

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Рекуненко І.І.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Здобувач вищої освіти** гр. Мз-83-0с

Курилова Юлія Олександрівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_

Курилова Юлія Олександрівна

**Науковий керівник** \_\_\_\_\_

к.е.н. Кубатко В.В.

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто проблемні аспекти управління персоналом в сучасній організації на прикладі АТ КБ «ПриватБанк», надано пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом та оцінку вигоди від їх впровадження.

Розглянуто теоретичну основу управління підприємством, яка розкриває сутність і концепцію управління персоналом, визначає принципи, методи та теоретичні засади управління персоналом, аналізує особливості та існуючі проблеми управління персоналом.

У роботі представлені основні характеристики досліджуваного підприємства, аналіз його фінансово-господарської та управлінської діяльності, аналіз мобільності та плинності персоналу, проведено SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк». Окреслено основні шляхи вдосконалення управлінської діяльності підприємства, запропоновано напрямки вдосконалення управління персоналом підприємства та оцінено ефективність рекомендацій.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 35 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 44 сторінки, у тому числі 2 таблиці, 3 рисунки, список використаних джерел 3 сторінки.

Метою дослідження є визначення напрямків підвищення ефективності управління персоналом у контексті забезпечення конкурентних переваг АТ КБ «ПриватБанк».

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- дослідження сутності поняття «персонал» та процесу планування людських ресурсів в організації;
- аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідження розвитку корпоративної культури банку як складової системи управління персоналом;
- напрацювання шляхів удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк».

*Предметом* дослідження є оцінювання рівня ефективності системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» та визначення шляхів її удосконалення.

*Об'єктом* дослідження є система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк».

*Методи дослідження*, які застосовувались в роботі: метод пошуку інформації, теоретичне узагальнення, метод класифікації, системний аналіз, порівняльний і структурний аналіз, SWOT-аналіз.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, стратегія, управління, кваліфікація.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	8
1.1 Сутність поняття «персонал» та його структура.....	8
1.2 Аналіз процесу планування людських ресурсів.....	10
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»</b> .....	17
2.1 Організаційно-правова характеристика АТ КБ «ПриватБанк».....	17
2.2 Аналіз стратегії управління організацією.....	19
2.3 Аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк».....	21
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»</b> .....	28
3.1 Розвиток корпоративної культури банку як складової системи управління персоналом.....	28
3.2 Вдосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк».....	30
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	40
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	41
<b>ДОДАТКИ</b> .....	44

## ВСТУП

Однією із умов адаптації організації до вимог сучасного розвитку є удосконалення системи управління персоналом. Організаційно-економічні умови, в яких працюють сучасні підприємства, характеризуються зростанням попиту на кваліфікованих і компетентних фахівців, посиленням ролі людського фактору як необхідної умови ефективного виробництва та інновацій.

Організаційне управління персоналом - це планова діяльність керівників організацій, експертів системи управління персоналом, що містить вивчення принципів і методів управління персоналом.

У сучасній економіці людський капітал є одним із ключових і гнучких видів ресурсів, якими володіють компанії. Цей вид ресурсів особливо важливий для підприємств, що працюють у сфері послуг, оскільки саме працівники та їх властивості та характеристики дозволяють ефективно працювати в конкурентному середовищі.

Банківська справа не є винятком. В роботі проаналізовано систему управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк», який є лідером галузі за більшістю показників. Досягнення АТ КБ «ПриватБанк» є заслугою його персоналу, і ефективність його управління потребує постійного вдосконалення в умовах, що постійно змінюються.

Кваліфікаційна робота є практичним прикладом оцінки перспективи розвитку системи управління персоналом банку. Приклад АТ КБ «ПриватБанк» доводить, що формулювання пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом будь-якого підприємства має базуватися на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізі поточного стану його системи управління персоналом.

Незважаючи на високий рівень досконалості існуючої системи управління персоналом, часто зустрічаються проблеми, які потребують удосконалення. Головною з них є це плинність кадрів. Існують й інші внутрішні проблеми в системі управління персоналом банку, зокрема: неконкурентоспроможна

заробітна плата на низьких посадах, змінний дохід, що значно перевищує фіксований, відсутність методів персональної адаптації, навчання та стимулювання персоналу, відсутність можливості просування по службі та професійного зростання, низька зацікавленість співробітників в розвитку банку, високий рівень вимог на працівників щодо результатів їх роботи.

Зважаючи на досить значну кількість проблемних питань в процесі управління персоналом, необхідно розробляти заходи, які банки можуть взяти для усунення виявлених недоліків, та напрацьовувати практичні рекомендації щодо впровадження цих заходів.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Сутність поняття «персонал» та його структура

Одним із найважливіших елементів продуктивних сил, є люди з високим рівнем освіти, практики та навичок. У теорії управління використовується велика кількість термінів, що характеризують роботу працівників організації: людський фактор, трудовий потенціал та штат.

Поняття «трудові ресурси» винайшов у 1920-х роках С. Струмлілн. Дане формулювання використовується як економічна ознака і для проектування активного управління [26].

Теперішнє розуміння людських ресурсів визначається як ресурс, що виявляється найважливішим, і налічує такі формулювання, як трудовий потенціал, освіта, культура, здоров'я, професійні практичні навички для профільної праці.

Персонал - це повністю кваліфікований, спеціально підготовлений склад робітників, в яких є професійні навички або трудові уміння у певній сфері діяльності. Поняття «персонал» більше відповідає рівню організації, тому що, визначає особистий склад організації, що працює за наймом і відповідає якісним характеристикам. Основними з них є:

1.Робочі відносини з роботодавцем, що визначаються трудовими договорами.

2.Володіння відмінними характеристиками, об'єднання особистих та управлінських цілей.

Таким чином, персонал - це постійний штат професійних та досвідчених робітників, він створюється та трансформується під контролем внутрішніх і зовнішніх факторів. [1, с. 241].

Організація роботи персоналу передбачає використання організаційних методів забезпечення стабільної роботи штату з відображенням дієвості використання кадрів у довгостроковій перспективі.

Кількісний склад персоналу визначається характером праці, рівнем механізації, автоматизації та комп'ютеризації виробничої роботи. Ці ознаки формують кількість працівників, які фактично працюють на виробництві.

У команді реєстру існують три категорії працівників:

1. Постійні працівники, які працюють в організації на постійній основі;
2. Тимчасові, що працюють від 2 до 4 місяців;
3. Працівники, що працюють протягом коротких термінів роботи, для трудового часу від 1 місяця. Список не включає людей, які виконують роботу за сумісництвом, запрошені на спеціальні роботи [27].

Управлінський персонал - це робітники, до обов'язків яких входить здійснення управлінських функцій. До управлінського персоналу відносять лінійних та функціональних керівників, зокрема:

- управлінський персонал, що керує, координує і стимулює робочу діяльність, несуть відповідальність за організацію і об'єктивно формують відносини в команді.

- управлінці, які координують і узгоджують діяльність компанії, регулюють резерви компанії, ухвалюють рішення і несуть відповідальність за успішне досягнення цілей компанії.

Директори та спеціалісти спеціалізуються на адмініструванні.

Фахівці (психологи, економісти, техніки та інженери), які спеціалізуються на використанні нових підходів, технології та відповідальні за формування рішень для вирішення різних робочих та управлінських проблем.

Кваліфіковані працівники, що гарантують технічну та інформаційно-технологічну підтримку керівників (зберігання та використання інформації). Вони виконують особливі функції, здійснюють стандартні види робіт та операції, забезпечують загальне нормування, управління, в тому числі роботу з документацією, що вимагає конфіденційності та професійного підходу [31].

Робота керівників потребує високого рівня використання досвіду, знань та розумового навантаження. Залежно від рівнів управління, керівники поділяються на керівників нижчої (керівник підрозділу, офісу), середньої ланки



(керівник підрозділу, менеджер) і вищого рівня (директори компанії та їх заступники).

Робочий персонал - працівники, що виконують розпорядження керівництва, реалізують плани компанії, зайняті формуванням матеріальної цінності або здійснюють виробничі обслуговування та обіг товарів.

Також робочий персонал - це прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники. Для аналітичних цілей виробничий потенціал поділяють на: основних робітників, що беруть участь в трудовому процесі, який в свою чергу формує фінансову вартість, та допоміжних, які виконують функцію підтримання виробництва [2, с 132].

Залежно від кваліфікації, робітників поділяють на такі категорії: висококваліфіковані робітники, випускники професійно-технічних закладів освіти, середніх шкіл, які можуть користуватись студентськими надбавками 2-4 роки; працівники з низьким рівнем кваліфікації, некомпетентна робоча сила. Отже, категорія «персонал» є багатогранним поняттям, включає в себе різні складові, залежно від специфіки діяльності організації.

## **1.2 Аналіз процесу планування людських ресурсів**

Робота співробітників є однією з найважливіших частин планування всіх видів діяльності в організації.

Головна задача цього процесу - це виконання планів організації щодо використання персоналу, планування чисельності працівників, їх кваліфікації та оцінювання їх продуктивності. Часткове планування кількості працівників призводить до збільшення втрат і в кінцевому підсумку до збитків матеріальних запасів. Все ж, продуктивне планування кількості робітників позитивно діє на підсумки роботи організації. Ця тенденція пояснюється таким:

- ефективним застосуванням персоналу організації;
- поліпшенням процесу набору персоналу;
- формуванням системи, яка інтегрує співробітників в організацію;

- організуванням їх професійної підготовки;
- плануванням майбутньої кар'єри співробітників;
- утворенням альтернативної системи підвищення рівня знань;
- використанням різних варіантів поліпшення умов праці.

На визначення потреби в персоналі в організації впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх факторів можна віднести реалізацію тактичних і стратегічних питань. Вироблення тактичних і стратегічних рішень компанії означає планування структурних змін, технологічних поліпшень, які мають необхідність у збільшенні кількості людських ресурсів.

На підприємствах зі стабільними довгостроковими стратегіями реалізація робочих необхідностей має системний характер і не викликає труднощів у плануванні процесів. Але, планування кількості робітників є складним, якщо компанія змінює свою стратегію або вносить зміни в структуру [3, с. 359]. Внутрішні чинники зростання трудової потужності охоплюють добровільне звільнення, вихід на пенсію, відпустку по догляду за немовлям або хворобу.

HR зобов'язаний спостерігати за цією динамікою і заздалегідь визначати її розвиток. Внутрішні чинники, які діють на виявлення потреб компанії в трудовій силі, включають:

- макроекономічні показники стану середовища;
- політична ситуація;
- рівень технологічного розвитку;
- конкурентне оточення та ринкова кон'юнктура;
- застосування різних процедур для планування вимог для персоналу.

Екстраполяція є найпростішим методом, і загальною її частиною є переміщення характеристик теперішньої ситуації на майбутні плани. Наприклад, оборот на одного працівника, що склав 10 000 гривень, тоді для збільшення обороту на 100 000 гривень потрібно було б найняти ще 10 працівників. Встановлені способи екстраполяції більш точні.

Метод експертної оцінки ґрунтується на застосуванні експертної остаточної думки для прогнозування необхідної кількості кадрів компанії.

Такими експертами можуть бути керівники підрозділів організаційної структури. На практиці перше трудове місце організує відділ кадрів. Можна користуватися різними техніками: групові дискусії, письмові звіти, тощо [32].

Відділом кадрів може бути проведено опитування, що проводиться на основі попередньо визначених питань та використання наданої інформації. Оцінка результатів опитування здійснюється співробітниками експертної групи. Методи комп'ютерного моделювання засновані на розробленні математичних моделей загальних параметрів майбутніх прогнозованих ситуацій. Такий метод характеризується високим рівнем точності та найбільшою вартістю [4, с. 53]. Інший підхід - нормативний, він заснований на принципі обчислення раціонального складу організації за типом і складом робіт. Професійну кваліфікацію працівників можливо обчислити за схемою праці. [22].

Підхід рентабельності започаткований на такому принципі, що при прийнятті рішення про збільшення виробництва компанія повинна зробити висновки, чи витрати на використання додаткової трудової сили приносять дохід від її використання.

Витратами на наймання додаткової трудової сили є заробітна плата та дохід, збільшення основного доходу підприємства за рахунок збільшення виробництва та реалізації товару. Приймаючи рішення взяти на роботу іншого працівника, вартість продукту, виробленого працівником, слід порівняти з вартістю його найму.

Гранична прибутковість праці дорівнює граничному доходу компанії, помноженого на вартість граничного продукту праці, виготовленого працівником. Величина максимальної віддачі праці свідчить про участь допоміжних працівників [33]. Та все ж, наймання співробітника також збільшує витрати на оплату праці цього робітника.

Отже, чистий ефект від залучення допоміжних працівників, що відображається на результатах діяльності компанії, є граничною прибутковістю, крім збільшення фонду заробітної плати. Це значить, що можна

сформувані оптимальні правила зайнятості підприємства: розширяти зайнятість до тих пір, поки прибуток не перевищить заробітну плату; якщо гранична рентабельність буде нижчою за зарплату, потрібно буде зменшити кількість працівників. Отже, якщо умовою є «заробітна плата = граничний дохід», то чисельність працівників є оптимальною. Маржа зменшується зі збільшенням кількості працівників.

У такій ситуації вибір кількості робітників компанії закінчується на рівні 30, а гранична рентабельність дорівнює заробітній платі. Відповідно до теорії трудового капіталу, диференціація заробітної плати широко підтримується для інвестицій в людський капітал.

Інвестування в людський капітал - це фактор підвищення кваліфікації (тобто продуктивності співробітників). Загальними формами інвестування в людський капітал є: виховання; захист здоров'я. Відповідно до теорії людського капіталу, продуктивність праці, а також заробітна плата виконуваної праці більшою мірою має залежність від того, наскільки роботодавці вважають за потрібне інвестувати в освіту та навчання, захист здоров'я та зайнятість.

Рішення про збільшення кількості робітників є творчим. Фахівці, які вирішують це питання, повинні дати відповідь: чи потрібна робота, яку виконує працівник; за яких умов необхідно організувати роботу - повний або неповний трудовий день; чи мають змогу робітники працювати вдома; чи є робота сезонною; чи можна організувати роботу тимчасово; є працівники для виконання необхідної праці; чи потрібно наймати нових співробітників?

Щоб дати відповідь на ці питання, треба детально розглянути роботу з планування та визначити типи людей, які можуть виконувати основні завдання робітника. Ця справа включає: аналіз посади; підготовку посадової інструкції робітника; формування основного профілю кар'єри працівника. Важливою задачею цього шляху, є укладання списку професіональних кандидатів для відбору в межах фінансових ресурсів та людських ресурсів, виділених для цієї мети організацією. Для залучення кандидатів застосовуються наступні методи:

- пошук всередині організації;

- пошук за допомогою персоналу, що вже працює в організації;
- реклама в ЗМІ;
- звернення до Національної служби зайнятості;
- використання приватних рекрутерів.

В залежності від методу змінюється і розмір вартості цих оголошень і рівень кваліфікації кандидатів.

На першому етапі пошуку більшість компаній знаходять кандидатів з власного складу. Така робота звичайно починається з аналізу кадрових справ, щоб обрати кандидатів з необхідними вихідними критеріями. Інші варіанти внутрішнього пошуку включають оголошення в організації та сприяння керівників відділів.

Підбирання за допомогою персоналу є найпростішим способом відбору кандидатів і має такі переваги: відсутність фінансових ресурсів для участі; економія часу та зручності; претенденти пов'язані з організацією через тісні зв'язки зі своїми представниками. Однак такий підхід має певні недоліки: співробітники намагаються направити своїх родичів або знайомих, що може призвести до дискомфорту в організації, рідні та близькі співробітників організації можуть бути не підходящими кандидатами; такий відбір співробітників може призвести до виникнення ворожих груп всередині команди. Запрошені професіонали зазвичай виявляються кращими за місцевих.

Заявники, які пропонують свої послуги, як правило, люди, які шукають роботу, часто звертаються до відділу кадрів організації. У такій ситуації співробітники відділу повинні намагатись шукати відомості про осіб, навіть якщо їх послуги не потрібні організації. Така робота вимагає лише низьких витрат на створення бази даних і дозволяє постійно мати списки кандидатів.

Реклама в ЗМІ. Основними переважними рисами такого методу є: залучання широкого кола людей; стрімке поширення інформації; можливість одержання профільних послуг по формуванню реклами.

Однак слід брати до уваги наявні мінуси: великі витрати; швидкоплинність об'яви; високий попит кандидатів, які часто не відповідають необхідним

бажанням. Цей метод використовується для відбору кандидатів на тимчасові роботи.

Пошуки у навчальних закладах. Якщо особливості організаційного розвитку вимагають безперервного постачання молодих талантів, треба утвердити близькі стосунки з навчальними закладами. Такий метод є недорогим і передбачає постійний потік молодого суспільства, які знаходяться в пошуках роботи. При цьому, випускники або студенти не мають досвіду роботи і їм важко адаптуватися до робочого ритму.

Звернення до державної служби зайнятості. Державна служба зайнятості діє в Україні з метою реалізації політики зайнятості та присвоєння громадянам відповідних гарантій. Згідно з пунктом 20 Закону України «Про зайнятість населення» підприємства та організації щомісяця повинні надавати державній службі зайнятості інформацію про наявність робочих місць та місцезнаходження.

Переваги відбору через регіональні центри зайнятості: центри зайнятості відкриті для всіх; об'яви центру орієнтовані на тих, хто активно шукає роботу; етап попереднього відбору проводиться персоналом центру; низькі витрати на обслуговування.

Але такий варіант має такі недоліки: співробітники центру не постійно добре досліджують кандидатів і можуть обрати не ту людину; відомості з центру про вакансії як правило можуть побачити лише люди, які є в активних пошуках роботи, але той, хто вже працює, також може зацікавити організацію.

Використання приватних рекрутерів. Також можна використовувати приватних рекрутерів. Як правило, в них є готова база даних заявників, а також вони можуть рекламувати посади в організаціях.

Переваги агентств: швидкий відбір з урахуванням професійних вимог; підтримка при попередньому відборі; відносно висока кваліфікація кандидата.

Одним з головних недоліків є високі витрати на обслуговування. Часто, цей метод застосовується для підбору керівників та спеціалістів вищої категорії [34].

Продуктивність компаній залежить від відбору та розміщення робітників, що мають призначення керувати - менеджерів усіх рівнів [6, с. 268].

Менеджери так само бажані, як і інші співробітники. Однак на практиці компанії, що успішно набирають керівників (менеджерів) з високою кваліфікацією, вживають такі стимули: висока зарплата; матеріальне стимулювання за результатами діяльності; можливість подальшого навчання; кар'єрні перспективи; постійне працевлаштування; великий рівень самостійності; соціальні пільги; вирішення побутових проблем; розмір і репутація компанії; змога мати більше вільного часу.

Після попередньої елімінації кандидатів слідує фаза відбору. Як правило, такій категорії менеджерів відповідають такі вимоги: розумові навички, вміння оцінювати ситуацію, креативне мислення, аналітичний склад розуму, приймання самостійних вірних рішень, комунікабельність, сила довіри, наполегливість, можливість спотворення команди, особисті та ділові можливості, мотиваційні чинники, комфортність, гнучкість, енергія, ефективність, ініціатива, можливість планування, вміння управляти робочою силою, високий рівень організації. Ті, хто не може контролювати себе, не можуть контролювати інших.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

### **2.1 Організаційно-правова характеристика АТ КБ «ПриватБанк»**

Організаційно-правова форма «ПриватБанку» - комерційний банк з акціонерною корпорацією. «ПриватБанк» - найбільший банк в Україні за розмірами активів та лідер серед усіх банків країни, заснований 19 березня в 1992 році.

На 1 січня 2018 року чисті активи банку становили 259 млрд дирхамів. Банк має другу за величиною мережу відділень і найбільшу мережу банкоматів і терміналів серед українських банків. На початок 2018 року в усій мережі існувало понад 7,2 млн банкоматів, 13 300 платіжних терміналів та 141 000 комерційних POS-терміналів. Всеукраїнська мережа банку нараховує більше 2240 відділень.

АТ КБ «ПриватБанк» найбільший емітент та еквайер платіжних карток в Україні. На початок 2018 року банк випустив понад 30 мільйонів карток. Банк має декілька однойменних дочірніх компаній у Латвії та філії в Італії, Португалії та Кіпрі.[8]. 18 грудня 2016 року банк був націоналізований тому що, мав проблеми з невиплатами боргів. Відтоді банк став на 100% державним. У 2016 році в банку було зареєстровано прибуток 135 мільярдів гривень, в історії України така сума була зафіксована вперше. Це сталось через те, що держава вклала багато грошей в підтримку банку після його націоналізації.

Головний офіс банку розташований у Дніпрі. 24 квітня 2017 року місцезнаходження банку змінили з Дніпра на Київ. У Дніпрі досі працюють всі служби ради директорів та штабу. Банк перебуває у трійці найбільших значущих банків України за 2018 рік.

Основна місія банку - допомагати економіці розвиватися, розвиватися бізнесу та допомагати роздрібним клієнтам реалізувати свої мрії, надаючи грошові послуги найвищої якості.



За ліцензією українського банку АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється наступна банківська діяльність:

- приймати вклади від фізичних та юридичних осіб;
- відкривати та вести рахунки у клієнтів та банків-кореспондентів, з використанням платіжних інструментів для перерахування і зарахування коштів з цих рахунків;
- розміщення позикових коштів на власне ім'я, на своїх умовах і на свій страх і ризик;
- надавання гарантії та інші зобов'язання третіх осіб;
- відповідати за оренду для використання та зберігання сейфів цінностей та документів;
- купівля і продаж і чеків та інших платіжних інструментів;
- надання консультаційних та інформаційних банківських операцій.

АТ КБ «ПриватБанк» є універсальним банком, місією якого є повне задоволення потреб своїх клієнтів, враховуючи інтереси акціонерів та сприяння добробуту громадян України. Він веде всі види банківського бізнесу, надає клієнтам широкий спектр дій та постійно розширюється.

Сьогодні банк надає громадянам України більше 150 різновидів надання послуг, включаючи поточний бізнес, депозити, карткові продукти, кредитування, що він здійснює у співпраці з передовими бізнес-компаніями.

АТ КБ «ПриватБанк» є уповноваженим Уряду України для виплати пенсій та соціальної допомоги громадянам, відшкодування жертвам репресій та проводить проекти для обслуговування найбільш вразливих категорій клієнтів, включаючи пенсіонерів.

До кінця 2011 року понад 2,2 мільйона громадян України мали рахунки в ПАТ КБ «ПриватБанк», клієнтами банку є понад 260 000 корпоративних клієнтів, 245 000 приватних підприємців та близько 12 мільйонів людей. Більше 250 000 пенсіонерів одержують пенсії від банку, це говорить про те, що народ має високий рівень довіри до Банку [30].

Інноваційна політика банку спрямована на виведення на український ринок новітніх і вдосконалених банківських послуг, які надаватимуть клієнтам нові способи управління своїми грошима.

«ПриватБанк» першим в Україні рекомендує своїм клієнтам послуги мобільного банкінгу, послуги продажу через мережі банкоматів і POS-терміналів, електронні купони та послуги IP-телефонії від великих мобільних операторів. «ПриватБанк» - перший банк в Україні, який рекомендував своїм клієнтам класичну версію системи онлайн-банкінгу Приват24.

«ПриватБанк» лідер національного ринку спеціальних способів оплати. Банк є повноправним членом найважливіших платіжних систем VISA та EuroPay International. Банк також має найбільшу мережу спеціальних платіжних інструментів в Україні, яка налічує понад 13 500 торгово-сервісних точок, у тому числі понад 7 000 POS-терміналів, а також 320 банкоматів та 814 банкоматів [7].

## **2.2 Аналіз стратегії управління організацією**

Стратегічною місією банку є забезпечення фінансової стабільності та надійності, підтримання справедливості на рівні, необхідному для статутної діяльності, розширення та вдосконалення спектру банківських послуг, що надаються юридичним і фізичним особам, мінімізація ризиків в організації.

Одним із основних напрямків банківської індустрії на даний момент є розширення кола клієнтів юридичних і фізичних осіб з метою забезпечення стабільної ресурсної бази, гарантування її комплексного та якісного обслуговування, впровадження нових технологій та послуг. Збільште дохід без ліквідації та без ризику обслуговування клієнтів готівкою.

Стратегія банку - розвиватися у провідний банк роздрібного сегменту ринку, нарощуючи кредитування малого та середнього бізнесу на 150% і далі шляхом придбання бізнесу, що призведе до збільшення виручки на 9,5 млрд грн.

Основною метою банківської стратегії є утворення операційно сильного та конкурентоспроможного банку, який здатен надавати гарантії щодо фінансової стабільності та виплачувати дивіденди, а також привабливого та життєздатного інвестиційного банку. Головним завданням документа є визнання стратегії «гарного банку», який придатний до продажу, до того, як він стане приватним.

У планах - створити інноваційну банківську модель з провідною ефективністю та готовністю знижувати витрати, а також провідною в інноваціях за допомогою цифрових технологій.

План спрямований на формування передової банківської моделі з провідною ефективністю та готовністю знижувати прибутки, а також провідними інноваціями за допомогою цифрових технологій.

Стратегія також передбачає максимальне відновлення старих портфелів активів, підвищення ефективності праці банку та стабільної прибутковості. Зокрема, банк буде прагнути досягти прогнозованого чистого прибутку, рентабельності власного капіталу понад 30 млрд д.

Також, банк планує оптимізувати процес кредитування. Документ передбачає, що банк буде впроваджувати інноваційні продукти та послуги, розвивати та адаптувати ІТ відповідно до вимог міжнародних стандартів та правил.

У рамках проекту банк планує зосередитися на поверненні коштів попереднім власникам та відновленню старих портфелів проблемних активів.

18 грудня 2016 року за пропозицією Нацбанку та колишніх акціонерів «ПриватБанку» український уряд ухвалив рішення про націоналізацію найбільшої фінансової установи на українському ринку та інвестування в її капітал більше 155 мільярдів доларів.

### 2.3. Аналіз системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

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



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

\*Джерело: складено автором.

Управління кадрами в банку в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів (Рис. 2.2).

Одним з найважливіших елементів є викладення основної стратегії управління персоналом. Вона розвиває ділові та корпоративні стратегії організації та задачі їх реалізації.

Стратегія управління кадрами банку - це приєднання кваліфікованих робітників, постійне підвищення їх кваліфікаційної майстерності та надання комфортних умов праці для встановлення конкурентоспроможності, надійності та стабільності організації [12].

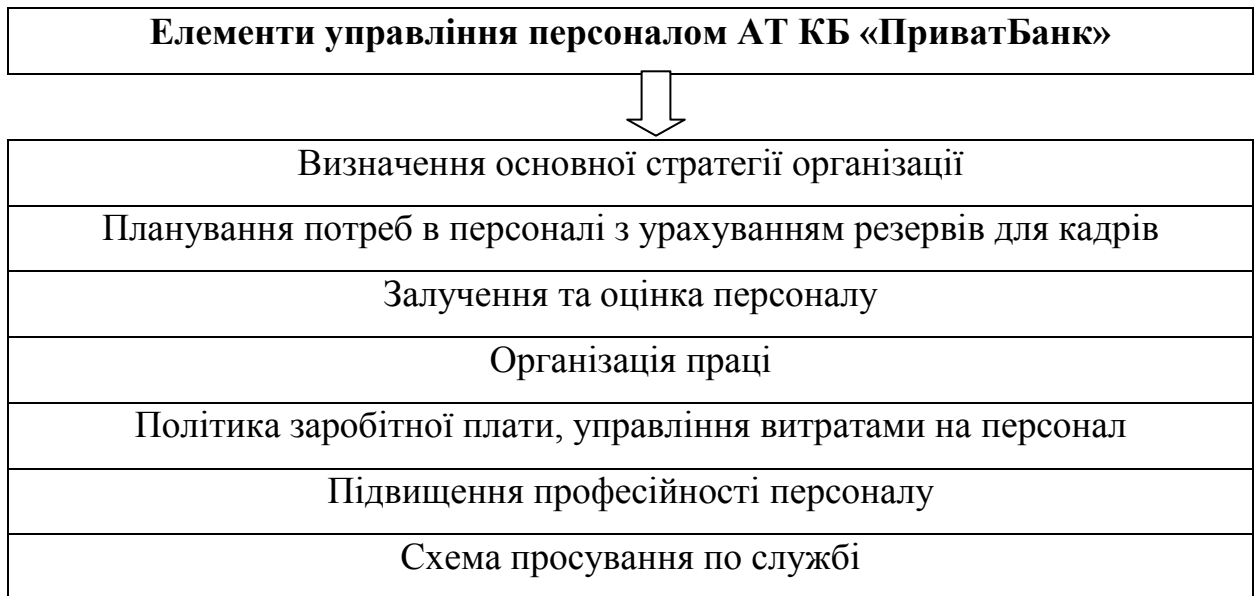


Рис.2.2 - Елементи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»

\*Джерело: складено автором.

Система управління в АТ КБ «ПриватБанк» відбувається за таких принципів:

1. *Аргументованість* - рішення та дії щодо робітників зобов'язані прийматися лише заради збільшення продуктивної діяльності фінансово-кредитної організації;

2. *Цілісність* - рішення та дії щодо співробітників зобов'язані прийматися лише з урахуванням усіх елементів управління;

3. *Дійсність оцінки* - організація виступає гарантом, що оцінювання кожного робітника або кандидата на посаду виконується об'єктивно. Тобто, оцінювання кожного робітника чи кандидата виконується за єдиними критеріями, відповідно до належних систем оцінювання, а також, незалежно від осуджень керівників, робітників тощо;

4. *Націленість на результат* - всі відділи, керівники та робітники зобов'язані чітко мати бажаний результат їхньої праці, і кожен працівник має прагнути його досягти. Такий результат виявляється критерієм оцінки досягнення здобутку, а ще це єдиний критерій, на якому базується стимуляція та мотивація персоналу у «ПриватБанку»;

5. *Сталий індивідуальний розвиток та самореалізація робітників* - розвиток організації прямо залежить від розвитку мотивації та самореалізації його робітників;

6. *Належність матеріальної плати кваліфікації та рівня особистої участі в діяльності організації* - система матеріальної плати робітників налічує не тільки кваліфікацію та професіоналізм робітника, а також й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в організації [31].

В системі управління персоналом банку визначені чіткі вимоги до керівників і робітників, характерні для відмінних функціональних напрямків. Такі вимоги визначені в професіональних компетенціях. На рівні керівників професіональні компетенції визначаються в іншому. Робота з кадрами вивчається як пріоритетна задача кожного керівника структурних підрозділів банку.

Керівники окремих підрозділів часто беруть участь у всіх кадрових рішеннях і доповідають своїм підлеглим. Окрім того, на керівників покладається обов'язок підтримувати робітників у розвиненні своїх професійних умінь. Керуючий вплив на застосування своєї праці у банку виконується за сприянням способів управління.

Методи управління - це методи виконання управлінських дій на робітників для досягнення поставлених цілей управління компанією. Їх розрізняють: економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи управління, які різняться засобами і результативністю впливу на робітників.

У процесі управління людськими ресурсами банк присвячує більший інтерес процесу підбору кадрів, який містить процес вивчення професійних якостей робітника з задачею визначення його придатності до реалізації завдань на вибраній посаді. Також, треба акцентувати що в АТ КБ «ПриватБанк»-спрощений процес відбору, що уточняється не змогою відшкодувати великі матеріально-фінансові ресурси для більш серйозного підбору персоналу. Навчання менеджерів та спеціалістів здійснюється протягом усієї тривалості їх роботи як безперервний процес.

В АТ КБ «ПриватБанк» керівник компанії приймає рішення про прийняття на роботу, після проведення особистої співбесіди, оцінювання існуючих характеристик кандидата. Головна мета співбесіди - ознайомлення з досвідом кандидата, оцінка індивідуальних якостей - загальні знання, висока працездатність, комунікативність, рішучість, впевненість. Система управління персоналом «ПриватБанку» вміщує розвиток персоналу.

Одним із загальних елементів розвитку людей є наявність стратегії розвитку організації, що охоплює певні елементи, такі як:

- організація професійного навчання робітників;
- утворення виробничої нормалізації персоналу;
- використання повного об'єму навичок;
- оцінка персоналу;
- організація позитивного відношення робітників до компанії.

Принципом бізнес-стратегії «ПриватБанку» повинно стати професійне зростання, а також підвищення професійної кваліфікації робітників.

Розберемо процес професійного навчання в АТ КБ «ПриватБанк». Професійна підготовка «ПриватБанку» цілеспрямована на підвищення якості працівників, є повсякденною та відбувається під час їх роботи з метою плавного збільшення знань, умінь та навичок відповідно потребам організації. Процес формування профільного навчання виконує відділ кадрів. Число працівників, які підвищили свою кваліфікацію в ПриватБанку у 2019 році, зросла на 20% порівняно з 2018 роком.

Однією з найважливіших проблем, що є запорукою професійного навчання робітників в «ПриватБанку», є підвищення рівня кваліфікації та професіоналізму персоналу, а також відсутність заохочення до фінансування. В Україні відповідальність за фінансування профільного та професійного навчання працівників покладається тільки на роботодавця, тож саме тому велика кількість організацій не має можливості вдосконалювати професійну підготовку працівників відповідно до потреб виробництва.

Однією з перешкодок розвитку системи управління персоналом є погане користування освітою, якості та підготовки персоналу, а також нестача ефективної системи мотивації просування по роботі. Навіть коли роботодавці утворюють гарні умови для профільного навчання, робітники постійно відмовляються від підвищення кваліфікації, в особливості якщо вони проходять поза робочими годинами.

Саме тому сутність системи управління персоналом ПриватБанку полягає у роботі з робітниками, відповідаючи концепції банку для приєднання кваліфікованих робітників, безперервного підвищення їх професійного досвіду.

Система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» сформована на високому рівні і ґрунтується на системі економічного управління. Організаційна структура управління банку складається з взаємопов'язаних підрозділів управління. Вона формується кількістю керівних органів та функціями, що вони виконують. Загальною метою організаційної структури (додаток 1) є забезпечення продуктивної роботи керівників.

У структурі управління існує процес руху інформації та ухвалення управлінського рішення, завдання та функції управління, а отже - права та обов'язки щодо їх реалізації [13, с.15]. Утворення організаційної структури організації повинно бути спрямоване на реалізацію ефективної роботи компанії та впровадження нових.

Існують також інші проблеми в системі управління персоналом ПриватБанку, серед яких є неможливість просування кар'єрного і професійного зростання, низький інтерес лінійних робітників на нижніх етапах організаційної структури у розвитку банку, напружений характер праці, завищені показники роботи тощо.

Результати SWOT-аналізу можемо переглянути в таблиці 2.3, де було виявлено сильні та слабкі сторони системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк», а також можливості та загрози.



Таблиця 2.1-SWOT-аналіз системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк».

<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високорозвинена система управління персоналом.</li> <li>2. Визначена кадрова політика, новітні процедури та технології.</li> <li>3. Професійний персонал.</li> <li>4. Високий рівень потенціалу керівників.</li> <li>5. Програма «Онлайн-практика».</li> <li>6. Можливість вхідного навчання.</li> <li>7. Порівняно високий середній рівень заробітної плати.</li> <li>8. Постійне оцінювання продуктивності праці робітників.</li> <li>9. Широкий соціальний пакет.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розгалужена оргструктура.</li> <li>2. Неконкурентоспроможна заробітна плата на низьких рівнях управління.</li> <li>3. Помітне перебільшення змінної частини доходу над фіксованою.</li> <li>4. Плинність кадрів у окремих підрозділах.</li> <li>5. Відсутність індивідуального підходу до співробітників.</li> <li>6. Низькі темпи кар'єрного росту.</li> <li>7. Низький рівень зацікавленості робітників у розвитку банку.</li> <li>8. Складні умови праці.</li> <li>9. Високі вимоги до результатів роботи.</li> <li>10. Середні показники лояльності працівників, недосконала система їх мотивації.</li> </ol>
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень прибутковості банку.</li> <li>2. Поліпшення іміджу компанії.</li> <li>3. Співпраця з вищими навчальними закладами.</li> <li>4. Інноваційні процеси в системі управління персоналом.</li> <li>5. Збільшення спектру програм з підвищення професіоналізму працівників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виїзд персоналу за кордон.</li> <li>2. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками.</li> <li>3. Обмежені матеріальні ресурси.</li> <li>4. Невигідний вплив на імідж та діяльність банку окремих факторів зовнішнього середовища.</li> </ol>

Отже, провівши SWOT-аналіз, можемо зробити висновок, що у «ПриватБанку» наявні як сильні так і слабкі сторони. Є доволі багато загроз та слабких сторін, тому активна мотивація працівників вирішить дані недоліки і

поліпшить стан підприємства. Безперебійна робота з персоналом, відмінна маркетингова стратегія й сильна корпоративна культура дають можливості банку в дійовому і якісному обслуговуванні своїх клієнтів.

В сенсі вищевикладеного можна зробити висновок, що в керуванні людськими ресурсами в банку треба внести такі зміни:

- перепрофілювання політики підприємства на розвиток людських ресурсів;

- цілковите змінення структури відділу кадрів;

Для стійкого та якісного функціонування банку треба, аби компанія постійно прогресувала і приділяла основну увагу на розвивання працівників компанії.

Включаючи світові тенденції та досвід провідних компаній, АТ КБ «ПриватБанк» має прагнути до майбутнього розвитку своїх працівників, для того щоб виховати їх вмотивованими, висококваліфікованими фахівцями.

## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

### **3.1 Розвиток корпоративної культури банку як метод управління персоналом**

Перехід від управління персоналом до маркетингу характеризується підвищенням ролі окремих працівників. Нинішнє становище країни, сталий розвиток у процесі виживання, для кожного є як величезними можливостями, так і величезними втратами. Тому зараз у житті кожної людини високий рівень неоднозначності. Тому є потреба в інноваційних підходах до вдосконалення управління персоналом. Цей підхід полягає в наступному [17]:

- 1) Формування концепції управління персоналом.
- 2) Формування сучасних служб управління персоналом.
- 3) Застосування нової технології в управлінні персоналом.
- 4) Організація та розвиток колективних цінностей, соціальних норм і установок, які регулюють поведінку особистості.

Поняття управління персоналом - це організація особистої поведінки співробітників, що відображено в корпоративній культурі.

Корпоративна культура - це складний набір припущень, які не були доведені, та прийняті не всіма працівниками конкретної компанії.

Кодекс корпоративної етики - розроблений і затверджений організацією нормативний документ, що містить принципи, що відображають позицію компанії, правила поведінки та відповідальність керівників перед працівниками [28].

За основними заходами організації формуються заходи, що впливають на корпоративну культуру (табл. 3.1). Сигналами про відповідні зміни в організаціях є збільшення плинності кадрів, зниження продуктивності, конфлікти між керівниками та працівниками, між організаціями та державними установами тощо. За допомогою аналізу організаційної культури можна

виявити, що коли організаційна культура не відповідає функціям структурного підрозділу компанії, структури управління, стратегії компанії та етапу розвитку, виникне критична ситуація. Кожна критична ситуація допускає окремий підхід, складну систему взаємозалежних висновків і рішень.

Таблиця 3.1-Принципи формування корпоративної організаційної культури [18].

№ п/п	Принцип	Зміст принципу
1	<i>Складність філософії корпоративного призначення</i>	Культура повинна не тільки відображати відносини між людьми в компанії, а й всебічно враховувати загальну мету системи, характер послуг і ринку, щоб відображати ефективність системи.
2	<i>Пошук актуальності цінностей і соціальної філософії.</i>	Процес формування культури в будь-якій системі повинен передавати визначення цінностей і філософії, яких вимагає система
3	<i>Історичний</i>	Культурою компанії не просто маніпулюють, вона формується роками і значною мірою визначає характер економічної системи.
4	<i>Ключ до сильного впливу</i>	Штучне вирощування неможливе в будь-якій культурно слабкій економіці, і навпаки.
5	<i>Складність оцінки</i>	Оцінка впливу культури на ефективність економічної системи має базуватися на комплексному підході, беручи до уваги не лише прямі способи впливу культури на ефективність системи, а й багато непрямих способів, які є непомітними.

АТ КБ «ПриватБанк» у теперішній банківській системі є прикладом, як потрібно організувати маркетингову роботу, яка стала вагомою в успіху

організації. Своєрідна корпоративна культура банку дуже вплинула на успіх компанії. Своїх робітників вони формують у душі безперервної симпатії до банку, націленої на інноваційну діяльність, постійного досягнення продуктивності у своїй роботі [23,24].

В компанії має місце своя корпоративна культура, на основі якої розроблено «Кодекс корпоративної етики робітника ПриватБанку», сформовано аксесуар-символ, корпоративні галстуки та шарфи тощо. У цьому Кодексі по детально розписані правила поведінки у будь яких обставинах: щодо спілкування з керівництвом, співробітниками, підлеглими, клієнтами, під час розмови по телефону і ділової переписки, щодо вирішення конфліктів, і навіть, висунуті найбільш доречні та доскональні фрази для вирішень тих чи інших ситуацій.

Для компанії найважливішими є нові ідеї. Тому, АТ КБ «ПриватБанк» визнано найрозвиненішим у світі [25]. Ступінь досконалості організацій націлена на майбутнє. Рішення приймає управлінське керівництво в умовах ризику. Працівники виконують свої функції, усвідомлюючи цілі й завдання своєї організації. Культура формує ініціативність, виховує творчі риси та націленість на результат команди.

### **3.2 Вдосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»**

Стратегія управління людськими ресурсами - це найважливіший, чітко визначений напрямок дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей, коли формується високопрофесійна, підзвітна та злагоджена команда [14, с.12].

Стратегія управління людськими ресурсами, що базується на залученні студентів, є невід'ємною частиною загальної стратегії організації та одним із інструментів, що відповідають за виконання своїх обов'язків і цін.

Набір традиційно розглядається як процес перевірки професійно-психологічних якостей працівників шляхом демонстрації їх здатності

виконувати службові обов'язки на конкретній роботі чи посаді, що відповідає цілям організації [15, с.70]. Наприклад, процес підбору персоналу АТ КБ «ПриватБанк» складається з таких етапів: тест MIDOT, співбесіда, стажування.

Перший етап - тестування, він проводився за допомогою електронної системи Midot, позиціонованої як система оцінки благодійності та лояльності майбутніх організацій. Програма Midot System об'єднує групу ізраїльських психологів з 20-річним досвідом. Техніка, яка використовується для обробки заявників, складається з трьох роздільних тестів: кандидат «контактує» з комп'ютерною програмою та керівництвом протягом року. Режим теперішнього часу дає оцінку його чесності та здатності спілкуватися з клієнтами.

Після проходження етапу співбесіди вирішується, приймати кандидатів на стажування чи ні. Протяжність такого стажування визначається посадою і може змінюватися від 1 до 2 тижнів. На початку стажування проходять дистанційно за програмою «PrivatPersonal», а потім за результатами приймають на роботу кандидатів. Перед тим як подати заявку, потенційні співробітники банку повинні пройти співбесіду, щоб роботодавці могли визначити їх надійність.

Мотивація співробітників є запорукою успішності всієї організації та системи якості. Взагалі кажучи, мотивація АТ КБ «ПриватБанк» складається з матеріальної та нематеріальної частин. Основна робота банку є важливою частиною стимулювання. Матеріальне стимулювання включає постійні та змінні частини та соціальні пакети. Матеріальна мотивація працівників ПриватБанку повинна включати наступне:

1. Розмір заробітної плати включає ставку та премію (50:50). Розцінки майже однакові для всіх працівників банку, а премії частково засновані на професіоналізмі працівника. Преміювання співробітників включає базові премії (специфічні для їхньої професії) та перехресні премії (додаткові винагороди, що виплачуються працівникам за продаж послуг, які не є частиною їх основної діяльності). Наприклад, касири отримують тарифи та відсотки від кількості

обслуговуваних клієнтів, оператори колл-центру отримують тарифи та відсоток фактичних дзвінків, оператори агентств стягнення боргів [16, с 281].

2. Премії виплачуються лише тоді, коли працівник реально впливає на досягнення кінцевої мети банку. У ПриватБанку діє базовий цикл виплати преміум: I група преміум-1 раз на рік; II група премій-1 раз на півроку; III група премій-раз на квартал; група IV-XIV бонусів-1 раз на місяць. Розмір базових премій працівників третього та четвертого видів преміювання залежить від досягнення поставлених керівником цілей за звітний період та ступеня досягнення цільового підрозділу.

3. У соціальний пакет ПриватБанку входять такі пункти:

- пільгове кредитування,
- послуги мобільного бізнесу,
- консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові),
- організація дитячого відпочинку працівників,
- новорічні подарунки дітям,
- обов'язкове медичне страхування працівників.

Аналіз мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк» показує, що заробітна плата, яка складається з процентних ставок та премій, є дуже ефективною. Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток компанії та досягнення цілей, а працівники прагнуть до високої продуктивності та отримувати якомога більше премій.

Що стосується нематеріальної частини заохочення, то банки намагаються створити мотивуючу атмосферу в колективі, організаційному робочому середовищі. Для підвищення лояльності співробітників та підвищення підприємницького духу банк використовує систему стимулювання праці, включаючи тарифні ставки та бонуси. Нормативний рівень колективних переговорів залежить від категорії, рівня кваліфікації та рівня преміювання працівника та від виконання конкретних кількісних і якісних показників праці. Останнім присвоюється звання «Кращий працівник», запрошення на

корпоративи, громадські подяки, дипломи, незабутні подарунки, рекорди трудових досягнень працівників, змагання, чемпіонати, Олімпійські ігри.

Підвищенням кваліфікації персоналу Банку вважається низка заходів у процесі навчання, адаптації, навчання або набуття необхідних навичок, навчання та підвищення спроможності персоналу. Обидва методи мають право на існування. Проте, розвиток персоналу слід розглядати як безперервний процес, що забезпечується послідовним виконанням запланованих заходів у цій сфері.

Важливим показником якості працівників є аналіз їх статі, віку та освітньої структури. Сьогодні середній вік працівників банку становить 33,9 років, а відсоток кваліфікованих спеціалістів зі стажем понад 3 роки становить 54%. У гендерній структурі робочої сили переважають жінки, які становлять 64,3%.

Для кращої мотивації працівників банку та підтримки дисципліни у разі невиконання використовуються коментарі, посилення, відкликання різноманітних послуг тощо. Виконання нестандартних завдань забезпечує працівникам організаційну, фінансову, юридичну та психологічну свободу, необхідну для їхньої роботи [10]. Інтерес співробітників до банківської справи, престиж роботи можна підвищити за допомогою технік побудови команди. Цей прийом можна використовувати на всіх рівнях організаційної структури і повинен бути невід'ємною частиною корпоративної культури банку [11].

Реалізація комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приват Банк» дозволить підвищити основну ефективність та результативність діяльності банку. Адже людський капітал банку легко трансформується в інтелектуальний капітал з необмеженим потенціалом розвитку.

Одна з найважливіших існуючих проблем в системі керування людськими ресурсами виявляється її плинність на низьких посадах, це відбувається головним чином через незадоволення робітників рівнем їх прибутків. Об'єднання малого тарифу з преміями на основі висновків потребує від робітників роботи без перерв та часто понаднормової праці.



У результаті, навіть не дивлячись на те, що найліпші робітники отримують високу заробітну плату, вони перебувають у постійному напруженні і навіть стресі, більшість робітників середньої та низької ланки вимушені миритися з низькими тарифами або низькими преміями, що призводить до звільнень. Значний рівень плинності кадрів характеризується економічними або соціальними втратами, які виникають як під час негайного звільнення, так і в період після звільнення у зв'язку з необхідністю задоволення потреб у кадрах [19].

Процес утворення стійкого трудового колективу має такі етапи:

1. Оцінювання показника плинності.
2. Розробка заходів щодо мінімізації плинності.
3. Керування трудовою дисципліною.

Виходячи з цих етапів, ми бачимо, що плинність кадрів виявляється частиною ефективної та стабільної робочої сили, а отже, і частиною компанії в цілому.

Високий коефіцієнт оборотності пояснюється зниженням прибутковості фінансових ринків та появою більш прибуткових сфер фінансового капіталу, перерозподіл яких приносить користь іншим галузям. Оскільки проблемою переважної більшості банків є висока оборотність, а не повна відсутність останньої, на практиці управління оборотами проявляється у здійсненні заходів щодо зниження оборотності. Для більш широкого задоволення кадрових потреб приватних банків можна використовувати наступні підходи:

1) Методи активного залучення працівників (розширення співпраці з навчальними закладами, залучення працівників через їхні контакти, участь у ярмарках вакансій тощо).

2) Пасивні способи залучення працівників (друковані ЗМІ, радіо, Інтернет-джерела, телебачення).

Немає сенсу боротися з плинністю, якщо умови праці незадовільні. Тому для її зниження необхідно усунути причини, що викликають її зростання або допомагають підтримувати на високому рівні.

Наступним завданням має стати розробка комплексу управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію умов праці. Перш за все, потрібно посилити систему набору, щоб охопити весь обсяг роботи: від прийому на роботу до звільнення.

Процес висування кандидатур, який необхідно поліпшити: рекомендації щодо врегулювання такої інформації, як вакансії, обов'язки та права кандидатів, обґрунтування та процедури призначення. Техніко-економічні заходи включають поліпшення умов праці, вдосконалення фінансового мотивування та системи нормування праці, збільшення рівня механізації праці, зростання новітніх форм формування праці.

Організаційні заходи передбачають покращення процесів приймання та звільнення робітників, систем кар'єрного розвитку та роботи з молоддю. Виховне значення має формування у працівників ставлення до трудової відповідальності, строгої дисципліни та культури поведінки. Психосоціальні заходи допомагають удосконалити стилі та методи лідерства, відносини в команді та системи морального заохочення. Культурною та повсякденною діяльністю може бути покращення культурної та спортивної діяльності, збільшення житла персоналу, проведення культурних та корпоративних заходів [20, 21].

Для полегшення розвитку цих видів діяльності, в свою чергу, необхідно брати до уваги і вікові категорії. Велика кількість факторів, що впливають на рівень ліквідності, ускладнює детальний аналіз. Очевидно, що управління рівнями ліквідності потребує багатьох перетворень.

Перший етап полягає у впровадженні заходів по всьому банку, а потім потребує аналізу існуючих компенсацій і заохочень співробітникам, а також систем соціального забезпечення. Якби заробітна плата була по суті однаковою скрізь (виражена у грошовій формі), система соціального забезпечення, так званий «соціальний пакет», була б дуже різною за змістом і давала б організаціям унікальну можливість виділитися з-поміж конкурентів. Причому

на відміну від заробітної плати найвдаліший варіант «соціального пакету» не завжди і не обов'язково є найбільш витратним.

Необхідно провести аналіз існуючої корпоративної культури. У рамках заходів з управління ліквідністю необхідно внести зміни в корпоративну культуру банку та розробити заходи щодо популяризації останньої серед працівників банку. Саме тому були визначені підрозділи та групи, на мобільність яких належним чином не вплинула діяльність, проведена на першому етапі. Кожну таку команду необхідно вивчати, аналізувати психологічний клімат колективу, стосунки між співробітниками, розподіл обов'язків.

Також основною проблемою, з якою зустрічаються банківські установи, є повільний розвиток кар'єри. У відділеннях АТ КБ «ПриватБанк» цю проблему можна вирішити за допомогою:

- перегрупування робітників між підрозділами бізнес-процесів;
- створення нових трудових місць, праця яких вимагає нових знань і навичок;
- залучення співробітників у різних сферах як внутрішніх консультантів.

Загальні ротації додають творчий елемент до роботи та створюють можливості для кар'єрного розвитку, не змушуючи співробітників залишати роботу, особливо без додавання робочих місць. Та все ж, горизонтальна ротація не може замінити просування по корпоративних сходах. То ж, задачею системи управління персоналом банку є поліпшення системи розвитку кар'єри із врахуванням особливостей роботи в окремих підрозділах.

Ще одна проблема відбору серед щойно прийнятих молодих спеціалістів особливо важливо гостра для багатьох відділень Приватбанку. Це пов'язано з тим, що в перші місяці роботи робітники тільки ознайомлюються з бізнес-процесом, більшість з них отримують низьку зарплату, що є незадовільним.

Рішенням такої проблеми може бути впровадження надбавки на коригування в розмірі 25-30% затвердженого цільового прибутку для кожної спеціальності. Така додаткова виплата, з одного боку, відшкодовує низьку

продуктивність нових робітників, а з іншого боку зберігає їх інтерес у підвищенні особистих показників.

З метою збільшення дієвості існуючої системи управління персоналом банку треба запроваджувати методи, які враховують особистий підхід до пристосування, засвоєння знань та мотивації персоналу.

Запроваджуючи систему керівництва, треба знайти особистий підхід до кожного робітника в перші місяці роботи і знизити плинність кадрів саме на цьому етапі. У такій системі керівник (наставник), який являється кваліфікованим працівником і має великий досвід в роботі компанії, допомагає новому робітнику долучатися до команди, опанувати нові правила поведінки, цінності організації, з'ясувати як організація росте та вдосконалюється [8, 9].

Регулярний зворотний зв'язок дає змогу новим робітникам точніше оцінювати результати виконаної роботи, вчасно виявляти помилки, підвищувати зацікавленість нового робітника до роботи та морально допомагати йому. Запровадження підходу можливе у сфері фінансової стимуляції, наприклад при формуванні соціального пакету для робітника. На цей час пакет послуг ПриватБанку є загальним для всіх, саме тому окремі моменти можуть бути не мотиваційними для окремого робітника. Доречно вирішити цю проблему шляхом проведення опитування під час відбору працівників, в рамках якої робітник може за допомогою анкети обрати пункти, що його дійсно приваблюють, із наданого списку.

Поширена проблема, з якою зустрічаються банківські організації, це повільний підйом по службі та ритмічність роботи на трудовому місці. Ліквідація такої проблеми стала б можливою шляхом використання горизонтальної ротації працівників, що приведе до зміни змісту роботи. У сферах товариства АТ КБ «ПриватБанк» це можна здійснити за допомогою; таких дій: перегрупування робітників між бізнес-процесами підрозділу; утворення нових трудових місць, праця яких потребує нових знань та навичок; залучення робітників консультантів у різних галузях. Такі заходи збільшать творчу частину у праці, організують сприятливі умови для професійного

зростання, знизять рівень напруги та стресу, а також збільшать продуктивність праці робітника [35]. Але все одно горизонтальна ротація не може замінити професійного просування по службі.

Тому основним завданням системи управління персоналом «ПриватБанку» повинно бути покращення системи планування кар'єрного зросту робітників з урахуванням характеру праці в кожному з його підрозділів.

Реалізація комплексу заходів покращення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» збільшить дієвість функціонування та результативність банку. Адже людський капітал банку легко трансформується в інтелектуальний капітал з необмеженим потенціалом розвитку.

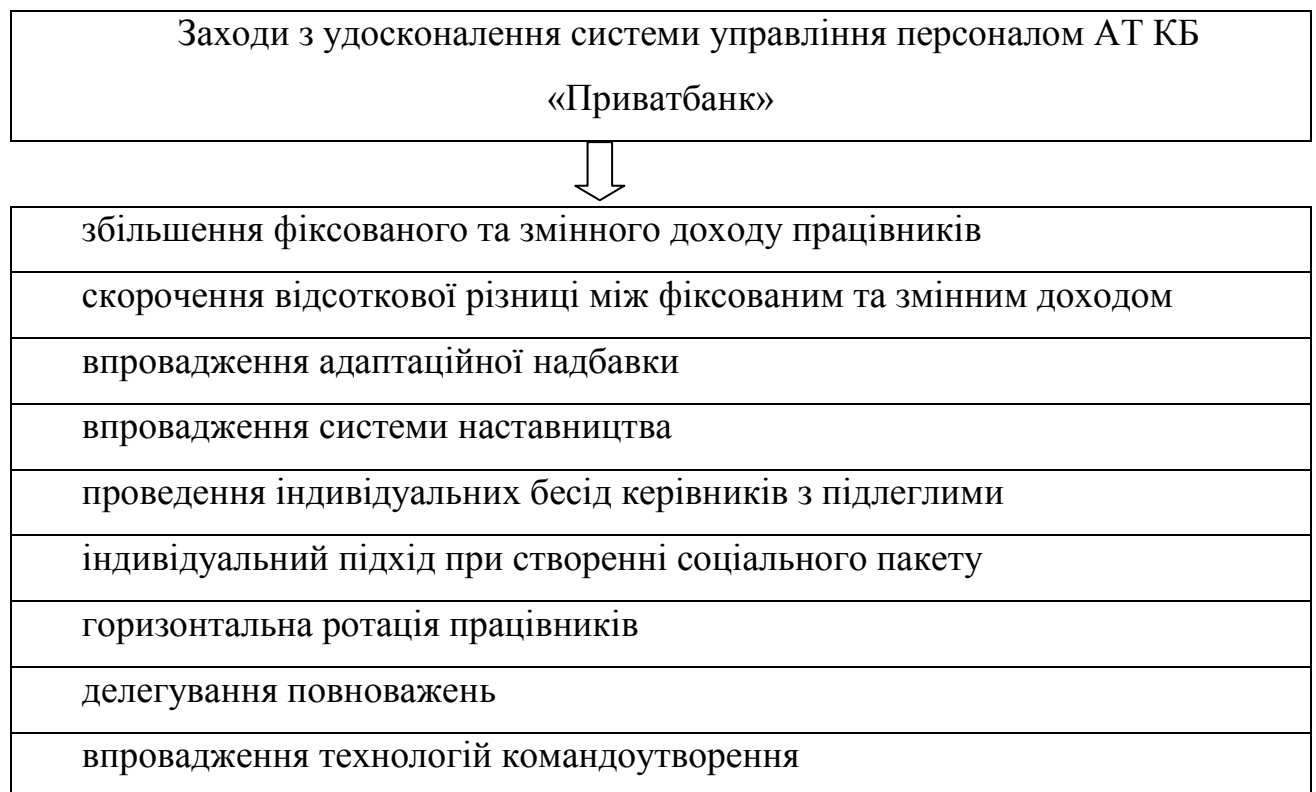


Рис. 3.2-Заходи з удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк».

Отже, на основі вищесказаного можна зробити висновки про наступне:

1. Оцінка існуючої системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» показує, що вона не є ідеальною. Визначено основні проблеми в управлінні персоналом: висока плинність молодих спеціалістів, неефективні системи

застосування винагород, високі кількісні та якісні стандарти оцінки діяльності співробітників, непривабливі кар'єрні перспективи.

2. На основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища банківської галузі, аналізу існуючої системи управління персоналом та ресурсного потенціалу необхідно висунути пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом банківської галузі.

3. Запровадити комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ПриватБанку, спрямованих на зміцнення системи, зниження плинності кадрів, підвищення лояльності працівників, підвищення ефективності роботи та ентузіазму працівників.

## ВИСНОВКИ

Персонал є одним із найважливіших факторів функціонування підприємств на ринку. Іноді навіть найменші інвестиції в кадрове забезпечення компанії та максимальне використання людських ресурсів можуть дозволити компанії підвищити рівень конкурентоспроможності.

Продуктивне використання людських ресурсів є основною запорукою успішного функціонування організації. Це питання зазвичай є найбільш актуальним робіт відділу кадрів. Помилка персоналу може призвести до непередбачених труднощів у роботі компанії, саме тому важливе значення має правильність підбору кадрів.

Ефективність організації та її підрозділів багато в чому залежить від пошуку та відбору персоналу. Процедури набору та відбору слід розглядати у поєднанні із загальною системою управління та кадровою політикою організації. Розробка плану забезпечення організації новими співробітниками повинна враховувати мету організації, усталену практику управління та наявні ресурси.

Проведений в роботі SWOT- аналіз системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» дозволив оцінити сильні сторони в її функціонуванні та потенційні можливості вдосконалення, а також виявити слабкі сторони і можливі загрози щодо зниження рівня ефективності діяльності організації. Аналіз системи управління АТ КБ «Приватбанк» показав, що формування штату, регулювання якості його роботи є ключовим фактором ефективності та конкурентоспроможності бізнесу на ринку, тому цим питанням необхідно постійно приділяти першочергове значення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: Навч. Посіб: Центр навчальної літератури, 2006. с. 241
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друг.: «Кондор». - 2005. с. 132
3. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Академвидав, 2006 с. 359
4. Чудаєва І.Б., Миленський В.Д., Погребняк В.П., Шарапов В.М. Управління персоналом (Кадровий менеджмент): Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Черкаський держ. технологічний ун-т. - Черкаси: ЧДТУ, 2004. с. 53
5. Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов І.М., Гармаш С.В., Кондратенко Н.О. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». - Вид. 2-ге, доп. та перероб. - Х.: НТУ «ХПІ», 2009 с. 124
6. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг ред. В.М. Данюка, В.М. Летюха. - К.: КНЕУ, 2004. с. 268
7. ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.privatbank.ua>.
8. Буйваленко А. Кубик Рубика в консультуванні / А. Буйваленко // Управління персоналом. Україна. 2008. № 04 (175). С. 65–68.
9. МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» (для підприємств, які не застосовують МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» до набрання ним чинності);
10. Кулініч І. О. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 292 с.
11. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
12. Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin560.pdf>

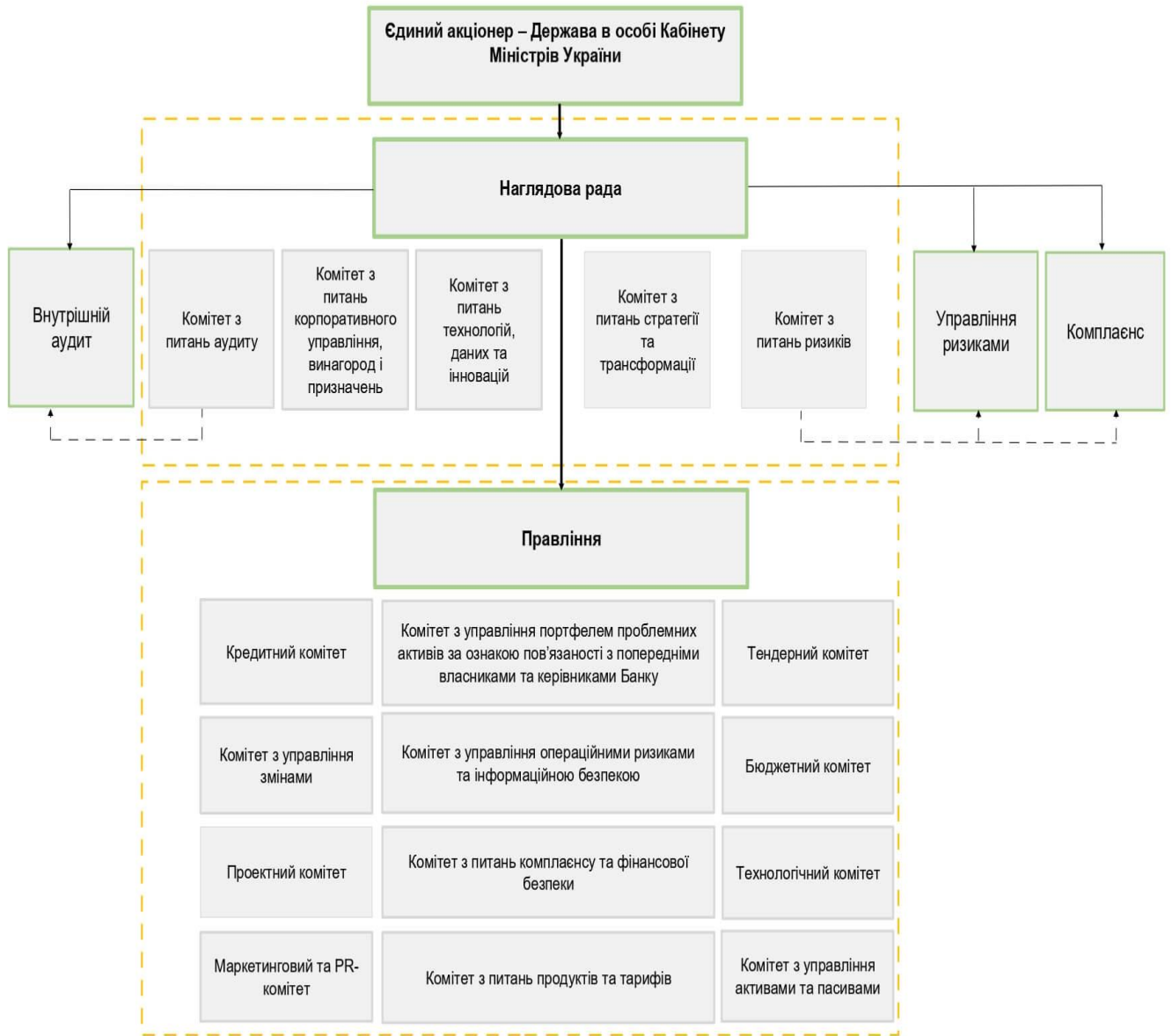


- 13.Денисенко А. Наставництво на підприємстві // Менеджмент персоналу. – 2014.  
– Режим доступу : <http://hrliga.com>
- 14.Шелудько В.М. Фінансовий ринок: Навч. посібник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.:  
Знання-Прес, 2003. – 535 с.
- 15.Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» (Відомості Верховної  
Ради України (ВВР), 2006, № 31, ст. 268);
- 16.Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (На  
прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). 2014. № 3. С. 171-174.
- 17.Управління персоналом фірми. Навч. посібник / Під ред.В.І. Крамаренко, Б.І.  
Холода. - Київ Видавництво: ЦУЛ, 2003. - 272 с.
- 18.Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв //  
Робота сьогодні. – 2015. - № 5. – С. 32-34.
- 19.Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях  
[Текст]/ Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха// Молодий вчений. — 2018. — №1.
- 20.Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф.  
Братченко// Персонал. – 2014. - № 3. – С. 5-10.
- 21.Малафєєв Т.Р. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту  
підприємств України/ Т.Р. Малафєєв, Д.Г. Яремчук, Д.К. Руда.// Електронний  
фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». – 2019. – №35
- 22.Карманов Є. Банк як суб'єкт банківського права //Право України. – 2014. - №9.  
– с.51-56
- 23.Стадник В.В. Менеджмент : [підручник] / В.В. Стадник, М.А. Йохна ; 2-ге вид.,  
випр., доп. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.
24. Друкер. П. Менеджмент / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф, 2010. – 704 с.
- 25.Чайка Г.Л Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник / К.:  
Знання, 2008. – 442 с.
- 26.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;

- 27.Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент [текст] : навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с. – С.21-22.
- 28.Цуглевич В. Н. Корпоративний менеджмент в умовах нестабільного ринку [Текст] / В. Н. Цуглевич, Н. П. Тихомирова // 2003.
- 29.ПриватБанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://mof.gov.ua/uk/privatbank>
- 30.Гончарова М. Л. Використання мотиваційних механізмів у банку /М. Л. Гончарова, Т. В. Турченко //Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції – 2011 – № 3. – С. 63-67
- 31.Гриньова В. М. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві/ В. М. Гриньова, О. Ю. Зайцева// Економіка розвитку. – 2014. – № 3 (31). – С. 66–70.
- 32.Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу/ О. Я. Гугул// Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.
- 33.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.
- 34.Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту/ Т.С. Кравченко// Персонал. – 2015. - №7. – С. 13-21.
- 35.Закаблук Г.О. Удосконалення організації оплати праці в акціонерних товариствах/ А. Г. Семенов, Г.О. Закаблук// Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ,2012.

# ДОДАТКИ

## Додаток А



Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк».