вдосконалювати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва.

Однією з перешкод на шляху розвитку системи ПТО є погана організація освіти та підготовки персоналу та відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі. Навіть коли роботодавці створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються від підвищення кваліфікації, особливо якщо вони проводяться поза робочим часом.

Тому суть системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» полягає у роботі з працівниками відповідно до концепції банку для залучення висококваліфікованих працівників, постійного вдосконалення їх професійних навичок та створення привабливих умов праці для забезпечення

конкурентоспроможності, стабільності та надійності. Система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» організована на відносно високому рівні і в основному базується на методах економічного управління. Однією з основних проблем, що заважають професійній підготовці працівників, є низький рівень відповідальності роботодавців за професіоналізм та навички працівників.

Організаційна структура управління складається з ряду взаємопов'язаних підрозділів управління. Вона характеризується кількістю керівних органів, порядком взаємодії та функціями, які вони виконують. Основною метою організаційної структури є забезпечення ефективної роботи керівників. До його структури в компанії входять: керівник компанії, керівники підрозділів, експерти, обслуговуючий персонал (технічний). У структурі управління існує процес управління (рух інформації та управлінські рішення), серед учасників якого завдання та функції управління, а отже - права та обов'язки щодо їх реалізації [15, с.15]. Формування організаційної структури компанії має бути спрямоване на забезпечення ефективної роботи компанії, впровадження та впровадження нових, а також зміна старих підходів до управління корпоративною структурою.

2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз ефективності персоналу на господарську діяльність фінансово-кредитного підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією і культурно-освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з більш раціональним розміщенням працюючих, їхнім завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності і кваліфікації.

Аналіз структури персоналу слід проводити систематично для прийняття своєчасних рішень керівника компанії та персоналу служба вдосконалення та

дотримання управлінських та виробничих завдань. Наступним етапом аналізу персоналу АТ КБ «ПриватБанк» є аналіз складу ресурсів щодо певних категорій (груп) персоналу. Аналіз чисельності та структури персоналу за період 2016-2019 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Чисельність та структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» 2016-2019рр.

№	Показник	2016		2017		2018		2019		Відхилення	
		чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1.	Середньооблікова чисельність працівників	66	100	65	100	74	100	92	100	25	137,88
2.	За професійними групами										
2.1.	Управлінський персонал	12	18,46	12	18,46	14	18,92	15	16,48	3	125,00
	Керівники	8	12,31	8	12,31	9	12,16	9	9,89	1	112,50
	Спеціалісти	4	6,15	4	6,15	5	6,76	6	6,59	2	150,00
2.2.	Робочий персонал	29	75,38	28	73,85	31	75,68	30	72,82	10	140,82
2.3.	Допоміжний персонал	5	7,69	5	7,69	4	5,41	7	7,69	2	140,00
	Охорона та прибирання	3	4,62	3	4,62	2	2,70	5	5,49	2	166,76
	Технічний персонал	2	3,08	2	3,08	2	2,35	2	2,22	0	0,00
3.	Рівень кваліфікації										
	Висококваліфіковані	9	28,79	9	29,23	11	25,88	18	27,78	9	147,37
	Кваліфіковані	5	45,45	5	46,16	3	47,06	8	44,44	4	126,67
	Малокваліфіковані	1	1,52	1	1,54	4	4,71	5	5,56	4	125,00
4.	Досвід роботи										
	До 1 року	6	12,12	6	12,32	7	22,97	3	36,26	4	412,50
	Від 1 до 3 років	15	53,03	15	53,85	13	44,59	13	36,26	2	94,29
	Від 3 до 5 років	7	25,6	7	24,62	6	21,62	7	18,68	0	100,00
	Більше 5 років	3	9,09	3	9,23	5	10,81	5	8,79	2	133,33

*Джерело: складено автором.

Структура персоналу відображає переваги робочої сили та керівництва, що зумовлено специфічною фінансово-кредитною діяльністю компанії. Як видно з таблиці, найбільшу частку кадрової структури виграють професійні кадри. Частка цієї групи працівників становить 75,82%. У 2016 році 7,7% (7 осіб) були допоміжним персоналом компанії. Що стосується керівників, це має абсолютне значення протягом дослідницького періоду.

Те саме стосується використання частки керівників в АТ КБ "ПриватБанк"

2016-2019, але вона не може бути оцінена позитивно (це буде відображати основні показники ефективності на 2019 рік), за винятком прийнятих змін та чіткого регулювання апаратурою управління потенційною компанією. Вихід із кризи та подальше збільшення активності. Отже, для забезпечення реалізації власних і логічних функцій управління підприємством приватна організація управління у складі робочої сили повинна залишатися незмінною.

Для аналізу руху персоналу доцільно використовувати такі аналітичні показники:

- коефіцієнт оновлення персоналу вивчається для скидання загальної чисельності працівників до середньої кількості працівників;
- коефіцієнт стійкості персоналу;
- коефіцієнт кооперації найманих та звільнених працівників множиться на відновлення найманих працівників до найманих робітників.

Аналіз руху персоналу АТ КБ "ПриватБанк" наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Кадровий рух АТ КБ "ПриватБанк" за 2016-2019 рр.

N	Показник	2016	2017	2018	2019	Відхилення	
						+(-)	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	65	74	91	25	137,88
2	Кількість прийнятих працівників, чол.	6	3	17	27	21	450,00
3	Кількість звільнених працівників, чол.	4	4	8	10	6	250,00
4	Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол.	10	7	25	37	27	370,00
5	Коефіцієнт оновлення	0,09	0,05	0,23	0,30	0,21	x
6	Коефіцієнт звільнення	0,06	0,06	0,11	0,11	0,05	x
7	Коефіцієнт обороту персоналу	0,15	0,11	0,34	0,41	1,08	x

*Джерело: розраховано автором.

Робота з персоналом у банках стикається з визначеними складнощами, такими як робота операціоністів і співробітників кас перерахування. Їх досить складно мотивувати (зарплати не висок), а вимоги (точність, акуратність, уважність, клієнтоорієнтованість) серйозні. У зв'язку з цим у банках висока плинність кадрів. Висококваліфіковані фахівці банків вимагають до себе постійної уваги в зв'язку з високою затребуваністю на ринку праці та частим

переманюванням банками-конкурентами [36].

Система ключових показників ефективності персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» діє на основі детальних сіток KPI (Key Performance Indicator), перший блок яких характеризує структуру витрат на персонал. Це відношення повних господарських витрат до чисельності персоналу, відношення витрат на оплату праці до чисельності персоналу (середня заробітна плата), частка витрат на персонал у повних адміністративно-господарських витратах. Важливо також розуміти частку витрат на оплату праці в загальних витратах на персонал. Це більш глибокий показник, орієнтований, у першу чергу, на HR-менеджерів. Він показує відношення матеріального і нематеріального стимулювання. І якщо цей показник дорівнює, наприклад, 90%, то на розвиток системи навчання, добровільного медичного страхування, інші компенсації, конференції, тренінги, засобів просто не залишається.

Наскільки розвите навчання в організації, можна зрозуміти з процентного співвідношення витрат на навчання до витрат на оплату праці персоналу. Це непрямий показник витрат на кваліфікацію персоналу, що може варіюватися від 1 до 5%. У промисловості цей коефіцієнт рідко перевищує 1%, а в сфері ІТ він може доходити до 5%.

Частка витрат на підрозділи верхнього рівня головного офісу в сумарних витратах на персонал ГО характеризує відносну вартість персоналу. Використовуючи цей KPI, можна зрозуміти, який з підрозділів у мережі обходиться банку особливо дорого. Моніторинг динаміки цих показників дає можливість зрозуміти, за рахунок яких підрозділів відбувається приріст витрат.

Частка преміальних виплат у заробітній платі характеризує рівень матеріальних стимулів, але тут ситуація неоднозначна. З одного боку, рівень окладу повинний бути досить високий, щоб утримувати талановитих співробітників, що мають конкурентоздатну зарплату. З іншого боку, маючи досить високий оклад співробітник може "розслабитися", працюючи недостатньо ефективно.

Відношення вартості пільг до витрат на оплату праці характеризує політику

непрямих виплат і допомагає зрозуміти, чи можна говорити про вибудовану систему соціального захисту співробітників.

Одним з показників ефективності банківського бізнесу може служити відношення річного прибутку до середньостатистичної чисельності персоналу банку. Відношення чистого операційного доходу до чисельності персоналу і до витрат на оплату праці дозволяє зрозуміти, скільки гривень доходу приносить кожна виплачена гривня зарплати. При правильному керуванні цей показник повинний постійно зростати в динаміці.

Ще один близький до них, але в більшому ступені орієнтований на керування персоналом показник - відношення чистого операційного доходу до витрат на персонал з урахуванням витрат на навчання і розвиток. Відношення активів, що приносять дохід, до чисельності персоналу повинно враховуватися за винятком резервів і вкладень. Моніторинг цього КРІ може виконуватися в тому числі і для пасивних підрозділів.

Важливий і ряд інших показників: чистий операційний дохід на одного співробітника, відношення чистого операційного прибутку до повних витрат і відношення річного прибутку до повних адміністративно-господарських ресурсів.

Плинність, мобільність, заповнення вакансій - фактори загальновідомі. Сучасні HR-фахівці повинні виходити на інший рівень керування, де контролюються КРІ, система яких "складається вручну", та повинна постійно удосконалюватися.

Основною задачею HR-служби повинна бути робота з основними економічними показниками компанії. Підбір і адміністрування являють собою допоміжні функції. У функції HR-менеджерів повинно входити не тільки скорочення поточного бюджету, але і його планування завчасно, що особливо важливо для банківської сфери.

Критерієм ефективності діяльності (праці персоналу) є максимізація співвідношення між одержаними результатами і витратами на його утримання:

$$E_{\text{перс}} = \frac{R}{Z} \rightarrow \text{max} \quad (2.1.)$$

де: *Енерс* - критерій ефективності управління;

R - результат, одержаний установою банку (відділенням, регіональним управлінням, банком в цілому);

Z - витрати установи банку (відділення, регіонального управління, банку в цілому) на утримання персоналу.

Виходячи з наведеного критерію ефективності діяльності персоналу, конструюються відповідні показники для основних категорій працівників банку. Основою їх конструювання є визначення числових значень результату (ефекту) для кожної категорії працівників та зіставленням з відповідними витратами на утримання цих працівників, а також порівняння з показниками для інших конкуруючих комерційних банків.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Модернізація системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» з використанням сучасного світового досвіду

У часи жорсткої конкуренції сталий розвиток та стратегічні можливості компанії значною мірою забезпечуються тим, що внутрішня система управління забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управління, відбирає найкращих співробітників та підбирає впровадження за найвищим професіоналом рівень.

Іноземні економісти з управління людськими ресурсами наголошують, що компанія, яка хоче діяти агресивно в конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивну внутрішню структуру у всіх своїх системах управління, зараз значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Отже, не тільки стратегії, організаційна структура, різні процедури планування та контролю, а й тип управління, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденна поведінка та реакція на інновації та зміни повинні постійно вдосконалюватися шляхом аналізу. У цьому суть цієї проблеми. Через процеси глобалізації економіки роботодавці змушені впроваджувати системи якості відповідно до міжнародних стандартів, оскільки ці характеристики персоналу залежать від успіху компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

З метою підвищення ефективності існуючої системи управління персоналом банку слід також впроваджувати методи, що враховують індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації персоналу. Впроваджуючи систему наставництва, можна знайти індивідуальний підхід для кожного підлеглого в перші кілька місяців роботи та зменшити плинність працівників у перші кілька місяців роботи. У такій системі наставник є кваліфікованим працівником і має достатній досвід роботи в компанії, допомагає новачкові приєднатися до команди, вивчити нові правила поведінки та цінності компанії, зрозуміти їх обов'язки та зрозуміти, як

рости в компанії [1, 7]. Регулярний зворотній зв'язок дозволяє новим працівникам чіткіше і правильніше оцінювати результати своєї роботи, своєчасно виправляти помилки, підвищувати інтерес нового працівника до роботи та емоційно підтримувати його.

Наразі пакет послуг банку є загальним для всіх, а отже, і деяких його моментів. Доцільно вирішити цю проблему, щоб під час прийняття на роботу створити опис, де працівник може повернутися до свого соціального пакету через анкету із запропонованого переліку предметів, які насправді його цікавлять.

Головною проблемою, з якою стикаються банківські компанії, є повільне просування по кар'єрі. Усунення цієї проблеми стає можливим із застосуванням горизонтального обертання рами, що є першою м'якістю. У відділеннях АТ КБ «ПриватБанк» це можуть зробити з допомогою:

- переміщення працівників між бізнес-процесами підрозділу;
- встановлення нових посад, робота яких вимагає нових знань та навичок;
- залучення працівників як внутрішніх консультантів у різних сферах.

Загальні ротації збільшують творчий елемент у роботі, створюють можливість для професійного зростання, не змушуючи працівників залишати роботу, і особливо не збільшуючи її, знімаючи стрес і збільшуючи віддалених працівників. Однак горизонтальна ротація не може замінити просування центральної корпоративної драбини. Тому завданням системи управління персоналом банку є вдосконалення системи планування кар'єри з урахуванням особливостей роботи в окремих підрозділах.

Одним із методів боротьби з монотонністю праці може бути розширення прав і можливостей. Виконувати нестандартні завдання працівника та створювати організаційні, фінансові, правові та психологічні свободи, необхідні для задоволення роботою [6]. Такі технології можна використовувати на всіх рівнях управління організаційною структурою і повинні стати невід'ємною частиною корпоративна культура банку [15].

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» (Рис. 3.1.). Можливо не тільки

вдосконалити діючу систему управління людськими ресурсами, але й покращити результати роботи банку в цілому. Зрештою, людський капітал банку можна легко перетворити на свій інтелектуальний капітал.



Рис. 3.1. Заходи з вдосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: складено автором.

Для досягнення високого доходу на ринку в умовах жорсткої конкуренції необхідний індивідуальний характер розвитку інтелектуальних ресурсів, який повинен забезпечувати високий і стабільний дохід. Можливість того, що компанія може бути сильнішою, ніж її стан на ринку в інших регіонах, сьогодні

може підтвердити можливість використання інтелектуальних ресурсів, і ця різниця може бути пояснена лише величезною вартістю інтелектуальних ресурсів.

Основним завданням АТ КБ «ПриватБанк» в даний час є виявлення та формування процесу управління персоналом, зокрема інтелектуального розвитку персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, і чим він вищий, тим більше йому потрібен прискорений розвиток інтелектуального потенціалу людини та загального рівня компанії.

Для формування та поглиблення інтелектуального потенціалу можна використовувати наступні методи :

- створення ціннісних атрибутів персоналу за допомогою нових форм і методів навчання;
- забезпечення системи передачі знань, модифікації та навігації просунутих співробітників;
- створення бази знань та забезпечення доступу до неї, її постійне оновлення;
- залучення висококваліфікованого персоналу з високим потенціалом;
- розробка ефективної системи професійної орієнтації та адаптації тих, хто навчається у навчальних закладах.

Аналіз діючої системи матеріальної й нематеріальної мотивації АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про її ефективність, адже більшість працівників задоволені роботою у банку (за даними останнього eNPS-опитування рівень лояльності персоналу становив 69,01%). Однак, незважаючи на продуманість системи, вона не є досконалою.

На це вказує наявність серед основних причин не лояльності працівників таких як: розмір заробітної плати, незадоволеність системою оцінки та рейтингування співробітників.

Визначено й інші проблеми в системі управління персоналом банку, серед яких відсутність просування кар'єрною сходинкою і професійного зростання, низька зацікавленість лінійних працівників на нижніх щаблях організаційної структури у розвитку банку, стресовий характер роботи, за вищени нормативи

праці тощо. Результати SWOT-аналізу можемо побачити в таблиці 3.1., де ми виявили сильні та слабкі сторони системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк», а також можливості та загрози.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена система управління персоналом 2. Чітка кадрова політика, типові процедури та технології 3. Висококваліфікований персонал 4. Молодий та амбіційний колектив 5. Високий рівень компетенції керівників 6. Програма «Онлайн-курсів» 7. Наявність навчання, програм професійного розвитку (власні заняття) 8. Розвинена система мотивації персоналу 9. Середня заробітна плата вище, ніж у конкурентів 10. Регулярна оцінка ефективності роботи працівників, залежність доходу від результатів праці 11. Соц.пакет , його наявність 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Масштабність орг.структури 2. Не конкурентоспроможність заробітної плати на низьких посадах 3. Значне переважання змінної частини доходу над фіксованим 4. Плинність на низьких посадах 5. Відсутність індивідуального підходу 6. Брак кар'єрного росту 7. Низька зацікавленість рядових працівників у розвитку банку 8. Не залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей, бізнес-процесів 9. Стресовий характер роботи 10. Завищені нормативи праці 11. Середні показники лояльності персоналу, негативне сприйняття співробітниками деяких мотиваційних факторів
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока прибутковість банку 2. Покращення іміджу підприємства 3. Співробітництво з ЗВО 4. Інноваційні процеси в системі управління персоналом 5. Розширення спектру програм з підвищення кваліфікації 6. Застосування кращих практик закордонного досвіду 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Від'їзд кадрів закордон 2. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками 3. Обмежені фінансові можливості 4. Не сприятлива політична картина навколо банку, участь банку в гучних скандалах та судових справах

*Джерело: складено автором.

Щоб стати інтелектуальним банком, потрібно спочатку підвищити інтелект розумних працівників. Основним критерієм інтелектуального персоналу є рівень

розвитку мислення. Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» може прагнути до розвитку інтелектуального потенціалу та покращення в цьому контексті власних позицій.

Навчання - це двостороння діяльність або процес. З одного боку, мова йде про здобуття нових знань та навичок, а з іншого - про їх застосування на практиці. Навчання повинно бути індивідуальним для кожного працівника та всебічним на рівні компанії.

Для того, щоб АТ КБ «ПриватБанк» працював для досягнення максимальних результатів, повинні бути створені спеціальні умови для персоналу, за яких кожен працівник буде максимально розвиватися.

Багато іноземних компаній на практиці показали, що неможливо в достатній мірі збільшити продуктивність, просто інвестуючи в нове обладнання. Обов'язковою складовою є інвестування у розвиток та підготовку кваліфікованих кадрів та створення резерву в компанії. Провідні світові компанії вкладають до 10% фонду заробітної плати у розвиток своїх працівників. Натомість українські компанії доводять цей показник лише до 1-2%. Американські вчені в 90-х роках надавали такі дані про економічне зростання:

- 1) за рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;
- 2) завдяки приросту населення - 0,4%;
- 3) завдяки збільшенню капіталу - 0,5% [32, с. 58].

Нижче представлена нова модель організаційно-економічного механізму вдосконалення системи розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Ця модель спрямована на вдосконалення процесу розвитку людських ресурсів компанії шляхом профільної підготовки та впровадження нової системи професійного розвитку для професійного зростання.

Впровадження цієї моделі дозволить вирішити наступні проблеми:

- 1) вербування;
- 2) адаптація нових працівників;
- 3) вдосконалення процесу професійного навчання.

З метою вдосконалення системи розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк» я хотіла би запропонувати створити внутрішній навчальний центр

з проведенням різноманітних тренінгів.

Тренінг складається з серії завдань та вправ, які працівники виконують за розкладом. Завдяки навчанню працівники можуть вдосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи та розвивати додаткові навички для кар'єрного зростання.

Основні функції тренінгу мають сприяти [43, с. 176]:

- розвитку конкретних знань та умінь спеціаліста;
- передачі інформації, необхідної для орієнтації працівника в організації та у зовнішньому середовищі;
- посиленню мотивації праці;
- удосконаленню схем міжособистісного спілкування та взаємодії.

За допомогою навчання можна оперативно адаптувати нових співробітників до завдань та виробити нові знання та навички. Тренінг дає можливість підготувати працівника до підвищення та кар'єрного зростання.

Я хотіла би запропонувати розподілити навчальні курси за структурою. Необхідно розподілити навчання на різні теми та розділити їх відповідно до посади працівника в банку. Це означає, що окреме навчання слід проводити лише для тих працівників, які цього потребують.

Усі тренери підпорядковуються менеджеру з персоналу банку. Головним менеджером на тренувальному занятті буде тренінг-менеджер. Він буде проводити та керувати навчальними курсами безпосередньо. Завдання оперативного тренера - координувати та організовувати всі тренінги для підлеглих працівників (контактні центри та відділення банків). Завданням тренера контролера є організація та координація навчальних курсів на найвищому рівні (керівництво, працівники головного офісу). Робота інструктора - проводити різного роду інструктажі безпосередньо на всіх рівнях банку. Помічник тренера - це людина, яка контролює реквізит, необхідний для навчання.

Навчальні курси мають абсолютно різний вплив на працівників на різних рівнях. Для працівників філій це означає, наприклад, збільшення виробничих знань та підвищення компетентності при роботі з проблемними замовниками.

Завдяки цьому працівник може стати більш стійким до стресів, а це дуже важливо для працівників банку, які мають прямий контакт із клієнтами.

Для менеджерів важливим є також навчання. Забезпечуючи навчання, менеджери можуть вдосконалювати свої навички управління підрозділом, збільшуючи продажі та зменшуючи збитки.

У комплексі навчальні курси підвищують продуктивність роботи всієї компанії. Співробітники та службовці будуть щасливішими, і як наслідок, дохід збільшиться як інтелектуально, так і фінансово.

Переваги та недоліки такого навчального центру перелічені нижче[43, с. 108].

Переваги:

- активна участь усіх учасників у процесі навчання;
- концентрація уваги учасників;
- короткий термін навчання (до 5 днів);
- дає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію працівників;
- обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу;
- тренінг знижує опір навчанню;
- розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

- короткотривалий ефект від тренінгу (3–4 місяці);
- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;
- дороговизна утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- тривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків,

є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним [44, с. 55].

Тренінги будуть застосовуватись як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Ще одним нововведенням буде прийняття працівників на випробувальний термін, і лише після його проходження будуть визначені слабкі та сильні сторони кандидата та на основі висновків керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Тренінги також допоможуть слідкувати за всіма змінами у банківській сфері, за всіма інноваціями, що дасть змогу збільшити ефективність роботи персоналу.

Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно. Ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого тренінгу.

Навчальний центр вимагає значних інвестицій та часу, але результати його створення набагато більші. Це пропонує можливість задовольнити потребу особи у саморозвитку і, таким чином, зменшити коливання персоналу, а також покращити загальну ефективність роботи всієї компанії та підвищити компетентність персоналу.

Розробка сертифікації персоналу дуже важлива. Така система дозволить проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок відповідно до сучасного конкурентного ринку та їх вартості на ринку праці. Важливість системи сертифікації полягає в тому, що рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на всі фінансові показники банку, його прибуток та конкурентоспроможність.

Поки що доцільно враховувати результати сертифікації, які визначають ступінь відповідності працівника вимогам банківського сектору при сертифікації та професійному розвитку сертифікованого персоналу. Працівники, які підтвердили свою відповідність, стають конкурентоспроможними на ринку праці, отримують професійний статус та гарантію працевлаштування в банківському секторі.

Для працівника оцінка є критерієм його успіху. Під час оцінки працівник краще розуміє поставлену перед ним мету, відчуває себе важливим у банківській системі, працівник стає більш відповідальним та більш мотивованим для виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки системі оцінки персоналу, найкращі співробітники відбираються та отримують фінансову підтримку завдяки новій системі мотивації, розробленій відповідно до системи оцінки персоналу.

На основі оцінки інтелектуального капіталу АТ КБ «ПриватБанк» вирішуються такі завдання:

1. новий набір схем та методів всебічної оцінки ресурсної бази включений у загальне управління ресурсами.

2. система мотивації працівників підвищує продуктивність праці, якість виконуваної працівниками роботи та рівень підготовки працівників.

Формула успіху в бізнесі визначається трьома факторами [34, с. 215]:

- Куди ми йдемо? - питання стратегії;
- З ким ми йдемо? - питання підбору персоналу;
- Як ми йдемо? - Проблеми розвитку персоналу.

Для АТ КБ «ПриватБанк» нова, вдосконалена система управління розвитком персоналу повинна стати ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що в управлінні розвитком людських ресурсів в АТ КБ «ПриватБанк» необхідно внести такі зміни:

- переорієнтація політики компанії на розвиток людських ресурсів;
- повна зміна структури відділу кадрів;

Для стабільного та якісного функціонування АТ КБ «ПриватБанк» необхідно, щоб компанія постійно розвивалась і приділяла особливу увагу розвитку співробітників компанії.

Враховуючи світові тенденції та досвід провідних компаній, АТ КБ «ПриватБанк» має прагнути до подальшого розвитку своїх працівників, щоб зробити їх мотивованими, висококваліфікованими фахівцями. Окрім нового навчального підрозділу, йому допомагає нова система розвитку персоналу в

Інтернеті.

3.2. Вдосконалення стратегії управління та розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Для сталого розвитку організації повинний бути вказаний термін до депонування інерційних ресурсів.

Управління людськими ресурсами - це діяльність, яка спрямована на ефективне використання персоналізації існування терміну "людські ресурси". Управління має два основні аспекти: функціональний та організаційний.

З функціональної точки зору управління людськими ресурсами означає реалізацію наступних важливих елементів:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреб персоналу в організації;
- включення, відбір та оцінка;
- навчання працівників;
- заробітна плата та соціальна політика;
- управління витратами та інші [1, с. 10].

Організаційне управління персоналом включає всіх працівників та підрозділи в організації, які не відповідають за роботу з працівниками. Суб'єктами системи управління людськими ресурсами є керівники організацій, менеджери з управління людськими ресурсами, менеджери структур.

Стратегія управління людськими ресурсами - це найважливіший, якісно визначений напрямок дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей, коли формується високопрофесійна, відповідальна та злагоджена команда [3, с.12].

Стратегія управління людськими ресурсами, заснована на вітчизняних студентах, є невід'ємною частиною загальної стратегії організації та співпрацює з одним із інструментів реалізації її обов'язків та цін.

Прийом на роботу традиційно розглядався як процес перевірки професійних та психологічних якостей працівників шляхом демонстрації їхньої здатності

виконувати службові обов'язки на певній роботі або на посадах, які задовольняють цілі організації [6, с. 70].

Наприклад, процес відбору персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» включає такі етапи: тести MIDOT, інтерв'ю, стажування.

Перший етап - тестування - проводиться за допомогою електронної системи Midot, яка позиціонується як система оцінки добродійності та лояльності майбутньої організації. Програма Midot System зібрала групу ізраїльських психологів на основі їх 20-річного досвіду.

Технологія, яка застосовується для розгляду заявників, складається з трьох етапів, тобто трьох окремих тестів: заявник "спілкується" з комп'ютерною програмою та роботодавцем протягом року.

Режими реального часу дають оцінку його чесності та витонченості.

Якісні та кількісні характеристики тестів при відборі претендентів наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Політика тестів під час відбору на роботу у АТ КБ «ПриватБанк»

Назва тесту	Призначення тесту	Напрями питань	Кількість питань (од.)	Термін виконання (хв.)
IntegriTEST	оцінка благонадійності кандидата	щирість розкрадання хабарництво толерантність в обслуговуванні наркотики або алкоголь на роботі	96–160	20
StabiliTEST	прогноз ризиків передчасного звільнення завласним бажанням	поведінка у минулому особисті якості бажання отримати роботу намір залишитися на посаді	100	15
Risk Indicator	прогнозування ризиків деструктивної поведінки кандидата	трудова етика емоційна стійкість надійність етичні дилеми ставлення до розпоряджень керівництва покарання та виговори	131–161	30

*Джерело: складено автором.

Після проходження фази співбесіди приймається рішення прийняти кандидата на стажування. Тривалість практики залежить від посади і може становити від 1 до 2 тижнів. Спочатку стажування проходить у віддаленому режимі в програмі «PrivatPersonal», а потім на основі результатів вирішується, чи слід приймати кандидата на роботу.

Перед подачею заяви потенційний працівник «ПриватБанк» повинен пройти співбесіду на кваліфікованість, щоб роботодавець міг переконатись у його надійності.

Мотивація працівників є мірилом успіху всієї організації та системи якості.

Загалом, мотивація «ПриватБанк» складається з матеріальної та нематеріальної частин. Основна робота банку - це важлива частина мотивації. Матеріальні заохочення складаються з постійної та змінної частини та соціального пакету.

Матеріальна мотивація працівників «ПриватБанк» повинна включати наступне:

1. Сума заробітної плати працівників складається із ставки та премій (у співвідношенні 50:50). Ставка майже однакова для всіх працівників банку, а бонусна частина залежить від професійного рівня працівника. Премія працівника складається з базових премій (за їх професію) та премій за перетин (додаткові виплати працівникові за продаж послуг, що не входять до його основної діяльності). Наприклад, касир отримує тариф і відсотки за кількість обслуговуваних клієнтів, оператор колл-центру отримує тариф і відсоток від фактичних дзвінків, оператор агентства з питань стягнення боргу отримує відсоток від суми, поверненої банку [15, с. 281].

2. Бонус полягає в тому, що він виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення кінцевих цілей банку. У «ПриватБанку» є періодичність виплат основної премії: I преміальна група - раз на рік; II група премій - раз на півроку; III група премій - раз на квартал; IV-XIV бонусні групи - раз на місяць. Розмір основної премії для працівників преміальних груп III та IV залежить від досягнення цілі, встановленої менеджером за звітний

період, а також від ступеня досягнення цілі підрозділу.

3. Соціальні пакети «ПриватБанк» містять такі пункти: пільгові позики, послуги мобільного бізнесу, консультативні послуги (юридичні, психологічні, фінансові), організація літніх канікул для дітей працівників, новорічні подарунки для дітей, обов'язкове медичне страхування для працівників.

Аналіз мотивації працівників у АТ КБ «ПриватБанк» показав, що заробітна плата, яка складається з процентних ставок та премій, є дуже ефективною. Банк справедливо оцінює внесок кожного працівника у розвиток та досягнення цілей компанії, а працівники прагнуть до високих результатів, щоб отримати якомога більше бонусів.

Що стосується нематеріальної частини мотивації, то банк намагається створити мотиваційну атмосферу в колективі, організацію робочого середовища. З метою посилення лояльності співробітників та зміцнення корпоративного духу працівників банку, використовуються такі компоненти нематеріальних стимулів: громадська подяка, незабутній подарунок працівникові чи підрозділу від імені керівництва для фіксування результатів роботи працівника у його особистому бізнесі, привітання з днем народження, адресні запрошення на корпоративні заходи, присвоєння звання «Кращий за спеціальністю».

Розвиток співробітників Банку вважається низкою заходів у галузі навчання, адаптації, навчання або процесу набуття необхідних навичок, навчання та розкриття потенціалу працівників. Обидва підходи мають право на існування. Однак, на мій погляд, розвиток персоналу слід розглядати як процес, безперервність якого забезпечується шляхом послідовного здійснення запланованих заходів у цій галузі.

Питання підготовки та розвитку персоналу в «ПриватБанку» координує навчальний центр «ПриватУніверситету». У кожному бізнесі «ПриватБанку» (наприклад, у бізнесі, що обслуговує) організовуються навчальні центри для обслуговування працівників. Кожен центр відповідає за підготовку працівників з професійними навичками в межах компанії. Тренери - службовці банків, які навчають молодих співробітників - працюють на місці. У свою чергу приватний

університет відповідає за координацію роботи навчальних центрів та центрів виселених центрів евакуації. Метод співпраці між бізнес-підрозділами та приватним університетом може полягати в тому, що кожна область сплачується приватному університету за освітні програми (навчальні семінари), які вони провокують. Існують основні програми токарних робіт, до яких має доступ кожен працівник, а також додаткова інформація.

Однією з особливих вимог до працівників «ПриватБанку» є те, що керівник відділу повинен бути тренером (проводити щонайменше 2 окремі навчальні курси на квартал). Встановлено аналіз ефективності тренінгу: для знання учасниками процесу того, як скласти внутрішні обов'язкові тести; через форми зворотного зв'язку після навчання; через внутрішні електронні форми оцінювання тренінгу.

Успішна корекція персоналу сприяє економічним витратам на пошук нових співробітників, зменшує стабільність персоналу, розвиток персоналу, задоволеність працівників роботою та формулювання позитивного ставлення до роботи, персоналу та компанії в цілому.

АТ КБ «ПриватБанк» вбачає свою місію у наданні всім резидентам та компаніям банківських послуг країни найкращої якості обслуговування за прозорих та справедливих умов [8]. Окрім підвищення якості обслуговування клієнтів, пріоритетними напрямками діяльності банку зараз є: розвиток роздрібного кредитування; Активізація роботи з малими та середніми підприємствами; Відшкодування вартості безнадійних позик; Підтримання високоякісного кредитного портфеля; Вдосконалення та розвиток банківських продуктів / послуг; Оптимізація інфраструктури [14, 17]. Завдяки продуманій стратегії та зваженій політиці (особливо процентних ставок), АТ КБ «ПриватБанк» зміг очолити галузь за рівнем ліквідності активів, перетворивши збитки на найбільший прибуток за рік лише за рік діяльності . Якщо банк закінчив 2017 рік із збитками майже 23 млрд. грн., 2018 рік отримав прибуток у розмірі 12,79 млрд. грн. [14], що було результатом зваженої кадрової політики та оновлення корпоративних та організаційних структур.

Експертиза корпоративної та організаційної структури АТ КБ

«ПриватБанк» показала, що структура банку є інноваційною. По суті, це комбінація, оскільки вона містить особливості широко розповсюдженої практики горизонтальних, лінійно функціональних службовців та структурних підрозділів, орієнтованих на клієнтів та функції. Структура банку прозора та гнучка, вона включає всі необхідні форми контролю, завдяки чому досягається ефективна робота всіх його підрозділів [4, 16].

Слід зазначити, що кількість банківських працівників за останні роки зменшилась майже на 2,5 тис. Осіб, а на 01.01.2019 р. Становила 22,5 тис. осіб [14]. Водночас найбільше скорочення, пов'язане з націоналізацією банку, спостерігалось у 2016-2017 роках, що призвело до значних кадрових та організаційних змін. Кількість працівників в даний час падає, але набагато повільнішими темпами. Основною причиною цього є централізація та оптимізація бізнес-процесів у компанії [12, 13, 14].

Слід зазначити, що на тлі зменшення кількості працівників АТ КБ «ПриватБанк», навпаки, зросли витрати на його утримання. Лише у 2018 році фонд оплати праці збільшився на 21% порівняно з 2017 роком і становив 256 000 грн. на одного працівника на рік. Причиною цього стало збільшення доходів працівників банку. Останнє було зумовлено інфляцією, зростанням заробітної плати в банківському секторі України та закриттям вакансій «дорожчими» працівниками [13, 14].

Більшість працівників в АТ КБ "ПриватБанк" на кінець 2018 року були штатними працівниками - 95,8%, що на 11,4% більше, ніж у 2016 році. Інші 4,2% працювали за цивільно-правовими договорами, тоді як відсоток, який вони брали в період оглядається [12, 14]. З огляду на той факт, що банк переважно наймає "нових" працівників у рамках пробних контрактів, ця тенденція вказує на стабілізацію процесу коливаний. В даний час коефіцієнт обороту в АТ КБ «ПриватБанк» коливається між 1,8 і 2,3%, а від 0,2 до 0,3% - через звільнення з ініціативи банку. Основними причинами коливаний є незадоволеність зарплатою, її видом та змістом, погані стосунки з колегами, незадоволеність організацією роботи та виробництва, відсутність просування по службі та зростання. Бажання

змінити роботу.

Поповнення персоналу на оперативному рівні управління людськими ресурсами здійснюється в основному за рахунок підбору персоналу, включаючи залучення студентів до програми "Інтернет-практика" (щомісячна зайнятість становить понад 400 кандидатів), а керівників - переважно за рахунок кар'єрного зростання працівників меншого рівня [14]. Навчання відбувається на базі власного "університету" за допомогою автоматизованих навчальних програм. Працівники, які пройшли навчання з найкращими результатами та мають найвищі показники ефективності, беруть участь у резерві персоналу. У майбутньому вас переведуть на керівні посади.

Важливою особливістю якості персоналу є аналіз їх статевої, вікової та освітньої структури. На сьогодні середній вік працівників банку становить 33,9 років, а частка кваліфікованих спеціалістів із досвідом роботи понад 3 роки становить 54%. У гендерній структурі робочої сили переважають жінки, частка яких становить 64,3%.

Особливе значення в системі управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» має розвинена система своїх працівників. Банк використовує відрядну бонусну систему, яка складається з тарифної ставки та бонусів. Рівень норми колективних переговорів залежить від категорії, рівня кваліфікації працівника та рівня премії - від виконання встановлених конкретних кількісних та якісних показників праці. Основна увага при визначенні остаточного розміру заробітної плати приділяється змінній її частині, яку мають деякі працівники (особливо на оперативних посадах) може досягати 70%. Важливою передумовою застосування системи бонусних відшкодувань є фактичний внесок працівника у досягнення цілей банку. Премія виплачується лише в цьому випадку. За такої політики банк хотів би, щоб його співробітники були зацікавлені у високих показниках, оскільки успіх інституту залежить від ефективності його співробітників [2]. Крім того, премія ділиться на основну та додаткову. Основний бонус додатково виплачується за досягнення результатів в основній діяльності - за рекламу певного товару або послуги банку.

Окрім заробітної плати та премій, система основних стимулів для працівників АТ КБ «ПриватБанк» включає надбавки, премії, одноразові виплати окремим працівникам за високі результати роботи, вислугу років, надурочні роботи тощо.

Нематеріальна мотивація в приватному банку включає створення мотиваційного клімату в колективі, умов праці та нематеріальних стимулів. Останній представлений присудженням звання «Найкращий працівник», запрошенням на корпоративні заходи, публічними подяками, дипломами, незабутніми подарунками, записами про результати діяльності працівника в його трудовій книжці, змаганнях, турнірах, Олімпійських іграх. Привітання з днем народження, створення гнучкого плану роботи тощо. Для того, щоб краще мотивувати співробітників банку та підтримувати дисципліну у разі порушень, використовуються коментарі, посилання, вилучення різних послуг тощо.

У сучасних умовах з високою конкуренцією зростає важливість вибору стратегічних пріоритетів для розвитку бізнесу. Як показує практика, таким стратегічним пріоритетом є ефективна система розвитку персоналу на підприємстві.

У даному розділі описано інноваційний шлях з підготовки персоналу Банку. Підсумовуючи, я пропоную основну стратегію вдосконалення системи розвитку людських ресурсів компанії, щоб вибрати створення Інтернет-платформи для розвитку людських ресурсів. АТ КБ «ПриватБанк» вже має подібну платформу, але вона занадто застаріла. Її інформація не оновлюється протягом багатьох років. Майже ніхто не користується цією платформою, а багато нових працівників навіть не знають, що вона є.

Я хотіла би запропонувати створити цілком нову систему розвитку людських ресурсів в Інтернеті, яка працює на абсолютно новій платформі.

Її назва "Навчання для працівників АТ КБ «ПриватБанк»". Це дозволить:

1. Створювати та імпортувати навчальний контент. Впроваджувати управління унікальними можливостями навчання співробітників, створення тестів та опитувань, навчальних та інформаційних сторінок, спеціальних та

загальноосвітніх курсів або навчальних програм із використанням інтегрованих редакторів.

2. Контролювати процес навчання дистанційно. Створити індивідуальні або групові списки справ, які доповнюють систему дистанційного навчання, включаючи різні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги чи спеціальні навчальні програми) та налаштувати автоматичні завдання для студентів.

3. Використовувати підготовлені засоби спілкування. Забезпечувати чудові рівні двостороннього спілкування між персоналом та адміністраторами, створювати загальні та тематичні форуми в рамках навчальної системи, відкривати коментарі до завдань, підключати особисті нагадування та повідомлення.

4. Створювати та розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнюється єдиною базою знань для навчання та доповнення новими педагогічними, теоретичними та прикладними матеріалами для простого та оперативного пошуку необхідної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал на основі результатів навчання. Використовувати загальні та індивідуальні інструменти тестування для всебічної оцінки знань та навичок, що використовуються при створенні опитувань, тестів, анкет із відкритим доступом із тематичними, конкретними чи загальними питаннями.

Далі я хочу описати саме цю платформу більш докладно і як вона буде працювати.

Навчання для працівників АТ КБ «ПриватБанк» матиме три основні розділи:

Перший. Дистанційне навчання, яке включає каталог безкоштовних курсів для кожного працівника банку. Курси пропонуються на різні теми: від загальних банківських процедур до конкретних тестів для кожного відділу корпоративної культури.

У цьому розділі доступні такі три функції:

Моє навчання дозволить вам переглянути історію пройдених курсів та

результати, які ви пройшли, а ваш профіль отримуватиме сповіщення про обов'язкові тести або загальну банківську інформацію або про ті, які вам призначає безпосередньо ваш менеджер.

У каталозі ви можете переглянути всі типи доступних курсів, відсортованих за їх змістом. Керівництво може використовувати звіти для моніторингу ефективності цих курсів.

Оцінка персоналу виконує такі основні функції:

На початку кожного року безпосередній керівник ставить п'ять основних цілей для роботи свого підлеглого протягом наступного року. Потім підлеглий заповнює опитувальник для оцінки цілей, а в кінці року керівник оцінює відсоток кожної досягнутої мети. На підставі цієї оцінки видаються премії та враховуються можливості кар'єрного росту працівників. Крім того, кожен працівник має можливість оцінити свої успіхи та успіхи колег.

Колеги. Усі результати вищих класів та ваші оцінки будуть доступні у спеціальних звітах.

Навчальний центр включає:

- Каталог навчальних курсів (повний перелік навчальних курсів для компаній, розділений на банківські відділи, загальнобанківські, обов'язкові та добровільні).

- Запити на навчання (можливість для працівника подати попередній запит на будь-яке активне навчання, яке вони хочуть пройти, та попередньо розрахувати вартість цього навчання.

- Календар тренувань (графік планових тренувань)

- Відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчальних курсів)

- Тренерів (тренери доступні в банку)

Інтернет-платформа «Навчання для працівників АТ КБ «ПриватБанк»» економить гроші, оскільки всі навчальні курси доступні в Інтернеті. Відеозаписи з усіх навчальних курсів завантажуються в область дистанційного навчання.

Інтернет-доступ для всіх співробітників, що економить значні витрати за

рахунок зменшення витрат на навчання та постійного оновлення знань працівників банку.

За допомогою «Навчання для працівників АТ КБ «ПриватБанк»» налагоджена система оцінки персоналу. З цієї причини кожен працівник має правильну оцінку керівництва та можливість поставити під сумнів. Ще однією перевагою є оцінка вашого керівника, яка також доступна всім працівникам підрозділу. Це дозволить вирішити конфліктні ситуації та визначити компетентність керівника не тільки як професіонала, але і як керівника команди. Приємним доповненням є постановка цілей на поточний рік. Кожному працівникові призначено п'ять цілей. Залежно від того, як вони досягнуті, наприкінці року виплачуються бонуси та розглядаються кандидати у кар'єру. Однак головною перевагою цієї платформи є можливість дистанційного навчання кожного працівника, що значно розвиває людський потенціал та робить значну економію для навчальних компаній.

Ще однією дуже важливою перевагою «Навчання для працівників АТ КБ «ПриватБанк»» є імпорт навчального контенту. Менеджери цієї платформи дізнаються різні цікаві матеріали із зовнішніх ресурсів. Пропонується навіть створити власну бібліотеку, з якої кожен працівник може завантажувати різні книги.

Дистанційне управління навчальним процесом також дозволяє витратити більше часу на перевірку знань працівників та додавання прозорості та оцінки об'єктивності.

Планується створити велику базу знань для розвитку людських ресурсів, що дозволить випустити всеосяжний Perosen та всебічний Arozirov Viratsroz.

Перейдемо до структури підрозділів HR, необхідних для забезпечення найкращої конструкторської функції. Потрібен додатковий фахівець, щоб зробити наступне:

- управління системою «Навчання для працівників АТ КБ «ПриватБанк»»;
- взаємодія із зовнішніми тренерами;
- своєчасне оновлення платформ;

- підбір вмісту для «Навчання для працівників АТ КБ «ПриватБанк»»;
- покупки найбільш актуальний та новий вміст.

Таким чином, створення Інтернет-системи освіти в АТ КБ «ПриватБанк» дасть змогу розвивати персонал. Покращити контроль за розвитком персоналу, збільшити прозорість, забезпечити віддалене управління процесом навчання та заощадити значні ресурси, створивши спеціалізовану базу знань у міру її появи. Всі дошкільні проєкти в Інтернеті та велика бібліотека для саморозвитку.

3.3. Економічне обґрунтування забезпечення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк» з урахуванням запропонованих заходів

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, а зокрема: з її допомогою можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо. Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси. Витрати для реалізації проєкту вдосконалення системи онлайн-освіти для працівників відображено в таблиці 3.3.

Таким чином, економічний ефект виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства

Таблиця 3.3.

Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві (одноразово)

N	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн.
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність	Відповідальний відділу управління талантами	0
2.	Удосконалення програми	ІТ відділ	300000
3.	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	98000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління талантами	232067
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління талантами	55090

* Джерело: розраховано автором.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Припустимо витрати в 2021 році складуть 685 157 грн. або 57,09 тис. грн. в середньому щомісяця. Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 950 000. Розрахуємо термін окупності проєкту (Таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4.

Розрахунок терміну окупності проєкту по реструктуризації персоналу

Період	Економічний результат тис. грн.	Витрати тис. грн.
Січень	136,2	58,5
Лютий	136,2	56,5
Березень	136,2	43,5
Квітень	136,2	55,5
Травень	136,2	48
Червень	136,2	47
Липень	136,2	45
Серпень	136,2	42
Вересень	136,2	44
Жовтень	136,2	55
Листопад	136,2	56
Грудень	136,2	31

* Джерело: розраховано автором.

Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$EEp = Ep - Zk \quad (3.1)$$

де: Ep – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення економії на умовно-постійних витратах, грн.;

Zk – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EEp = 950\,000 - 685\,157 = 264\,843 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношення ефекту від здійснення заходів до затрат на них. Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно- постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$Eвз = (EEp / Zk) * 100 \quad (3.2)$$

де: EEp – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Zk – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$Eвз = (264\,843 / 685\,157) * 100 = 38 \% \quad (3.2)$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 38%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$Tок = Zк/Ер-Зп \quad (3.3)$$

де: $Zк$ – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

$Zп$ – поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

$Ер$ – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$Tок = 685\ 157/950\ 000 = 0,72 \text{ роки} \quad (3.3)$$

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління на АТ КБ «ПриватБанк», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 264 843 тис. грн. з терміном окупності в 9 місяців.

ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних основ управління розвитком персоналу показав, що в глобальному розвитку людські ресурси є одним із ключових факторів, що ведуть компанію до успіху. Будь-яка компанія може придбати нове обладнання для виготовлення виробів. Однак чи стане ця компанія лідером на висококонкурентному ринку, залежить від людських ресурсів, які забезпечують постійну роботу кожної компанії у будь-який час. Враховано основні концепції сутності управління людськими ресурсами компанії. Також виявлено, що розвиток людських ресурсів є одним з найважливіших факторів системи управління людськими ресурсами.

Сучасний ринок з його технічними, технологічними та економічними інноваціями вимагає постійної перепідготовки деяких робітників з метою отримання більш високого прибутку для компанії.

Проаналізувавши поточний стан системи розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк», було визначено основні показники діяльності компанії у сфері розвитку та управління персоналом.

З метою вдосконалення системи розвитку персоналу АТ КБ «ПриватБанк» було запропоновано створити онлайн - платформу навчання для працівників АТ КБ «ПриватБанк», яка дозволяє:

1. Створювати та імпортувати навчальний контент. Впроваджувати унікальні можливості в управлінні підготовкою персоналу: створення тестів та опитувань, навчальних та інформаційних сторінок, спеціальних та загальноосвітніх курсів або навчальних програм із інтегрованими редакторами;

2. Контролювати процес навчання дистанційно. Створити індивідуальні або групові списки справ, які доповнюють систему дистанційного навчання, включаючи різні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги чи спеціальні навчальні програми) та налаштувати автоматичні завдання для студентів;

3. Використовувати підготовлені засоби спілкування. Забезпечувати чудові

рівні двостороннього спілкування для спілкування між персоналом та адміністраторами, створювати загальні та тематичні форуми в рамках навчальної системи, відкривати коментарі до завдань, підключати особисті нагадування та повідомлення;

4. Створювати та розвивати базу знань. Складна система дистанційного навчання доповнюється єдиною базою знань для її формування та доповнення новими педагогічними, теоретичними та прикладними матеріалами для легкого та оперативного пошуку необхідної інформації;

5. Об'єктивно оцінювати персонал на основі результатів навчання. Використовувати загальні та індивідуальні інструменти тестування для всебічної оцінки знань та навичок, що використовуються при створенні опитувань тестів або анкет із відкритим доступом із тематичними, конкретними чи загальними питаннями.

Вартість створення цієї платформи становить 685157 грн. Термін окупності - 9 місяців, річний економічний ефект – 264843 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Райзберг Б.А. Курс экономики: Учебник / Под ред. Б.А. Райзберга. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 720 с.;
2. Опарін В.М. Фінанси (Загальна теорія): Навч. посібник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2001. – 240 с.;
3. Шелудько В.М. Фінансовий ринок: Навч. посібник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання-Прес, 2003. – 535 с.;
4. Ходаківська В.П., Беляєв В.В. Ринок фінансових послуг: теорія і практика: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 616 с.;
5. Опарін В.М., Шумська С.С. Фінансовий потенціал України: методологічні засади визначення, кількісні параметри та напрями його нарощування // Фінансова політика та податково-бюджетні важелі реалізації / Під ред. А.І. Даниленко. Том 1. – К.: Фенікс, 2008. – С. 77-98;
6. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 31, ст. 268);
7. МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» (для підприємств, які не застосовують МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» до набрання ним чинності);
8. Ромашко О.Ю. Регулювання міжнародних фондових ринків: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 240 с.;
9. Господарчук С. А. Анализ современных подходов к моделированию финансовых рынков // Финансы и кредит.- 2006.- № 14.- С.21- 28.;
10. Ковтун Г. Н. Проблеми регулювання ринку фінансових послуг в Україні / Г. Н. Ковтун // Економіка і фінанси. – 2008. – №7. – С.15-18.;
11. Шелудько, В. М. Фінансовий ринок : підручник / В. М. Шелудько. –2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2008. – 125 с.;
12. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.;

13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198;

14. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // Modern economics.- 2017. - № 3. - С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9;

15. Денисенко А. Наставничество на промышленном предприятии [Електронний ресурс] / А. Денисенко // Менеджмент персонала. – 2014. – Режим доступу : <http://hrliga.com>

16. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347;

17. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50;

18. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренкова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. – СПб.: Наука, 1999;

19. Шаров, О. Концептуальні засади створення конкурентоспроможного ринку фінансових послуг / О. Шаров // Фінансовий ринок України. – 2008. – № 7. – С. 9-14;

20. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України (від 12.07.2001 № 2664-III) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2664-14>;

21. Жук Є. Зарубіжна практика регулювання фінансових ринків / Є. Жук // Фінансовий ринок України. – 2008. – № 7-8. – С. 77-81

22. Жук Є. Зарубіжна практика регулювання фінансових ринків / Є. Жук // Фінансовий ринок України. – 2008. – № 7-8. – С. 116-119;

23. Базилевич В. Д. Розвиток фінансового ринку в сучасних умовах / В.Д. Базилевич // Фінанси України. – 2009. – № 12. – С. 5-13;

24. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості / Ю. С. Залознова. – Донецьк, 2008. – 380 с.;
25. Идрисов А . Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. – М: Про - Инвест - ИТ, 1995. – 157 с.;
26. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2009. – 301 с.;
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2002;
28. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С.Л. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.;
29. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 679 с.;
30. Колот А. М. Вартість і ціна послуг робочої сили: теоретичні аспекти формування // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 6.;
31. Панова Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка.- М.: Финансы и статистика, 1996, 272с.;
32. Примостка Л. Методика аналізу фінансової стійкості банку за допомогою динамічного нормативу//Вісник НБУ.-2002.-№10.-С.40-45;
33. Юхимчук С.В., Азарова О.А. Багаторівнева система оцінки фінансового ризику//Фінанси України.- 2003. - С.53-63;
34. Шелудько В.М. Фінансовий ринок: Навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2007. -535 с.;
35. Про банки і банківську діяльність: Закон України (від 07.12.2000 No2121-III зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14>;
34. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – [2-е вид., перероб. й доп.].– К.: Кондор, 2005. –304 с.;

35. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1;
36. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163;
37. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс] / М. А. Леонтян. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>;
38. Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз [Текст] / В.М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – вип. 12. Ч. 1. – С. 266-273;
39. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 4. – С. 191-200;
40. Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model // Training & Development, 1, 54-57;
41. Wang, G. and Spitzer, D. (2005), «Human resource development» // Advances in Developing Human Resources, Vol. 7 No. 1, pp. 5-15;
42. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. - 2004. № 1. С. 90-92;
43. Russ-Eft, D. and Preskill, H. (2005), «In Search of the Holy Grail: Return on Investment Evaluation in Human Resource Development,» Advances in Developing Human Resources, 7, 71–85;
44. Tatarevska M.S., Zbrytska T.P., Savchenko G.A. (2013), Upravlinnya rozvytkom personalu [Management personnel development], Atlant, Odessa, Ukraine;
45. Richey, R. C. (1992). Designing Instruction for the Adult Learner. London : Kogan Page Limited, Vol. 7 No. 5, pp. 6-18;
46. Russ-Eft, D., and Preskill, H. (2005), «In Search of the Holy Grail: Return on

Investment Evaluation in Human Resource Development,» *Advances in Developing Human Resources*, 7, 71–85;

47. Офіційний сайт «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/>

48. Адаптація молодих спеціалістів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=228>

49. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (На прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171-174.

50. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку проблематичний та інноваційний аспект. *Young Scientist*. 2015. № 2 (17). С. 41-44.

51. Корпоративное управление [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://privatbank.ua/ru/about/management/corp>

52. Кузнєцов А. М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2014. № 40. С. 155-161.

53. Андрушків М.І., Раєвська Т.О., Реверчук Н.Й. Економіка фірми. – К.: НБУ, 1998. – 438 с.

54. Андрушків М.І., Реверчук Н.Й., Савенко І.Л. Становлення підприємництва в умовах ринкової економіки. – К.: Молодь, 1994. – 324 с.

55. Білик М.Д. Управління фінансами підприємств. – К.: Знання, 1999. – 362 с.

56. Бойчик М.І., Харів П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємства. – Львів: Сполом, 1998. – 212 с.

57. Василик О.Д., Павлюк К.В. Державні фінанси України: Підручник. – К.: НІОС. – 2002. – 608 с.

58. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607с.

59. Економіка підприємництва: Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.

60. Економіка підприємства: Навч. посіб. / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко,

М.П. Нахаба та ін.; За ред. А.В. Шегди. – К.: Знання-Прес, 2002. – 335 с.

61. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 1999. – 224 с.

62. Кредісов А.І. та ін. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 2000. – 556 с.

63. Моргунов Е.Б. Управление персоналом. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-синтез, 2001. – 264 с.

64. Мурашко Н.И. Управление персоналом организации. – К.: Компас, 1997. 330 с.

65. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємництва. – К.: Знання, 2001. – 462 с.

66. Піддубний Ф. «Хочете стати бізнесменом?». – Київ: Молодь, 1992. – 396 с.

67. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.

68. Ру Д., Сульє Д. Управління. – К.: Основи, 1995. – 448 с.

69. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. – Киев: МАУП, 1999. – 256 с.

70. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. – М.: ООО «Вершина», 2003. – 224 с.

71. Курочкін О.С. Управління підприємством (процесний аспект): Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 144 с.

72. Экономика предприятий: Учебник / Под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандра. – 3-е изд., перераб., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 718 с.

73. Экономика предприятий: Учеб. пособие / Под общ. Ред. д.э.н., проф. Л.Г. Мельника - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 632 с.

74. Сергеев И.В. Экономика предприятий: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.

75. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 1997. – 358 с.

76. Экономика предприятия: Учебник для экономических ВУЗов / Под ред. А.И. Руденко. – Минск, 1995.

77. Семенов В.М., Баев И.А., Терехова С.А. И др. Экономика предприятия. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 534 с.
78. Бойчик І.М. Економіка підприємств: Навч. Посібник. – К.: Атака, 2004. 480 с.
79. Курс экономики // Под ред. Райзберга Б.А. – М.: ИНФРА-М. 1997.
80. Экономика предприятия: Учеб. пособие/ Грузинов В.П., Грибов В.Д.-М.: Финансы и статистика, 1998.-С.170-183.
81. Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория: Учебное пособие/ Под ред. В.М.Власовой - М.: Финансы и статистика, 1999.-С.31-41.
82. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні // Підприємництво, господарство і право. - 2009. - № 10. - С. 216-218
83. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2009. - № 2. - С. 39-42
84. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - №1. - С. 126-135
85. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МАУП, 1995. – 104с.
86. В.Р. Веснин «Практический менеджмент персонала»; пособие по кадровой работе; Москва 1998. – 315с.
87. Грیشнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2.
88. Кулініч І. О. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 292 с. 7. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании
89. Портрет банку Приватбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу

<http://plus.bankografo.com/banks/privatbank.html#descriptionView>

90. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

91. Рейтинги банків України за фінансовими показниками [Електронний ресурс]. Режим доступу -https://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi_bankov.

92. Статут акціонерного товариства комерційний банк «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF>

93. Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin560.pdf>

94. Топ-13 найнадійніших банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://finance.liga.net/bank/novosti/nazvany-samyenadejnye-banki-top-13-ot-youcontrol>