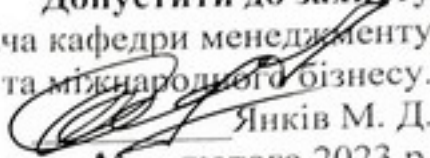




ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
 Янків М. Д.
« 24 » лютого 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ
«ПРИВАТБАНК»

студентки 2 курсу, групи ММОА-21з
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»
Карачарової Катерини Костянтинівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:



доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Янків Мирон Дмитрович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:



(науковий ступінь, вчене звання)

Ясницька Оріся Миколаївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2023

БІБЛІОТЕКА
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

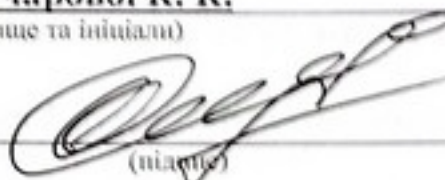
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ
«ПРИВАТБАНК»

Студентки _____ Карачарової К. К. _____ групи ММОА-213
(прізвище та ініціали)

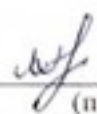
Керівник роботи _____  _____ Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

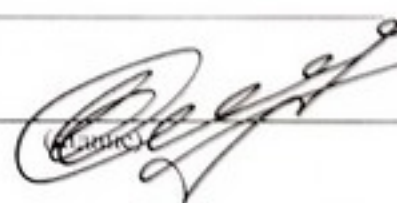
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____  _____ Ясеницька О. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри _____  _____ Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

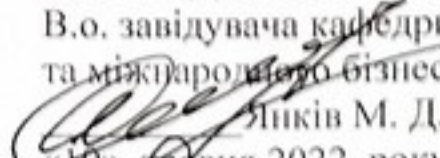
«28» грудня 2022 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.


Янків М. Д.
«19» травня 2022 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Карачаровій Катерині Костянтинівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»**

Керівник роботи: Янків Мирон Дмитрович,
доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від **19 травня 2022 року № 37-1**

2. Строк подання студентом роботи **9 січня 2023 року**

3. Вихідні дані до роботи **Нормативно-правові акти та закони**

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) **Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи**

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.6, табл. 1.1-1.5 – **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Рис. 2.1 – 2.11 і табл. 2.1. – 2.13 – **АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ
«ПРИВАТБАНК»**

Рис.3.1-3.8 і табл. 3.1-3.10 – **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2022 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2022р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2022 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2022 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2022 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>січень 2023 р.</i>	

Студентка


(підпис)

Карачарова К. К.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Янків М. Д.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Карачарова К. К. «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» – Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування». – Львів, 2023.

Обсяг роботи становить 105 сторінки, включаючи 28 таблиць, 25 рисунків.

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи організації управління персоналом на підприємстві та чинники що на них впливають. Проведено організаційно-економічну оцінку ефективності управління на підприємстві. На основі проведених досліджень обґрунтовано шляхи вдосконалення методів управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: організація виробництва, організація управління, ефективність, прибуток, ефективне управління, показники ефективності, чинники впливу, ліквідність, фінансові чинники, фінансові важелі.

ANNOTATION

Catherine Karacharova. "IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS IN JSC CB "PRIVATBANK" - Manuscript. Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management", specialization "Management of organizations and administration". - Lviv, 2023.

The volume of work is 105 pages, including 28 tables, 25 figures.

The paper examines the theoretical and methodical foundations of the organization of personnel management at the enterprise and the factors affecting them. An organizational and economic assessment of management efficiency at the enterprise was carried out. On the basis of the conducted research, the ways of improving personnel management methods at the enterprise are substantiated.

Key words: production organization, management organization, efficiency, profit, effective management, performance indicators, influencing factors, liquidity, financial factors, financial levers.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Управління персоналом є складовою структури сучасного менеджменту...	12
1.2 Зміст управління персоналом його мета, функції та завдання	22
1.3 Методика дослідження управління персоналом в підприємстві	30
Висновки до I розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	34
2.1 Організація розвитку АТ КБ «ПриватБанк» та його характеристика.....	34
2.2 Аналіз фінансового стану в діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	39
2.3 Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» та її характеристика	52
Висновки до II розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	67
3.1 Вдосконалення методів управління персоналом підприємства.....	67
3.2 Шляхи вдосконалення управління персоналом підприємства.....	79
3.3 Навчання персоналу як складова управління персоналом підприємства.....	89
Висновки до III розділу.....	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Сьогодні саме кваліфіковані працівники та грамотний менеджмент можуть забезпечити стабільне підвищення економічної ефективності підприємства та отримання належного статусу на ринку. Управління персоналом на підприємстві посідає одне з важливих місць у досягненні поставлених цілей. Системний підхід до управління підприємством полягає в розгляді їх як сукупності взаємодіючих елементів, тобто системний підхід передбачає цілісне уявлення про суб'єкт управління, його суть полягає в розгляді управління персоналом та його окремих частин як єдиного цілого, самостійного явища, характеризується цілями функціонування та розвитку, ресурсами, структурою, процесами та зв'язками з іншими системами.

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, основним суб'єктом якої є люди, що належать до певних соціальних груп, колективи працівників. Суб'єктами управління є керівники та спеціалісти, які здійснюють управлінські функції щодо своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства з метою розробки концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Це системна, системно організована взаємодія через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку та використання потенціалу трудового колективу на рівні підприємства.

В даний час до основних завдань організації управління персоналом відносяться: забезпечення організації кваліфікованого персоналу; створення необхідних умов для ефективного використання знань, умінь і досвіду працівників; вдосконалення системи оплати праці та мотивації; підвищення задоволеності працею всіх категорій працівників; надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації; стимулювання творчої діяльності; створення та підтримання сприятливого морально-психологічного

клімату; вдосконалення методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою співробітників; участь у створенні стратегії організації.

Враховуючи вищезазначені умови, розвиток управління персоналом підприємства є надзвичайно актуальним завданням сьогодення. Тому що від правильного підходу до проведення кадрової політики в цілому, якщо брати до уваги проблеми в масштабах країни, залежить майбутнє нашого ринку праці, а також майбутнє окремого підприємства. Таким чином, здатність кваліфікованих менеджерів культивувати корпоративну культуру, засновану на цінностях на підприємствах, і створювати середовище для задоволення потреб працівників підприємства є ключем до створення привабливості внутрішнього ринку праці, який частково залежить від запобігання відтоку кваліфікований персонал на підприємстві. Професійний підхід до управління персоналом підприємства дозволить більш ефективно використовувати наявні трудові ресурси, якнайшвидше досягати поставлених підприємством цілей та конкуренції на ринку праці.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Система управління персоналом є складовою соціального управління в підприємстві, під яким традиційно розуміється управління людьми та цілими колективами. На сучасному етапі розвитку економічних відносин проблеми управління персоналом є доволі актуальними які потребують нагального вирішення. Тому тільки за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів удосконалення процесу управління можна досягти ефективності в роботі з персоналом.

Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал.

Принципи, на яких базується організація управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється.

З метою побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування відповідної системи в нових умовах ринку.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблеми управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств, постійно привертають увагу вчених економістів. Дослідженням теми розробки способів управління персоналом займалися багато українських та закордонних вчених, ставлячи перед собою як локальні так і глобальні завдання, що потребували вирішення. Розглядаючи праці українських вчених, бачимо що значний внесок у розвиток вище згаданих досліджень зробили: Бугуцький В.С., Дмитренко М.І., Нижній В.М., Петюх М. П. та інші. Однак вітчизняні вчені у своїх працях не завжди здатні запропонувати конкурентне рішення, адже рівень розвитку даної теми у країні ще не досяг відповідного рівня науковості. Тому частково ми звертаємось до праць відомих зарубіжних вчених та практиків, які систематизували передові технології із даної тематики у свої працях. Із них Карл Юнг, Майер Брігтс, Іцхак Адізес, Деніел Пінк та інші.

У зв'язку з цим, формування передових концепцій і визначень основних важелів управління людськими ресурсами підприємств доводилося враховувати міжнародний досвід, який є відповідної науково-практичної проблеми, об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних науково-дослідні та методології, пов'язані з інструментами для управління кадровим потенціалом підприємства в умовах ринкової економіки привели до вибору пропонованого дослідження.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти формування управління персоналом досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Інформаційну базу для написання магістерської роботи склали: статистичні дані із управління статистики, законодавчі та нормативні акти, які стосувалися теми дослідження, звітні матеріали досліджуваного підприємства 2019-2021рр, праці вчених із дослідження управління персоналом підприємств, побудови та оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Полягає в обґрунтуванні методів та шляхів підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Наукові результати дослідження в роботі можуть бути використані підприємствами із метою підвищення ефективності управління персоналом і є доведені до форми методичних рекомендацій.

Мета роботи та завдання. Основною метою та основними завданнями вирішення питання є: огляд та систематизація концептуальних категорій для визначення потенціалу управління персоналом; комплексне вивчення та розгляд поняття управління персоналом та його потенціалом; здійснення оцінки стану управління персоналом досліджуваного об'єкту; вивчити методичні підходи до управління персоналом підприємства; визначити та охарактеризувати фактори, що впливають на ефективність управління персоналом організації; здійснити діагностику системи управління персоналом підприємства; розглянути організаційні та економічні характеристики управління персоналом підприємства; розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом підприємства.

Новизна дослідження полягає у визначенні ефективних принципів формування шляхів управління персоналом на підприємстві, визначення та аналіз існуючих проблем і шляхів їх вирішення; розробка рекомендацій поліпшення методології оцінки персоналу підприємства; забезпечення організаційних та економічних інструментів для підвищення його ефективності використання; розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом в підприємстві.

Методи дослідження, які передбачаються застосовувати в роботі. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові і спеціальні

методи: аналізу, синтезу, дедукції та експертних оцінок і техніко-економічного аналізу, системного підходу та використання статистичних методів дослідження тощо. Інформаційну базу дослідження становлять: офіційні публікації і методичні матеріали Конституція України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Управління персоналом є складовою структури сучасного менеджменту

Основним завданням управління персоналом є забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю кадрів на поточний період і на перспективу; створення рівних можливостей для продуктивності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного навантаження протягом періоду роботи; задоволення законних потреб персоналу; забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця; максимальна здатність виконувати різні операції на робочому місці.

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

Система управління персоналом підприємства це сукупність взаємопов'язаних елементів, в межах яких реалізуються функції з управління персоналом. Всі системи управління персоналом наділені властивостями: система управління персоналом є основою будь-якої системи управління підприємством; система управління персоналом є присутньою у всіх функціональних сферах діяльності підприємства (виробництві, маркетингу, фінансовій сфері тощо); головні цілі з управління персоналом співпадають з основними цілями підприємства; в системі управління персоналом присутні всі основні властивості системи управління підприємством.

Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їх комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації [29].

Процес управління персоналом здійснюється у вигляді циклів: розширеного та основного, кожен з яких складається з трьох блоків:

- визначальний, в якому визначаються загальні напрями роботи та напрями діяльності, спрямовані на зміцнення та підтримку конкурентоспроможності підприємства за допомогою його працівників, тобто формування кадрової політики та стратегії управління персоналом з урахуванням поставлених перед ним завдань управління. підприємство, ідеологія управління та стратегія розвитку;
- трансформаційний, який полягає в трансформації управлінських впливів у конкретні рішення (набір і підбір персоналу, працевлаштування, підвищення кваліфікації та створення резерву на керівні посади, мотивація персоналу;
- інформаційно-контрольний, який використовується для збору та систематизації інформації про використання персоналу. У його рамках проводиться оцінка бізнесу, контроль розподілу персоналу та його аналіз.

За функціями розширений цикл відповідає головним чином стратегічним і тактичним завданням, тоді як базовий цикл відповідає оперативним завданням.

Недоліком системи управління персоналом, побудованої відповідно до системного підходу, є те, що в ній не відображені взаємозв'язок підсистем і послідовність виконання функцій управління.

Процесний підхід заснований на побудові системи управління персоналом у вигляді взаємопов'язаних процесів, що циклічно повторюються.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи - це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва.

Цілі управління персоналом досягаються через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій. Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, наданий у таблиці 1.1.

Функції управління персоналом*

№	Основні функції управління персоналом	Завдання функцій
1	визначення потреби в персоналі	• планування якісної потреби у персоналі; • вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.
2	забезпечення персоналом	• одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; • розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; • добір персоналу, його ділова оцінка.
3	використання персоналу	• визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; • виробнича соціалізація; • уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; • упорядкування робочих місць; • забезпечення безпеки праці; • вивільнення персоналу.
4	розвиток персоналу	• планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; • організація і проведення навчання
5	мотивація результатів праці та поведінки персоналу	• управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; • управління конфліктами; • використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; • використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
6	правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	• правове регулювання трудових взаємин; • облік і статистика персоналу; • інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

*Джерело: складено автором на основі [7]

Кожна із виділених підсистем підприємства реалізує свою діяльність через певні цілі та відповідні їм функції (див.табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структура комплексної системи управління персоналом підприємства*

Об'єкт управління	Цілі управління	Системи управління
Працівник	Конкурентоспроможність продукції підприємства	Економічна
Індивід	Конкурентоспроможність робочої сили персоналу	Соціальна
Співробітник	Конкурентоспроможність підприємства	Організаційна

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [8, 14]

Функціонування кожної із систем здійснюється в рамках цільової, забезпечувальної, адаптуючої, функціональної підсистем (див.рис. 1.1).

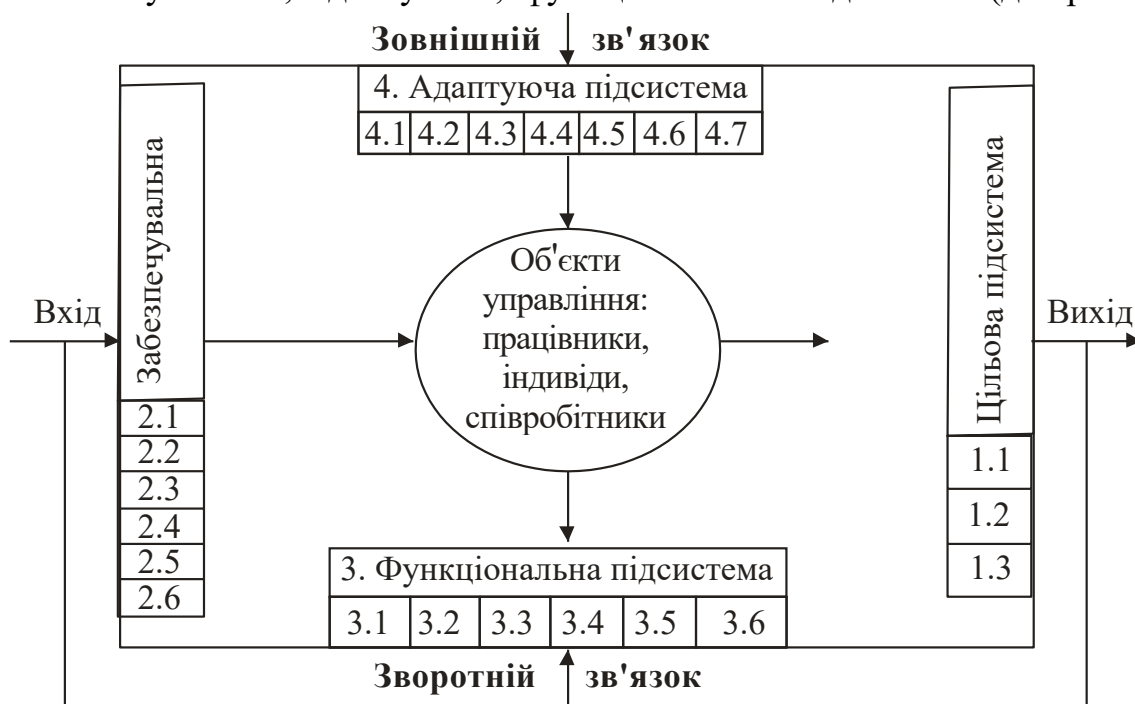


Рис. 1.1. Модель системи управління персоналом підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [14, 30]

Цільова підсистема є підсистемою комплексної системи управління персоналом, в якій сформульовано її тактичні та стратегічні цілі.

Забезпечувальна підсистема – підсистема, в якій визначено склад, рівень якості та організаційні умови забезпечення «входу» системи всім необхідним для нормального її функціонування.

Функціональна підсистема – підсистема, в якій регламентуються вимоги до елементів процесу переробки «входу» системи в її «вихід» і організується процес управління.

Адаптуюча підсистема – підсистема, в якій процес управління регламентується та організовується відповідно вимогам, виробленим зовнішнім середовищем.

Принципи управління персоналом є базовими основами управління. Найважливішими принципами управління персоналом є: системність; демократизація; індивідуалізація; комп'ютеризація; досягнення поставлених перед організацією цілей; підбір працівників з урахуванням їх психологічної

відповідності; врахування побажань працівників при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Принцип системності роботи з персоналом передбачає, що управління персоналом на підприємстві має: охоплювати не окремі категорії працівників, а весь склад кадрового потенціалу; вирішувати не одноразові завдання, а постійні проблеми, що виникають у діяльності працівника: від прийому на роботу, у період підвищення і до останнього дня роботи на підприємстві; використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не рішення, прийняте випадково під впливом настрою.

Принцип демократизації роботи з персоналом означає: демократичні методи управління та стилі керівництва; участь в оцінці кожного працівника колективу підрозділу, в якому він працює; регулярне визнання думки працівників щодо найважливіших проблем діяльності підприємства та врахування цієї думки при розробці заходів щодо вирішення цих проблем; впровадження інновацій за згодою колективу підприємства.

При управлінні персоналом реалізується принцип індивідуалізації роботи з персоналом: в індивідуальному плануванні підвищення кваліфікації та працевлаштування працівників; індивідуальний підхід до мотивації праці виконавців; персональний підбір працівників з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей особистості.

Принцип комп'ютеризації роботи з персоналом полягає у використанні сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання та видачі інформації з метою оперативного прийняття точних кадрових рішень.

Для того, щоб управляти персоналом потрібно використовувати методи управління персоналом які називають способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці системи управління персоналом застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (див. рис. 1.2)



Рис. 1.2. Класифікація методів управління персоналом*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [29, 30]

Підсумовуючи все вище викладене, випливає, що планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу є основним змістом системи управління персоналом, яка, у свою чергу, базується на цілеспрямованій діяльності управлінського колективу підприємства, спрямованій на при розробці концепції, стратегії кадрової політики та методів управління персоналом

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління.

Економічні методи засновані на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». З їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників [41].

Механізмами економічного методу на державному рівні є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, мінімальна заробітна плата, плани економічного розвитку. У випадку підприємств – це економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, частка в прибутках і капіталі, преміювання тощо.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці та впливу на персонал через психологічні механізми з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти шляхом: згуртування колективу, створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки та соціальне стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочень; соціальний захист.

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; є обов'язковими, не дають працівникам свободи вибору та санкцій за їх невиконання. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу, немає чіткості щодо конкретного часу та обов'язковості цього впливу. Вони допускають у певних межах свободу індивідуального вибору та поведінки і багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників [21].

Важко точно визначити силу і кінцевий ефект цих методів. Але в цілому ці методи управління, особливо економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, становлячи основу управлінського впливу.

Всі методи управління персоналом взаємозалежні і застосовуються комплексно.

Окрім базових методів управління персоналом, використовують систему методів, які наведена в таблиці 1.3.

Система методів управління персоналом*

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	Психологічно обґрунтовані норми керованості оптимальний розмір виробничих колективів Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, анкети спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника Найбільш ефективні форми професійного навчання Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	Відповідність працівника його робочому місцю Можливість подальшого співробітництва Результати трудової діяльності Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	Причини порушення дисципліни Стан соціально- психологічного клімату в колективі Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [14, 30]

Що стосується завдання системи управління персоналом, можна виділити економічну ефективність: виробничу діяльність та інвестиції в загальний успіх організації, досягнення цілей організації з мінімальними витратами на персонал - економічні результати, стабільність, високу гнучкість і адаптацію до мінливе середовище, ефективність результатів бізнесу, матеріаловіддача виробничого процесу, нематеріальна ефективність виробництва.

Завдання управління персоналом полягає не тільки в підвищенні ефективності, але й в оптимізації їх взаємовідносин, виходячи з організаційних цілей.

Поряд із згаданими вище методами управління персоналом також важливо включити функції управління персоналом, оскільки вони представляють роль, яку система управління персоналом виконує по відношенню до працівників.

Функції управління персоналом є основними напрямками цього виду діяльності, спрямованими на задоволення визначених потреб підприємств.

Можна виділити наступні функції системи управління персоналом: кадрове планування, яке включає стратегічне планування і ґрунтується на визначенні потреби в кількості та якості працівників та часу їх використання.

Загальновизнано, що планування персоналу є фундаментальною функцією управління персоналом, оскільки воно випереджає всі інші функції. Визначення методів залучення нових працівників, збільшення штату, рекрутингу. Забезпечення реалізації цієї функції вимагає відповіді на питання: де знайти необхідних співробітників, як залучити їх до роботи в даній компанії, скільки людей ми готові найняти ззовні і скільки зсередини? При створенні нового підприємства ця функція враховується вже на етапі визначення місця розташування підприємства, оскільки не в кожному регіоні є можливість підібрати необхідну кількість робочої сили необхідної кваліфікації. Крім того, ціни на робочу силу в різних регіонах, особливо в різних країнах, можуть значно відрізнятись.

Маркетинг персоналу і його завдання полягає в тому, щоб забезпечити попит на робочі місця в цій компанії з боку людей з найвищою кваліфікацією, перш за все висококваліфікованих спеціалістів і менеджерів.

Відбір, оцінка, добір і працевлаштування працівників визначаються зростанням витрат праці та підвищенням вимог до працівника.

Адаптація, навчання та підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток перетворилися на безперервний процес, який триває протягом усього трудового життя людини.

Планування кар'єри, забезпечуючи професійний розвиток працівника, важливо як для окремих працівників, оскільки відповідає їхнім очікуванням та інтересам, так і для компанії, оскільки дозволяє повніше та ефективніше використовувати потенціал працівника [17].

Мотивація персоналу спонукає співробітників працювати сумлінно та ініціативно, досягати цілей організації. Мотивація досягається насамперед за рахунок зближення організаційних і особистих цілей.

Управління персоналом не обмежується мотивацією. Як функція управління вона спрямована на поєднання, координацію, поєднання та інтеграцію всіх інших функцій в єдине ціле. При цьому мова йде насамперед про функції, пов'язані з управлінням людьми.

Управління витратами на персонал полягає в розрахунку того, скільки коштує придбання, навчання, організація, оцінка, оплата кадрових і соціальних витрат тощо, тобто весь період перебування працівника на підприємстві, а також співвідношення витрат з прибутком, породжені роботою працівника.

Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал працівника і дає йому можливість розкритися в роботі. Ця функція враховує різноманітні фактори, що впливають на економічну та соціальну ефективність працівника: його індивідуальні кваліфікації та характеристики, обладнання та технологію, робочі приміщення, всю робочу обстановку [17].

Забезпечення оптимального графіка: складання графіків роботи, відпусток, замін у разі відсутності чи хвороби тощо. Прозоре виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний ритм роботи компанії, економити значні кошти та підвищувати задоволеність від перебування в компанії.

Звільнення персоналу не обмежується оголошенням з ініціативи керівництва або працівника та відповідним документальним оформленням, воно включає різні форми приведення чисельності працівників та використання

їх для потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормової роботи, переведення персоналу на неповний робочий день або тиждень неповного робочого часу, тимчасове звільнення тощо.

Адміністрування персоналу: збір, зберігання та облік персональних даних, стажу, підвищення кваліфікації тощо. Ця технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні це значно спрощено завдяки використанню комп'ютерних систем і технологій.

1.2 Зміст управління персоналом його мета, функції та завдання

Управління персоналом є дуже поширеним і соціально важливим соціально-економічним явищем. Управління персоналом можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей. Перші традиційно асоціюються із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміють у вузькому сенсі - як отримання максимального прибутку.

Однак все частіше ефективність розглядається не тільки в економічних термінах - як економічність, якість, продуктивність, інновації, прибуток, але й у ширшому контексті та пов'язується з такими поняттями на особистісному та психологічному рівнях, як задоволеність працівника своєю роботою, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної роботи.

Управління персоналом забезпечує взаємодію керуючої та керованої систем. У загальному вигляді управління довільними системами можна уявити як виявлення (через передачу прямих каналів зв'язку командної інформації) впливу керуючої підсистеми на керовану.

На рисунку 1.3 представлена структура цілей системи управління персоналом підприємства.

Система управління - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети. Головною метою системи управління

персоналом є створення необхідної кадрової бази, організація їх ефективного використання, морального, духовного та професійного розвитку, а також досягнення прийняттого рівня динамічності персоналу.



Рис. 1.3. Структура цілей системи управління персоналом підприємства*

*Джерело: складено автором на основі [41, 42]

З огляду на набір організаційних цілей можна виділити наступні категорії організаційних цілей:

- економічні (всі цілі спрямовані на досягнення збільшення кінцевого прибутку);
- науково-технічний (з підвищенням продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій);
- торгово-промислові (пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції в обсягах, необхідних для досягнення запланованого рівня прибутку);
- соціальні (організація умов праці).

Система підсистеми має багаторівневу структуру з великою кількістю зон функціонування (див. табл. 1.4).

Поєднання цих підсистем є унікальним для кожного підприємства і визначає його специфіку.

Таблиця 1.4

Складові системи підсистеми управління персоналом*

Назва підсистеми	Характеристика підсистеми
Загального та лінійного керівництва	Реалізує управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.
Планування та маркетингу	Виконує розробку стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацією реклами.
Управління підбором та обліком персоналу	Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діло виробництво системи управління персоналом.
Управління трудовими відносинами	Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально- психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин.
Забезпечення нормальних умов праці	Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб.
Управління мотивацією поведінки персоналу	Виконує функції: організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форми морального заохочення
Управління соціальним розвитком	Здійснює організацію житлово-побутового обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацією соціального страхування.

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [29, 30]

У свою чергу, завданнями системи управління персоналом є: забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками; реалізація потенціалу колективу; підтримання комфортних умов праці; розвиток позитивних особистих навичок у колективі; створення умов для кар'єрного росту працівників.

Отже, основними елементами системи управління є: суб'єкт управління, тобто джерело управлінського впливу, той, хто здійснює управління, виконує

керівні функції і впливає на об'єкт з метою приведення його в новий бажаний суб'єктом стан; суб'єкт управління, тобто такий, що функціонує під впливом управління, на якого спрямований вплив суб'єкта; управлінський вплив, тобто сукупність цілеспрямованих і організуючих команд, засобів, прийомів і способів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни його стану; зворотний зв'язок, тобто інформація для суб'єкта про ефективність управлінських впливів і змін на об'єкті. У таблиці 1.5 зображено прямі засоби безпосереднього управління персоналом.

Таблиця 1.5

Найважливіші прямі засоби безпосереднього управління*

Назва засобу	Характеристика засобу
Делегування повноважень і завдань	Передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності
Обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час прийняття рішень	Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між узгодженням дій та рішень працівників та керівника, а й підвищити мотивацію підлеглих через залучення їх до вирішення питань керівництвом та персоналом, що й створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень
Критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської правди	Підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані
Службовий нагляд і контроль за результатами праці	Мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ
Інформація та комунікація	Кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці
Директиви та вказівки	Перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємств

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [8, 14]

Основними цілями системи управління персоналом підприємства є: підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;

підвищення ефективності виробництва і праці, тобто досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності діяльності підприємства.

Система управління персоналом в підприємстві складається із сукупності взаємопов'язаних підсистем (елементів). Підсистема – це відокремлена функціональними елементами або організаційними ознаками частина системи, кожна з яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення спільної мети.

Керуюча система – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів [54].

Успішна реалізація поставлених цілей потребує виконання таких завдань, як: забезпечення попиту підприємства на робочу силу необхідної кількості та кваліфікації; досягнення розумного співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу; повне й ефективне використання потенціалу працівника і всього виробничого потенціалу; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, розвитку звички до взаємодії та співпраці у працівника; закріплення працівника на підприємстві, створення стабільного колективу як умова окупності коштів, витрачених на оплату праці (набір, розвиток співробітників); забезпечення реалізації побажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливостей професійної кваліфікації та просування по службі; узгодження виробничих і соціальних завдань (збалансування інтересів підприємства з інтересами працівників, економічна та соціальна ефективність); підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат праці [41].

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління

персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Дамо визначення персоналу підприємства, людських ресурсів, трудового потенціалу працівника (див. рис. 1.4).

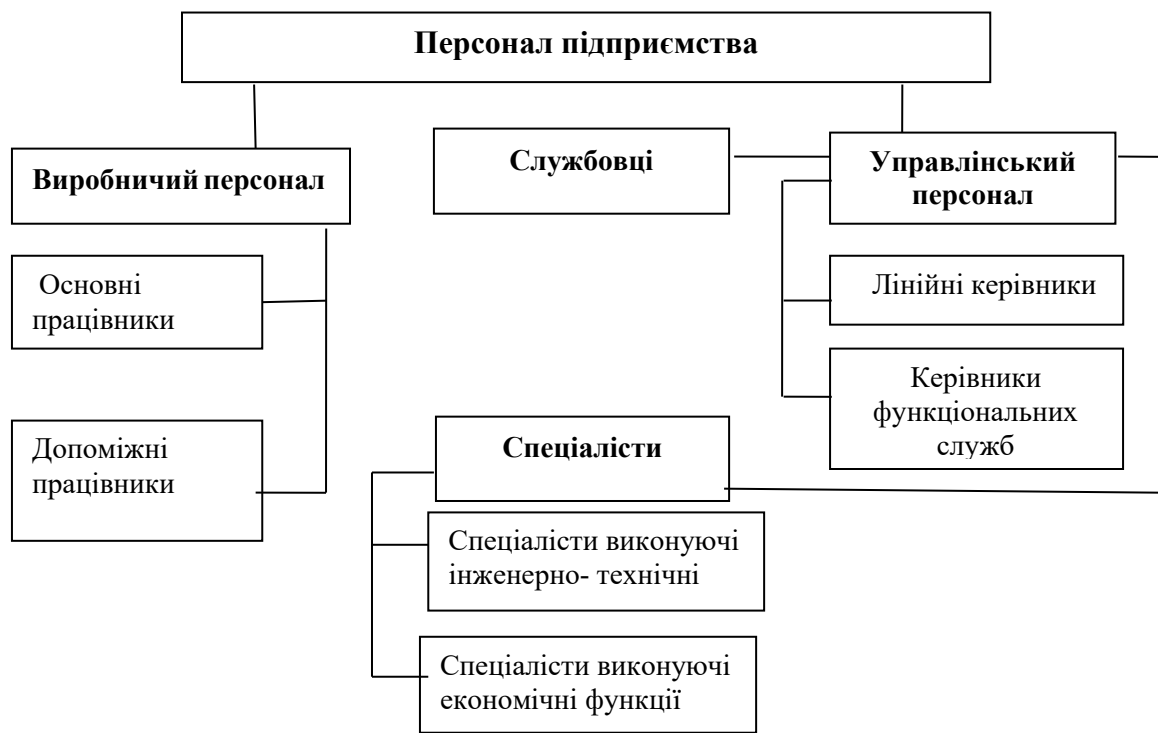


Рис. 1.4. Структура персоналу підприємства за категоріями*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [59, 66]

Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей підприємства, що дає можливість скорегувати його поведінку, складність діяльності, і умови роботи, і т.д.; оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску. Розглянемо класифікацію людських ресурсів за категоріями.

Персонал підприємства – це особовий його склад, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників, його умовно можна поділяють на управлінський та виробничий. Управлінський персонал – частина людських ресурсів, яка виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. Виробничий

персонал, зайнятий безпосередньо на виробництві та бере участь у здійсненні технологічного процесу.

Залежно від рівня управління керівники у підприємстві бувають: лінійні; та функціональні. Лінійні очолюють підприємство в цілому або його підрозділи. Функціональні керівники очолюють відділи, служби, бюро і т.д.

Працівники підрозділяються: за професіями; спеціальностями; кваліфікаціями (див. рис. 1.5).

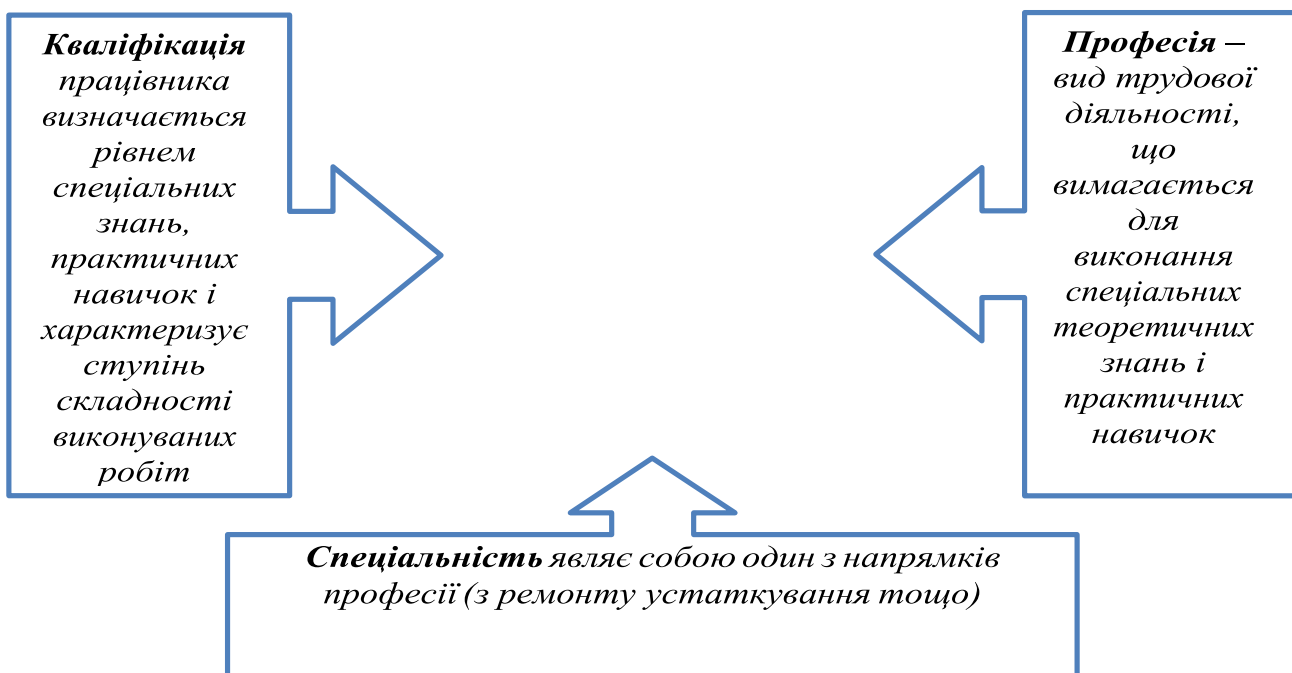


Рис. 1.5. Умовний поділ персоналу за професіями; спеціальностями; кваліфікаціями*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [17, 21]

Як видно з даного рисунку, то кожен працівник володіє і професією, тобто тим видом діяльності, яким він займається на даний момент; і кваліфікацією, тобто, тим рівнем спеціальних знань, яких, він набув при навчанні у професійному закладі; спеціальність, тобто напрямком професії, конкретизацією роду зайнятості.

Важливо також класифікувати персонал відповідно до статусу їхньої зайнятості, а зайнятість у свою чергу також поділяється на різні види, зокрема: повна, неповна, видима, невидима, добровільна, вимушена; первинна і вторинна; стандартна і нестандартна; постійна, тимчасова; легальна,

нелегальна, нерегламентована. На рисунку 1.6 зображено основні напрямки управління персоналом в структурі сучасного менеджменту.

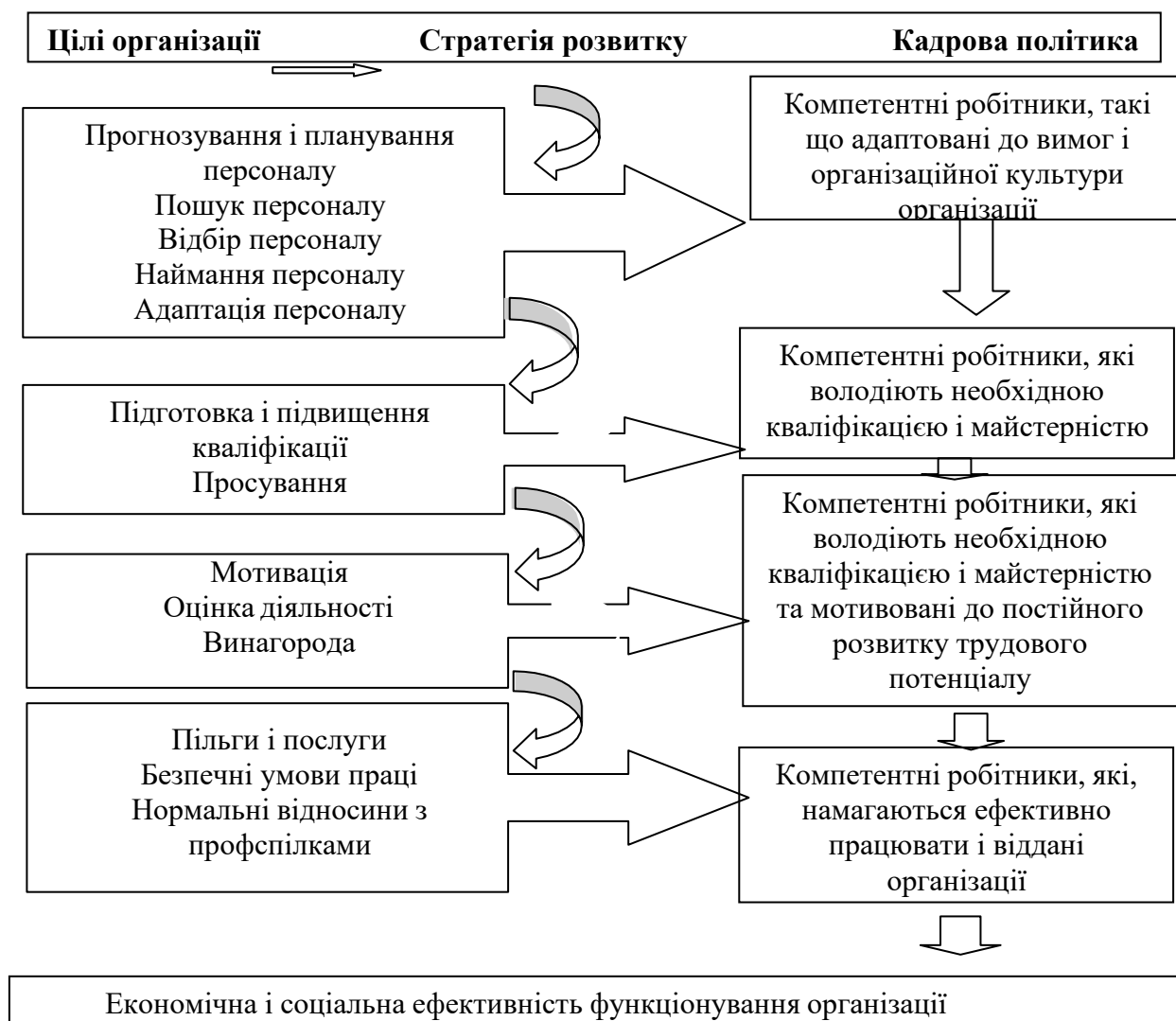


Рис. 1.6. Основні напрямки управління персоналом в структурі сучасного менеджменту*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [31, 48]

За тривалістю наймання його підрозділяють: на постійних працівників; тимчасових працівників; сезонних працівників. Робота має кваліфікацію: основну; додаткову; неповну видиму зайнятість.

Для більш повної класифікації персоналу необхідно розглядати: професійну структуру; кваліфікаційну структуру; статевовікову структуру; структуру людських ресурсів по стажу; структуру людських ресурсів за рівнем освіти.

Структура сучасного менеджменту враховує взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створення відповідного механізму.

Отже, управління персоналом в системі менеджменту спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Спираючись на теоретичні основи сучасного менеджменту організації, можна визначити, що процес управління персоналом включає сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є: розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства; створення корпоративної культури інноваційного типу.

1.3 Методика дослідження управління персоналом в підприємстві

Основою наукового дослідження є методологія та загальні принципи комплексного наукового дослідження. Методологічною основою системи управління персоналом є діалектичний метод наукового пізнання загального, конкретного, одиничного в саморозвитку, саморозвитку в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях, а також системний підхід до вивчення основні положення економічних наук.

Методологія наукового пізнання дає можливість вибору конкретних методів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання є вченням про принципи побудови, форми і методи науково-пізнавальної діяльності та визначає принциповий підхід до вивчення явищ управління персоналом.

Методологія системи управління персоналом полягає в конкретних прийомах і способах виявлення впливу адміністрації на персонал для досягнення конкретних цілей. Методи управління різноманітні, але їх вплив на весь персонал підприємства і на кожного окремого працівника опосередковується мотивацією.

При дослідженні масових даних використовується статистичний метод, який дозволяє визначити вплив окремих факторів на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на ряд інших важливих питань.

В ринкових умовах питання оцінки рівня використання наявних і потенційних людських ресурсів стає все більш актуальним для активного розвитку людини і підприємства. Ми вважаємо це найбільш гуманним методом неформального дослідження оцінки співробітників.

Управління персоналом, як специфічна діяльність, здійснюється за допомогою різноманітних способів впливу на працівників. Методи управління - це способи впливу на персонал з метою досягнення конкретних цілей управління, необхідних для функціонування п в цілому.

Аналіз наукової літератури показує, що в залежності від характеру впливу на людину вітчизняні вчені виділяють такі методи, як: методи стимулювання, пов'язані із задоволенням визначених потреб працівника; інформаційні методи, що полягають у забезпеченні працівника інформацією, яка дозволить йому самостійно будувати свою організаційну поведінку; методи переконання, тобто безпосередній, цілеспрямований вплив на внутрішній світ, систему цінностей людини; примусові (адміністративні) методи, засновані на погрозах або санкціях.

Висновки до I розділу

Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту має особливе значення, це одна з найважливіших функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній

управлінській науці та практиці відбувається безперервний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій та ідей у сфері управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організації.

Управління персоналом – це сукупність принципів, механізмів, методів і форм впливу на формування, розвиток і використання працівників підприємства, які реалізуються як низка взаємозалежних напрямів і видів діяльності. У цьому контексті виявляється, що управління персоналом є водночас організаційною системою, процесом і структурою.

Важливою особливістю сучасного менеджменту є комплексний вплив на весь персонал в цілому. Відповідно до цього розробляється система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом у загальну систему управління, пов'язує його зі стратегічними установками та корпоративною культурою, а також планує виробництво, збут, підвищення якості тощо.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на працівників і технологій. Виділяють три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Усі розроблені технології поділяються на декілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевого призначення, сфери застосування чи походження.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання працівників відповідно до принципу економного витрачання обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найсприятливішому співвідношенні між результатом праці та масштабами його використання (продуктивність праці) і, відповідно, при найсприятливішому співвідношенні між результатом праці персоналу та витратами на персонал (економіка праці).

Методи управління персоналом спрямовуються керівниками підприємства на формування такої робочої поведінки підлеглих, яка сприятиме дуже швидкому досягненню мети керівника, використовуючи при цьому функції управління персоналом для досягнення цілей підприємства (як

тактичних, так і стратегічних). Виділяють три групи методів і близько двадцяти функцій управління персоналом, які в раціональній взаємодії підвищують ефективність праці працівників, спонукають їх до творчого розвитку та кар'єрного зростання.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є: ефективний добір і розміщення працівників; справедлива оплата праці та стимулювання; професійний розвиток працівників відповідно до результатів роботи, кваліфікації, навичок, особистих інтересів, потреб організації; швидке та ефективне вирішення особистих проблем. Основними складовими системи управління персоналом є: аналіз і планування персоналу; підбір і планування персоналу; оцінка персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; мотивація персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Організація розвитку АТ КБ «ПриватБанк» та його характеристики

За організаційно-правовою формою «ПриватБанк» відноситься до публічного акціонерного товариства (ПАТ).

За характером діяльності КБ «ПриватБанк» є комерційним підприємством. А за кількістю працюючих та об'ємом валового доходу – це середнє підприємство. Він орієнтований на обслуговування приватних осіб і корпоративних клієнтів всіх форм власності, входить до переліку системних банків України, має один з найбільших обсягів капіталу і чистих активів.

Чисті активи ПриватБанку станом на 1 січня 2020 року становили 259 мільярдів гривень (19,3 % від активів усіх банків в Україні).

ПриватБанк володіє другою за чисельністю мережею відділень та найбільшою мережею банкоматів і терміналів серед банків України. На початок 2020 року в мережі працювало близько 7,2 тис. банкоматів, 13,3 тис. платіжних терміналів та 141 тис. торговельних POS-терміналів.

Національна мережа банківського обслуговування ПриватБанку включає в себе близько 2240 відділень.

ПриватБанк є найбільшим емітентом і екваєром платіжних карток в Україні. На початок 2018, банком емітовано понад 30 мільйонів карток, що становить більше половини від усієї кількості випущених українськими банками платіжних карток.

Банку належить система грошових переказів «PrivatMoney» та найпопулярніший в Україні інтернет-банкінг і платіжна система «Приват24». Також банк виступає екваєром електронної платіжної системи LiqPay.

Серед корпоративних клієнтів у 2019 році цей показник для ПриватБанку становить: юридичні особи: 7,4% співпрацюють, а 37,8% вважають своїм

основним банком; суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи (СПД ФО): 72,9% співпрацюють, 66,1% вважають своїм основним банком.

ПриватБанк – є одним з перших приватних комерційних банків, створених в Україні, рішення про створення якого було прийнято на засіданні його засновників від 07 лютого 1992 року, цього ж року він пройшов державну реєстрацію. На самому початку у ПриватБанку був тільки один офіс і кілька комп'ютерів, про те він був першим в Україні, хто представив пластикові картки і банкомати.

У 1996 році він став повноправним членом Visa International - платіжної системи і почав великомасштабну емісію пластикових карток.

У 1997 році ПриватБанк став першим українським банком, що отримав рейтинг Thomson BankWatch (міжнародне рейтингове агентство) і став повноправним членом платіжної системи Europay.

У 1998 році банк отримав свій рейтинг Fitch IBCA (міжнародне рейтингове агентство). У листопаді 1998 року банк виграв тендер і був обраний як обслуговуючий банк, уповноважений на виконання в Україні виплат швейцарського Фонду пам'яті жертв Голокосту.

У 1999 році ПриватБанк відкрив свою філію на Кіпрі, а банківське відділення «ПриватБанку» в Нікосії стало першим українським філіалом банку, відкритим за кордоном.

У 2000 році банк увійшов до групи банків, уповноважених виплачувати компенсації для українських громадян, які постраждали від нацистського переслідування в роки Другої світової війни. У 2000 році форма власності ПриватБанку змінилася – 6 липня ПриватБанк прийняв рішення про реорганізацію банку з товариства з обмеженою відповідальністю в закриті акціонерне товариство. У зв'язку з цим, 4 вересня 2000 року був зареєстрований перший Статут Закритого акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк».

У 2003 році ПриватБанк був визнаний найкращим банком за якістю обслуговування клієнтів системою Western Union. У тому ж році банк отримав

STP Excellence Award від Deutsche Bank, що підтвердило професіоналізм ПриватБанку в міжнародних розрахунках.

ПриватБанк став першим українським банком, що розмістив єврооблігації на суму 100 млн. доларів США на європейському ринку. Крім того, ПриватБанк є першим в Україні, що отримав «В-» рейтинг агентства Standard & Poor's. Міжнародне рейтингове агентство Fitch присвоїло остаточний довгостроковий «В-» рейтинг єврооблігацій ПриватБанку.

За рішенням акціонерів на засіданні 30 квітня 2009 року діяльність банку була приведена у відповідність із Законом України «Про акціонерні товариства»: відповідні зміни були внесені до Статуту Банку, і тип акціонерної компанії був змінений з закритого на публічний. Крім того, назву банку було змінено на Публічне акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк». Ці зміни вступили в силу 21 липня 2009 року.

На початку травня 2014 року на форумі банківських інновацій FinovateSpring 2014 в місті Сан-Хосе, Каліфорнія, команда ПриватБанку представила перший у світі безконтактний Android-банкомат. Новий банкомат дозволяє для зняття грошей використовувати замість типової клавіатури смартфон або Google Glass. За підсумками голосування журі, topless-банкомат ПриватБанку було визнано переможцем FinovateSpring 2014, а його оригінальна презентація отримала приз Best of Show.

У травні 2014 року ПриватБанк перевів усіх своїх співробітників, що обслуговують клієнтів, на iPad. Як повідомили в банку, у відділеннях працюють понад 8 тис. iPad зі спеціальними фінансовими додатками банку. Використання мобільних планшетів дозволить обслуговувати клієнтів оперативніше та без черг.

У листопаді 2016 року переговори про докапіталізацію завершилися, і почалося обговорення передачі ПриватБанку в державну власність. Тоді це був найбільший український приватний банк, на який припадав 21% активів всієї банківської системи, 36% вкладів фізичних осіб, 51% виданих пластикових карток і 61% всіх банкоматів. У грудні він був націоналізований за символічну

1 гривню. А колишні акціонери зобов'язалися погасити або реструктурувати портфель кредитів, виданих їхнім компаніям.

ПриватБанк належить до найбільших розробників мобільних платіжних додатків в Україні. Окрім «Приват24» існують інші різноманітні додатки серед яких iPay (дозволяє приймати до оплати картки Visa та MasterCard з мобільного телефону, планшета та персонального комп'ютера), SendMoney (додаток для швидкого переказу грошей на картки з голосовим керуванням і автоматичним запам'ятовуванням шаблонів), «ФотоКасса» (додаток для оплати рахунків за допомогою фотокамери телефону) та інші.

На початку березня 2018 року кількість POS-терміналів ПриватБанку, що приймають оплату пластиковими картками в торгово-сервісних точках України, збільшилась до 150 тисяч. Як повідомили в банку, з початку року в мережі еквайрингу зросла частка малих та середніх торгових точок, на які припадає понад 120 тисяч працюючих POS терміналів. Ще близько 30 тисяч терміналів встановлено банком на касах великих торгівельних мереж.

Чисті активи ПриватБанку станом на 1 січня 2020 року становили 259 мільярдів гривень (19,3 % від активів усіх банків в Україні). ПриватБанк володіє другою за чисельністю мережею відділень та найбільшою мережею банкоматів і терміналів серед банків України. На початок 2020 року в мережі працювало близько 7,2 тис. банкоматів, 13,3 тис. платіжних терміналів та 141 тис. торговельних POS-терміналів. Національна мережа банківського обслуговування ПриватБанку включає в себе близько 2240 відділень. 15 травня 2018 року спільно з компанією «Apple» запровадив систему NFC оплати «Apple Pay», до того з компанією Google «Google Pay».

На початок 2020, банком емітовано понад 30 мільйонів карток, що становить більше половини від усієї кількості випущених українськими банками платіжних карток. Банку належить система грошових переказів «PrivatMoney» та найпопулярніший в Україні інтернет-банкінг і платіжна система «Приват24». Також банк виступає екваєром електронної платіжної системи LiqPay.

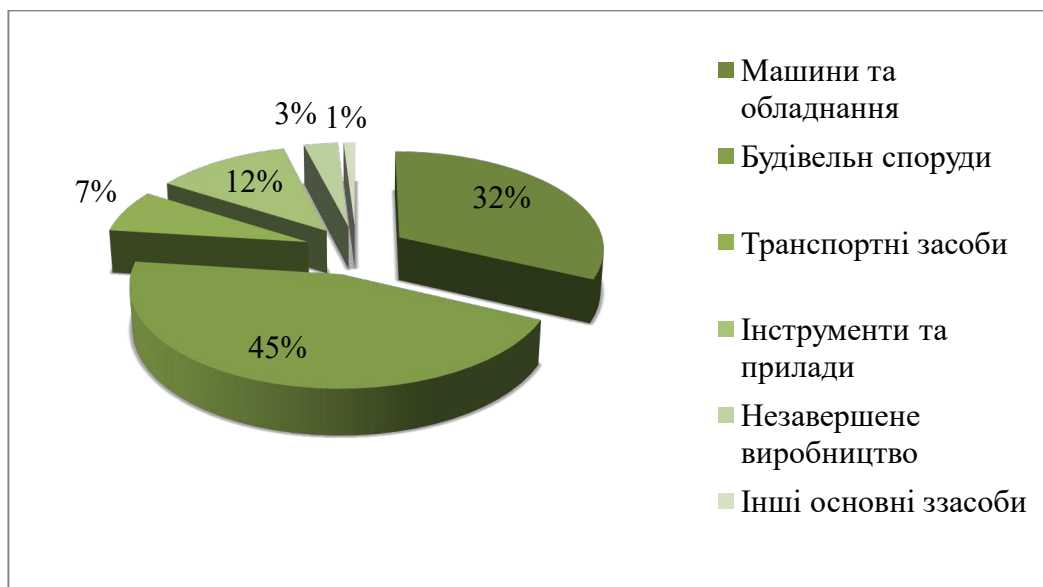


Рис. 2.1. Структура основних засобів та нерозподілених активів АТ КБ «ПриватБанк»*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

У 2019 році чистий прибуток ПриватБанку перевищив 3 мільярди гривень.

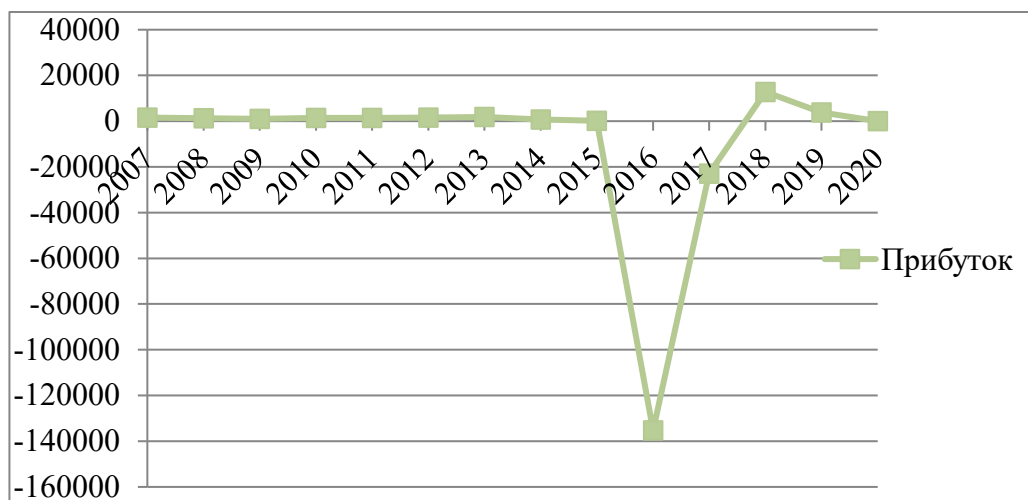


Рис. 2.2. Динаміка прибутку за останні роки*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

ПриватБанк і надалі продовжує обслуговувати мільйони клієнтів. І масштаби його діяльності вражають. Частка «Приват24» на ринку роздрібних депозитів становить 33%. У банку понад 17 мільйонів активних банківських карток (за якими проводяться реальні транзакції). Його інтернет-банком користуються понад 11 мільйонів осіб, з яких 4 мільйони регулярно оплачують в ньому комунальні послуги (торік її сума склала 144 млрд гривень). «Приват

24» щомісяця продає клієнтам десятки мільйонів доларів і євро (і це тільки онлайн). І, схоже, його стабільності нічого не загрожує. Адже він давно став банком категорії big to fail – «занадто великий, щоб померти». І якщо впаде він, не факт, що встоять усі інші. Саме тому держава його і врятувала, вливши в нього \$5 мільярдів.

Проводячи послідовну політику зміцнення стабільності банку і вдосконалення якості обслуговування, АТ КБ «ПриватБанк» вважає одним з пріоритетних напрямів своєї роботи розвиток комплексу сучасних послуг для індивідуального клієнта. На сьогоднішній день банк пропонує громадянам України більше 150 видів найсучасніших послуг, серед яких поточні, вкладні операції, карткові продукти, різноманітні програми споживчого кредитування, здійснювані в партнерстві з ведучими вітчизняними торговими, ріелторськими компаніями і виробниками.

Сьогодні свою пенсію і соціальні виплати в Приватбанку отримують понад 1,6 мільйонів чоловік. Більше 44% клієнтів банків, що оформляють кредити на покупку споживчих товарів, користуються кредитними програмами Приватбанку. Також послугами Приватбанку користуються 29% всіх клієнтів депозитних програм, більше 37% клієнтів, що проводять обмін валюти.

Близько 38% клієнтів українських банків вибирають Приватбанк при відкритті поточного рахунку і понад 29% користуються послугами банку при здійсненні грошових переказів.

Місія банку - надавати банківські послуги з найкращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни. Окрім того, банк намагається бути найнадійнішим універсальним банком України, орієнтованим на інтереси клієнтів усіх форм власності і надавати повний спектр послуг у всіх сегментах фінансового ринку.

2.2 Аналіз фінансового стану в діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Приватбанк є визнаним лідером вітчизняного ринку платіжних карт, що дозволяє Приватбанку активно впроваджувати послуги з автоматизованої

видачі корпоративним клієнтам заробітної плати з використанням пластикових карт. ПриватБанк здійснює свої функції, керуючись законодавчими актами України, що регулюють банківську діяльність. Станом на 31 грудня 2021 року загальна балансова вартість повністю амортизованих приміщень, удосконалень орендованого майна та обладнання, які Банк продовжує використовувати, складала 408 мільйонів гривень (на 31 грудня 2020 року: 251 мільйонів гривень). У таблиці 2.1 зображено розподіл коштів клієнтів за видами економічної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.1

**Розподіл коштів клієнтів за видами економічної діяльності в АТ КБ
«ПриватБанк», %***

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. у % до 2019р
Державне управління	0,2	0,3	0,4	200
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	2,8	1,6	1,2	42
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг	1,3	1,7	1,1	84
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	5,9	4,9	3	57
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	0,9	1,8	1	102
Фізичні особи	80,7	79,9	84,1	105
Інші	9,6	11,7	9,6	100
Усього коштів клієнтів	100	100	100	-

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Станом на 31 грудня 2021 року приміщення, удосконалення орендованого майна та обладнання балансовою вартістю 1 133 мільйонів гривень (на 31 грудня 2020 року: 1 203 мільйонів гривень) були передані в заставу НБУ як забезпечення кредитів рефінансування.

У таблиці 2.2 зображено структуру наданих кредитів за видами економічної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк». За даними дослідження GfK Ukraine у III кварталі 2021 року з банком співпрацювали 51,6 % українців - фізичних осіб старше 16 років. Вважали основним банком 42,5 % користувачів банківських послуг – фізичних осіб.

**Структура наданих кредитів за видами економічної діяльності в АТ КБ
«ПриватБанк»***

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. у % до 2019р
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	6,3	5,9	5,5	87
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг	2,9	3,6	8,4	289
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	57,6	59,5	58,3	101
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	2,5	2,7	3,1	124
Фізичні особи	23,5	21,4	19,1	81
Інші	7,2	6,9	5,6	77
Усього коштів клієнтів	100	100	100	-

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Серед корпоративних клієнтів у 2021 році цей показник для «ПриватБанку» становить: юридичні особи: 58,4 % співпрацюють, а 33,6 % вважають своїм основним банком; суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи: 73,2 % співпрацюють, 65,6 % вважають своїм основним банком. Згідно з НБУ на 1 січня 2021 року, на АТ КБ «ПриватБанк» припадало 54 % активних платіжних карток.

Регіональна мережа структурних підрозділів ПриватБанку представлена у всіх адміністративно – територіальних центрах України. Банк організований на основі чотирьох основних сегментів банківської діяльності: роздрібна банківська діяльність; корпоративна банківська діяльність; інвестиційна банківська діяльність; казначейські банківські операції.

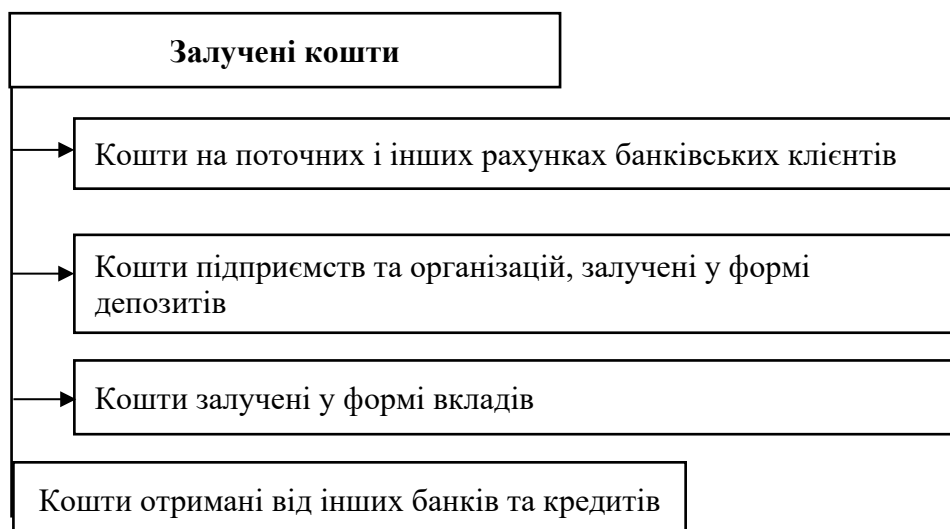
У таблиці 2.3 зображено фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк». З проведених розрахунків ми бачимо, активи підприємства у 2021 році в порівнянні з 2019 роком зросли на 35%. Особливо зросли показники: на 21% зросли вбудовані похідні фінансові активи та приміщення, вдосконалення орендованого майна, обладнання та нематеріальні активи.

Фінансовий стан АТ КБ «ПриватБанк», млн. грн.*

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. до 2019р. в %
ВСЬОГО АКТИВІВ, в тому числі:	187918	205 183	254 805	135
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	32 157	30 159	25 296	78
Кредити та аванси клієнтам	142548	43 583	38 335	26
Вбудовані похідні фінансові активи	28795	27 044	34 336	121
Інвестиційні цінні папери для подальшого продажу	440168	64 409	90 354	20
Інвестиційна нерухомість	987	1 358	579	58
Приміщення, вдосконалення орендованого майна, обладнання та нематеріальні активи	2737	3 956	3 326	121
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	20470	21 836	11 268	55

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Залучені кошти (капітал) – це кредиторська заборгованість банку, що виникла внаслідок попередніх операцій і яка має бути погашена у визначений термін. Залучені кошти ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» складаються з коштів банків (отримані кредити, залучені депозити), коштів юридичних та фізичних осіб, поточні рахунки, залучені депозити (див. рис. 2.3).

**Рис. 2.3. Залучені кошти АТ КБ «ПриватБанк»***

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк» та наукових праць вчених

Структура банківського капіталу не є сталою за якісним складом і змінюється протягом року залежно від багатьох факторів, зокрема від якості активів, використання прибутку, політики банку щодо забезпечення приросту капітальної бази тощо.

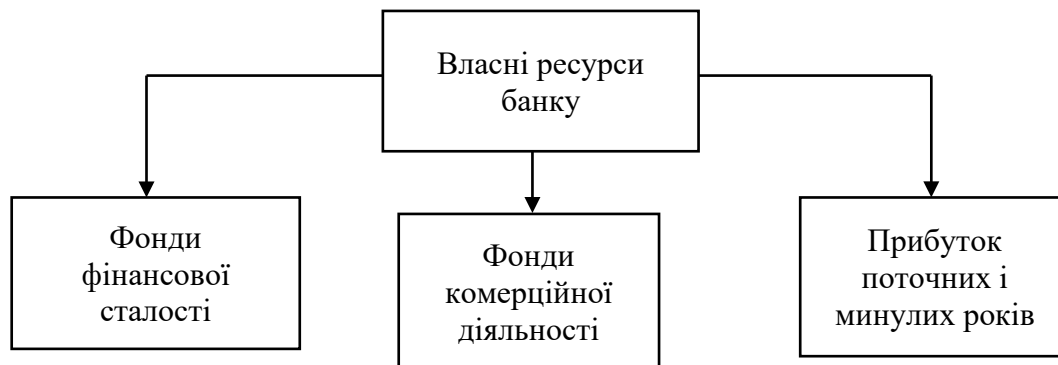


Рис. 2.4. Структура власних ресурсів АТ КБ «ПриватБанк»*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк» та наукових праць вчених

Частка власного капіталу банку у сукупних ресурсах невелика, тоді як у сфері матеріального виробництва співвідношення власного і позиченого капіталів інше. Так, для промислового підприємства вважається нормою, коли власний капітал становить 50% загального капіталу, для комерційного банку ж достатнім вважається 8%. Це зумовлено специфікою банківської діяльності. Власний капітал комерційного банку виконує в основному захисну функцію. Розподіл власного капіталу підприємства зображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Власний капітал підприємства, млн. грн.*

№	ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. в % до 2019 р.
1	Статутний капітал	2 082	14897	16352	в 8 раз
2	Резерві фонди	353	1326	1250	в 3,5 рази
3	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) минулих років	37 895	1926	1571	4
4	Усього пасивів	33 777	148840	187918	в 5,5 рази

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

З проведених розрахунків ми бачимо, що в 2021 році статутний капітал збільшився в порівнянні з 2019 роком в 8 раз (на 14270 млн. грн.) Нерозподілений прибуток зменшився на 96% (на 36324 млн. грн.).

Основний капітал збільшився на 154141 млн. грн., за рахунок: статутного фонду на 14270 млн. грн.; збільшення резервного фонду на 897 млн. грн.. На рисунку 2.5 ми можемо бачити структуру власного капіталу підприємства.

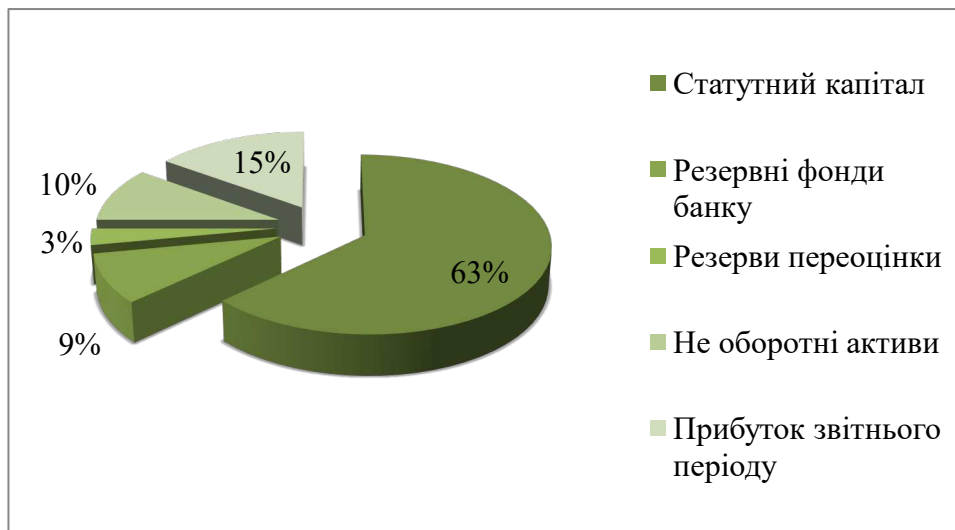


Рис. 2.5. Структура власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» у 2021 році, %*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Збільшення обсягу прибутку поточного року на 266 805 тис. грн. (з урахуванням виключення з результату поточного року нарахованих доходів, строком погашення яких не визначено або перевищує 3 місяці в розмірі 123549 тис. грн. згідно змін до Інструкції НБУ про порядок регулювання діяльності банків України).

Банку необхідно мати достатній капітал для забезпечення обсягу і характеру своїх комерційних угод. Згідно з Базельською угодою основними показниками достатності капіталу є мінімальний коефіцієнт ризиковості активів і мінімальний коефіцієнт капітального покриття. Достатність капіталу визначається чотирма показниками: мінімальний розмір статутного фонду; мінімальний розмір власних коштів банку (капіталу); платоспроможність банку; достатність капіталу (співвідношення власних і залучених коштів).

Капітал банку вважається достатнім, а банк платоспроможним, якщо він покриває не менше 8% ймовірних збитків по активах, що зважені на величину кредитного ризику.

При недостатності капіталу його нарощення може йти: шляхом нарощення власного капіталу; шляхом диверсифікації (переструктурування) активів; продажу активів і скорочення бази порівняння; нормативи платоспроможності і достатності.

До залучених коштів відносяться: кошти на поточних рахунках суб'єктів господарювання; внески і депозити суб'єктів господарювання; кошти на рахунках банків-кореспондентів; внески і депозити населення; кредити, що отримані від інших банків; кошти, отримані від інших кредиторів.

За прийнятою термінологією західних банків адекватність капіталу характеризує міру покриття власним капіталом ризику по активах і служить оцінкою здатності банку захистити інтереси кредиторів та інвесторів. Співвідношення між власними і залученими коштами визначає межу залучення ресурсів на одиницю власних коштів.

Податковий облік в банку відокремлений від фінансового обліку і ведеться згідно Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств».

Однією з умов ефективної діяльності комерційних банків є забезпечення високого рівня надійності та мінімального ризику здійснюваних операцій, в основі чого лежить ліквідність банківської установи, її здатність безперебійно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Специфіка функціонування комерційного банку як інституту кредитної системи полягає у використанні залучених коштів, що належать іншим суб'єктам ринку.

Основою ж організації господарювання підприємств нефінансового сектору економіки є власні ресурси. Зрозуміло, що банкрутство такого підприємства безпосередньо загрожує лише його власникам та обмеженому колу контрагентів.

А неплатоспроможність банку може дестабілізувати всю грошово-кредитну систему країни через серію фінансових крахів кредитних установ, діяльність яких тісно пов'язана з численними операціями на міжбанківському ринку. Тому до ефективного управління ліквідністю комерційного банку слід

ставитись як до фундаментальної основи фінансового менеджменту в будь-якій кредитній установі.

Нормативні коефіцієнти порівнюються з фактичними значеннями показників ліквідності, платоспроможності, максимального ризику на одного позичальника, на основі чого робиться висновок про можливість банку виконувати свої фінансові зобов'язання, пов'язані з активними, пасивними та іншими банківськими операціями.

При цьому комерційний банк повинен регулювати такий вплив шляхом внесення оперативних змін у проведення активно-пасивних та інших операцій.

Можна виділити кілька основних напрямів аналітичної роботи, від якої залежить ефективне управління ліквідністю комерційного банку:

- оцінка ризиковості окремих активів банку, їх доходності та можливості перетворення на засоби платежу;
- аналіз впливу на стан ліквідності окремих банківських операцій, здійснення яких супроводжується зміною структури активів і пасивів банку, а отже, і зміною стану його ліквідності;
- прогнозування зміни співвідношення обсягу залучених вкладів і виданих кредитів з урахуванням макро- та мікроекономічних факторів;
- оцінка можливостей використання зовнішніх джерел поповнення ліквідних коштів.

Оцінка ризиковості активних операцій банку тісно пов'язана з класифікацією їх залежно від строків виконання і чим триваліші строки, на які вкладаються кошти банку, тим вищий рівень їх ризиковості.

При цьому здебільшого діє так зване «золоте правило» вкладень, яке встановлює пропорційну залежність між доходністю активів та ризиком ймовірних втрат коштів за ними, що ускладнює загальну систему фінансового менеджменту в банку, адже підтримання ліквідності не повинно шкодити його прибутковій діяльності.

Звичайно, класифікація активів за ступенем ризику важлива при регулюванні банківської ліквідності, але механічна зміна питомої ваги активів з

різними ступенями ризику не завжди дає бажаний ефект. На наш погляд, шляхом до вирішення цього питання в процесі аналізу і безпосереднього управління фінансами слід вважати постійне ув'язування певних груп активів, класифікованих за ступенем ліквідності, з пасивами, згрупованими за строками їх виконання.

Рівновага у балансі між сумами і строками вивільнення активів у грошовій формі та сумами і строками очікуваних платежів за зобов'язаннями вказує на достатній рівень ліквідності комерційного банку. На рисунку 2.6 зображено динаміку фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

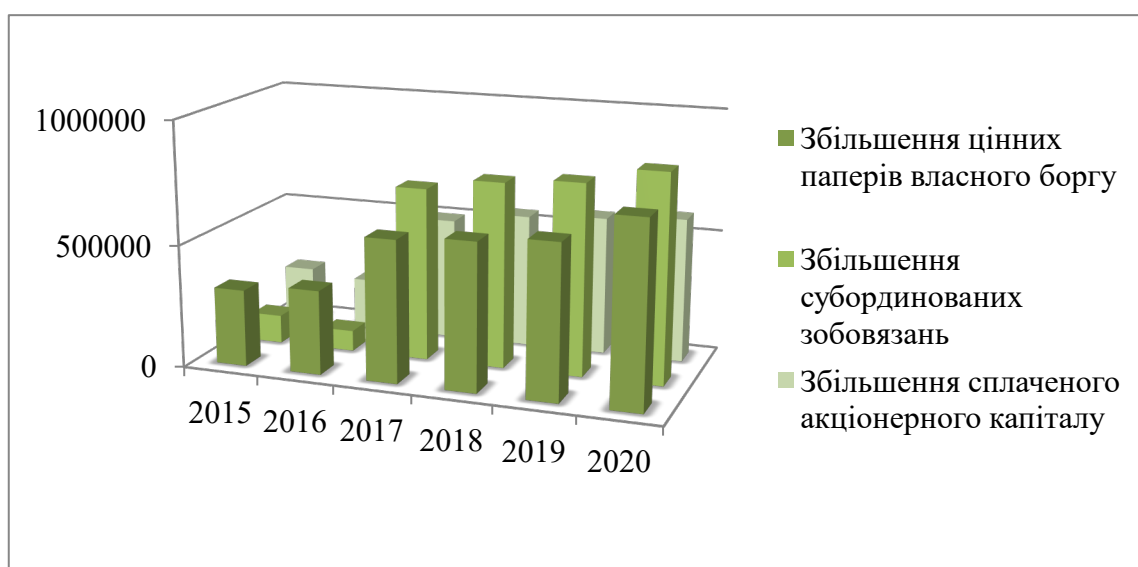


Рис. 2.6. Динаміка фінансової діяльності АТ КБ «ПриватБанк», тис.грн. *

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк» та наукових праць вчених

В основі другого напрямку регулювання ліквідності комерційного банку лежить аналіз впливу результатів проведення окремих банківських операцій на загальний рівень ліквідності банківської установи. Найбільше впливають кредитні операції комерційних банків, оскільки вони супроводжуються зміною кредитних зобов'язань. Регулювання банківської ліквідності значною мірою залежить від точності прогнозування співвідношення обсягу залучених вкладів і наданих кредитів. Серед нормативів ліквідності розраховуються такі: норматив миттєвої ліквідності; норматив загальної ліквідності; норматив співвідношення високоліквідних активів до робочих активів. Миттєва

ліквідність сигналізує про здатність установи банку покрити коштами в касі та на коррахунку частину залучених коштів в національній валюті.

Таблиця 2.5

Кредити пов'язаним особам АТ КБ «ПриватБанк»*

Група	Кількість позичальників	Загальний борг, млрд. грн.	Тіло, млрд. грн.	Відсотки, млрд. грн.
Разом	223	198,4*	187,2	11,2
Трансформовані кредити	36	132,8	126,9	5,9
Лізинг	41	14,7	14,5	0,2
Портфель Кіпрської філії	22	14,7	14,1	0,6
Корпоративні пов'язані кредити	124	36,2	31,7	4,5

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк» та наукових праць вчених

На початку липня колишній глава правління АТ КБ «ПриватБанк» заявляв про неринкові (занижені) ставки кредитів, які видав АТ КБ «ПриватБанк» восени 2020 (тобто до націоналізації) в рамках реструктуризації/трансформації портфелю корпоративних кредитів. У таблиці 2.6 подано аналіз кредитного портфеля, а у таблиці 2.7 та 2.9 його структура.

Таблиця 2.6

Аналіз кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк», млрд. грн.*

Позиція	2019	2020
Кредити юридичним особам	183	178
Кредитні картки фізичних осіб	20,3	19,8
Іпотека	8	9
Авто	0,26	0,26
Споживче кредитування	0,6	1
Малий і середній бізнес	2,2	2,4
Лізинг	0,56	15,36

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк» та наукових праць вчених

Згідно із аудиторським звітом E&Y, аудитори перевірили найбільших позичальників банку і виявили: на 1 квітня 2020 року ризик неповернення кредитів вимірювався в розмірі понад 82 мільярдів грн., а вже станом на 1 жовтня 2020 цифра збільшилася до понад 139 млрд. грн. Структура кредитного портфелю банку за зовнішніх незмінних умов піддалася суттєвим змінам.

**Структура кредитного портфеля банку в 2020-2021 рр.
АТ КБ «ПриватБанк», млрд. грн.***

Позиція	Значення в структурі кредитного портфеля 2020р	Значення в структурі кредитного портфеля 2021р
Кредити юридичним особам	85,15 %	78,82 %
Кредитні картки фізичних осіб	9,45 %	8,77 %
Іпотека	3,72 %	3,99 %
Авто	0,12 %	0,12 %
Споживче кредитування	0,28 %	0,44 %
Малий і середній бізнес	1,02 %	1,06 %
Лізинг	0,26 %	6,80 %

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Загальний обсяг кредитів юридичних осіб практично не змінився, знизившись в 2020-ому році до 178 млрд. грн. в порівнянні з 183 млрд. грн. роком раніше. Кредити, видані фізичним особам, балансували на межі 30 млрд. грн. (картки, іпотека, споживчі).

Кредитування «ПриватБанком» малого та середнього бізнесу при цьому коливалося в межах 2,2-2,4 млрд. грн. Зате портфель лізингу, який виріс в 2020 з 0,5 до 15,3 млрд. грн., збільшившись майже в 30 разів.

Структура забезпечення кредитів АТ КБ «ПриватБанк»*

Трансформовані кредити	Значення в структурі забезпечення компонента кредитного портфеля
Майнові права	100 %
Корпоративні пов'язані кредити	Значення в структурі забезпечення компонента кредитного портфеля
Майнові права	88 %
Нерухомість	4,7 %
Обладнання та транспорт	3,2 %
Депозит	1 %
Товари в обігу	3 %
Портфель Кіпрської філії	Значення в структурі забезпечення компонента кредитного портфеля
Майнові права	69 %
Обладнання та транспорт	22,5 %
Депозит	8,5 %
Лізинг	Значення в структурі забезпечення компонента кредитного портфеля
Нерухомість	100 %

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Якщо брати структуру пасивів банку – то це типовий ощадний банк, де зберігають свої невеликі заощадження численні вкладники. А за структурою активів – типовий корпоративний банк, що обслуговує велику фінансово-промислову групу, що до певного часу було стандартною моделлю банківського бізнесу в Україні.

Таблиця 2.9

Структура кредитного портфеля, млрд. грн.*

Позиція	2020	2021
Гірський туризм, футбол	8,3	0,38
Малий і середній бізнес	2,2	2,4
Авіап перевезення	14	4,4
Нерухомість	7,8	4,5
Промисловість	27	18
Сільське господарство	29	18
Комерція, цінні папери	17	22
Торгівля феросплавами	32	29
Фізичні особи	31	31
Торгівля нафтопродуктами	40	93

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Заміна доларових кредитів на гривневі істотно вплинула на структуру фінансових ризиків банку. Як бачимо на графіку, гривневі активи на 44 млрд. грн. перевищують зобов'язання. У той же час, доларові активи на 68 млрд. грн. менші зобов'язань і в разі чергової хвилі девальвації національної валюти та відтоку вкладів, близько \$ 2-3 млрд. були б критично необхідними для латання валютної діри, що несло суттєві фінансові ризики в середньостроковій перспективі. У таблиці 2.10 розраховано Заставне майно, передане на баланс АТ КБ «ПриватБанк»

Таблиця 2.10

Заставне майно, передане на баланс АТ КБ «ПриватБанк»*

Майно на 31.12.2021р.	Балансова вартість, млн. грн.	Знецінення, млн. грн.	Скоригована вартість, млн. грн.
Туристичний комплекс «Буковель»	11 092	5 742	5 350
Майно, право власності на яке не оформлено	6 066	6 066	0
Інше майно	4 678	3 908	770
Загалом	21 836	15 716	6 120

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

78 % майна було передано на баланс банку з порушенням у процедурах прийняття на баланс і виявленими випадками неповної передачі цілісних майнових комплексів, що суттєво вплинуло на вартість такого майна. Плюс відбулося знецінення на 6,1 млрд. грн. застав, прийнятих на баланс банку. Стан і якість кредитного портфеля зображено в таблицях 2.11 та 2.12.

Таблиця 2.11

Стан кредитного портфеля за результатами аудиту річної звітності*

Показник, млн. грн	Дані балансу на 31 грудня 2020 р.	За даними балансу на 31 грудня після річних коригуючих проводок	Дані балансу за підсумками аудиту
Активи	220 017	216 351	205 183
Кредитний портфель	215 698	227 986	227 924
Страхові резерви	-173 625	-173 718	-184 341
Зобов'язання	207 353	205 466	206 065
Фінансовий результат	-135 118	-164 472	-176 238
Капітал	12 664	10 885	-882

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

В 2020 році основний кредитний ресурс банку перетік в сферу торгівлі нафтопродуктами (додатково 53 млрд. грн.). При цьому такий напрямок корпоративного бізнесу як торгівля феросплавами навіть скоротилося на 3 млрд. грн., що говорить про поступову перебудову внутрішньо групових фінансових ланцюжків.

Таблиця 2.12

Якість кредитного портфеля АТ КБ «ПриватБанк» на 31.12.2020*

Показник, млн. грн	Валова заборгованість	Кредитний ризик (НБУ)	Резерв за МСФЗ	Непокритий кредитний ризик
Кредити юридичним особам	196 217	190 678	170 828	19 850
Кредити фізичних осіб	31 706	14 484	13 513	971
Кредити надані, усього	227 923	205 162	184 341	20 821

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Кредитування промисловості і сільського господарства скорочувалося значними темпами: мінус 9 та 11 мільярдів грн. відповідно. «Скорочувалася» в результаті реструктуризації на користь АЗС (торгівлі нафтопродуктами).

За логікою акціонерів, якщо старі кредити погашені, це автоматично означає, що вони були хорошими. А трансформований портфель – це вже питання не до них. Більше того, акціонери зауважують, що «трансформація» – це вимога НБУ, вона відбувалася під наглядом регулятора, тому такі операції законні. В НБУ вважають інакше: трансформація йшла на вимогу МВФ і НБУ, але ніхто не змушував їх видавати порожнім компаніям ці кредити.

2.3 Організаційна структура ПАТ КБ «ПриватБанк» та його характеристики

Державний «ПриватБанк», у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства змінив офіційне найменування Публічне акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» на Приватне акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк».

ПАТ КБ «ПриватБанк» є міжрегіональним універсальним та системним банком із розгалуженою мережею філій та відділень по всій території України та за її межами, у зв'язку з чим має гнучку організаційну структуру управління (далі ОСУ). ОСУ ПАТ КБ «ПриватБанк» - одна з найбільш прогресивних як серед банків України, так і банків Східної Європи. По суті, вона є комбінованою, тому що містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів ОСУ:

Горизонтальна (площинна) охоплює 3 рівні управління, які виконують різні функції: 1-й рівень (вищий) - Head-office (Головний офіс); 2-й рівень (середній) - Middle-office (Головні регіональні управління, Регіональні управління, Самостійні філії); 3-й рівень (нижчий) - Front-office (відділення гр. Ф, А, Б, В, Г).

В межах кожного рівня виділяються не більше 3-х ступенів управління (керівники бізнесів (напрямів), їх заступники (керівники департаментів) та спеціалісти).

Head-office (ГО) є вищим (провідним) підрозділом системи ПАТ КБ «ПриватБанк», який має повну господарсько-економічну та адміністративну

самостійність. Управління ГО і системою ПАТ КБ «ПриватБанк» в цілому здійснюється Правлінням банку, очолюваним Головою, який делегує ряд своїх функцій заступникам та керівникам бізнесів (напрямів) ГО.

Middle-office представлений Головними регіональними управліннями, Регіональними управліннями та самостійними філіями. По суті своєї роботи і набору функцій ці 3 види РП нічим (крім назви) між собою не відрізняються.

Front-office представлений відділеннями гр. Ф, А, Б, В, Г. Статус (група) відділень визначається залежно від чисельності персоналу та кількості робочих місць продажу у відділенні відповідно до Класифікатора відділень ПАТ КБ «ПриватБанк». Основна мета роботи Front-office - обслуговування клієнтів. Фактично це повністю бізнесові доходні (що заробляють) підрозділи. У них практично відсутні підтримуючі функції.

Лінійно-функціонально-штабна включає штаби при Голові Правління - Head-office (ГО), а при Директорії ГРУ, РУ та філій - Middle-office і крім лінійних широко використовуються функціональні вертикальні зв'язки.

Дивізійна клієнто- і функціонально-орієнтована включає: бізнесові доходні напрямки (отримують дохід у результаті прямого контакту із клієнтами); бізнесові керуючі (витратні) напрямки (займаються здебільшого управлінням і координацією діяльності регіональних підрозділів, а також частково вступають у прямий контакт із клієнтами); підтримуючі напрямки (основною метою є забезпечення необхідних умов для функціонування інших напрямків діяльності підрозділів Банку, при цьому не вступаючи в прямий контакт із клієнтами).

Крім того, структура управління поділяється на дивізійну продуктову, дивізійну регіональну та мережну, проектно-матричну.

Дивізійна продуктова. У межах окремих бізнесів виділяються підрозділи, які спеціалізуються на розробці й просуванні до клієнтів однорідних продуктів або послуг.

Дивізійна регіональна та мережна. Існує велика кількість регіональних підрозділів та пов'язаних (дочірніх) банків і компаній.

Проектно-матрична. Для вирішення важливих завдань у межах організаційної структури управління Банку часто створюються тимчасові проектні групи для реалізації конкретного проекту або робочі групи.

Основним документом для формування та актуалізації ОСУ банку є Положення про організаційну структуру системи ПАТ КБ «ПриватБанк» (оргположення).

Розвиток регіональної мережі філій та відділень є одним з пріоритетних завдань стратегічного розвитку банку, що має суттєвий вплив на показники його діяльності.

Регіональна мережа структурних підрозділів ПАТ КБ «ПриватБанк» представлена у всіх адміністративно-територіальних центрах України та АР Крим, підрозділи банку функціонують також у всіх містах обласного підпорядкування, районних центрах та в найбільш перспективних населених пунктах.

Вищим органом управління Банку є Рада Банку. Рада Банку: затверджує Статут Банку і вносить зміни в нього з послідуною реєстрацією у Національному банку України в установленому порядку; обирає Голову, першого заступника і заступників Голови та членів Правління Банку; заслуховує звіт про діяльність Правління і затверджує зведений баланс Банку; вирішує основні питання, процентної і кредитної політики Банку - розглядає інші питання діяльності Банку.

Рішення Ради є правомірним, якщо в ньому беруть участь не менше як 3/4 її членів. Постійно діючим виконавчим органом Ради Банку є правління, яке здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і несе відповідальність за ефективність його роботи.

Правління складається з Голови Правління, першого заступника і заступників Голови та членів Правління, які обираються з числа осіб, що мають досвід практичної роботи в установах банків не менш як 3 - 5 років.

Управління Головним Офісом і системою ПриватБанк в цілому здійснюється Правлінням Банку, очолюваним Головою. Правління Банку є

постійно діючим виконавчим органом загального Зборів учасників і Ради Банку. ГО має гнучку дивізійну клієнт-орієнтовану ОСУ. В якості дивізіонів чітко виділені бізнесові та підтримуючі напрямки, які представлені впорядкованою сукупністю департаментів, управлінь та відділів, об'єднаних спільністю тісно сполучених цілей і виконують певний комплекс спеціалізованих банківських операцій. Для підготовки і обговорення стратегічних і важливих тактичних рішень безпосередньо під керівництвом Голови Правління функціонують 6 колегіальних органів: Правління Банку; Стратегічний комітет; Комітет з управління активами і пасивами; Кредитний комітет; Комітет з інформаційних технологій; Бюджетний комітет ОСУ ГО є досить розгалуженою і включає: 7 бізнесів; 10 підтримують напрямків.

Філія являє собою адміністративно і економічно відособлений регіональний підрозділ із чисельністю персоналу понад 100 чоловік, що діє відповідно до "Положення про філію ПриватБанку", затвердженого Головою Правління банку.

Відділення являє собою адміністративно відособлену частину РУ або філії, не публікує балансу й виконує обмежену кількість операцій, дозволених ГО й НБУ. Відділення діє на підставі «Положення про відділення», затвердженого Директором ГРУ (РУ), самотійного філії, до складу якого вони входять. Представництво банку-територіально відокремлений структурний підрозділ банку, що діє на підставі «Положення про представництво», затвердженого Головою Правління, яке не має права здійснювати банківську діяльність. Для загальносистемного бізнесу корпоративних клієнтів, бізнесу обслуговування корпоративних клієнтів в РП розроблені рекомендовані ОСУ.

Управління Банку мають право у встановленому Правлінням Банку порядку відкривати та закривати відділення. Відділення Банку за угодою з управлінням Банку мають право відкривати та закривати філіали.

Компетенція, відповідальність, функції та інші питання діяльності установ банку визначаються в Положенні про установи Банку. Режим роботи установ визначається відділенням Банку у встановленому порядку.

Контроль за додержанням Банком банківського законодавства України, економічних нормативів та інших нормативних актів, що стосуються діяльності Банку, здійснюється Національним банком України.

Банк може бути ліквідовано або реорганізовано шляхом прийняття відповідного Закону України. У разі реорганізації Банку його майно передається правонаступнику, вказаному в цьому Законі.

Розглядаючи діяльність КБ «ПриватБанк», треба зазначити, що предметом діяльності банку є організація і здійснення банківських операцій на грошовому і валютному ринках, а також діяльність в межах, встановлених законодавством України, виконання банківських операцій та надання інших послуг на підставі дозволу.

Головна перевага банку полягає в поєднанні індивідуального підходу в роботі з застосуванням сучасних банківських технологій.

Стратегічна мета банку - бути лідером в Україні з надання населенню і юридичним особам платіжних та інших банківських послуг, з переходом від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів використанню дистанційних інструментаріїв банківського обслуговування з відривом від найближчих конкурентів. Структурні служби банку зображено на рисунку 2.7 .

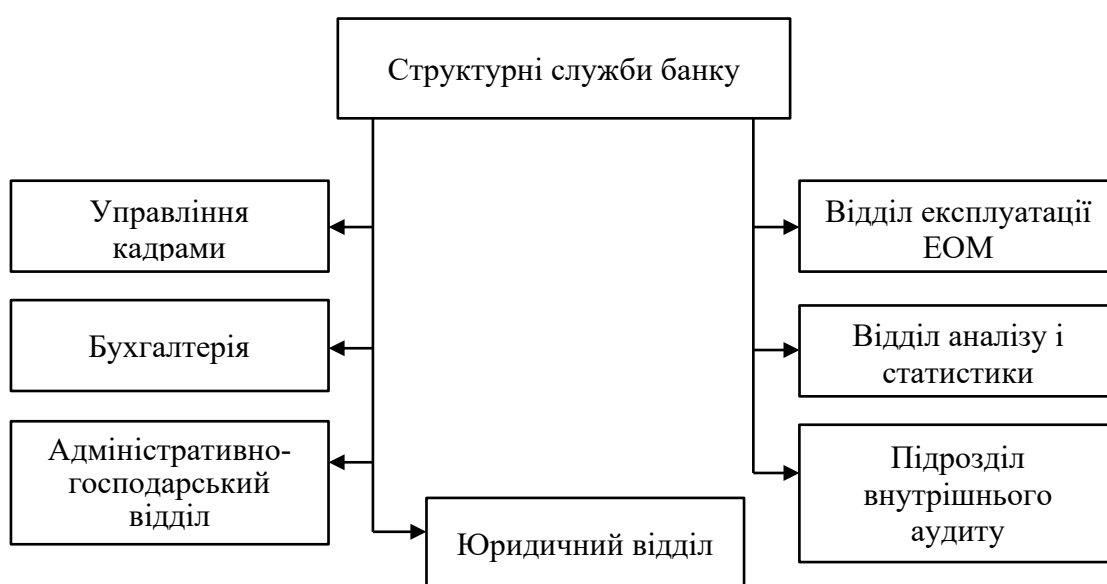


Рис. 2.7. Структурні служби АТ КБ «ПриватБанк»*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Контроль за діяльністю правління (дирекції) комерційного банку здійснює ревізійна комісія, склад якої затверджується загальними зборами. Комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності правління як з власної ініціативи, так і за дорученням зборів та на вимогу акціонерів банку. Результати перевірок доводяться до відома вищого управлінського органу банку.

Ревізійна комісія також складає висновок по річних звітах та балансах банку, без якого загальні збори не вправі затверджувати баланс. Головне завдання ревізійної комісії – контроль за дотриманням банком законодавчих та нормативних актів, що регулюють банківську діяльність.

Комерційні банки за рішенням зборів створюють спостережний орган з метою загального керівництва роботою банку і контролю за роботою правління та ревізійної комісії.

Рада вирішує стратегічні завдання управління та розвитку банку, керуючись чинним законодавством та нормативними актами НБУ. На спостережну раду може покладатися виконання окремих функцій загальних зборів, крім тих, що належать до виключної компетенції вищого управлінського органу банку.

Організаційна структура комерційного банку включає функціональні служби та підрозділи, кожен з яких виконує певні операції і має свої права та обов'язки.

Департаменти, управління або відділи формуються відповідно до класифікації окремих банківських операцій або їхніх груп за функціональним призначенням.

Виконання депозитних операцій та операцій з кредитного і розрахунково-касового обслуговування вимагає створення всіма банками управлінь депозитних операцій, розрахунково-касового обслуговування клієнтів та кредитних управлінь.

Управління депозитних операцій виконує операції з мобілізації грошових коштів від юридичних, фізичних осіб та комерційних банків на депозитні

рахунки: укладає договори, веде облік та аналіз депозитних операцій, надає необхідну інформацію для планування ресурсів банку.

Управління кредитних операцій здійснює кредитування юридичних та фізичних осіб. Банк може надавати кредити підприємствам та організаціям різних галузей народного господарства, іншим банкам, своїм філіям, населенню.

Відділ загальної організації кредитних операцій визначає загальну політику банку і механізм її реалізації в конкретних економічних умовах; розробляє загальну методику кредитування, оцінки кредитоспроможності потенційного позичальника; вивчає кредитні ризики і визначає способи їх мінімізації.

Управління розрахунково-касового обслуговування здійснює відкриття та ведення рахунків клієнтів, безготівкові розрахунки, видачу та приймання готівки через каси банку.

Банки як юридичні особи мають у своїй структурі служби, що не виконують суто банківських операцій. Це – бухгалтерія, управління кадрами, юридичний відділ, адміністративно-господарський відділ, відділ аналізу та статистики, відділ експлуатації ЕОМ.

Серед таких служб деякі створюються в обов'язковому порядку з ініціативи самого банку або за вказівкою НБУ. Так, створення підрозділу внутрішнього аудиту є однією з обов'язкових умов для отримання ліцензії на здійснення банківських операцій, а службу безпеки банки формують з власної ініціативи.

Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк» зображена на рисунку 2.8, а організаційна структура філії АТ КБ «ПриватБанк» на рисунку 2.9.

Надійність і якість банківських операцій, що проводяться, багато в чому залежать від досвіду і компетентності фахівців банку.

Сьогодні персонал Приватбанку – це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші завдання і

задовольнити потреби клієнтів, що швидко ростуть, в банківському обслуговуванні.

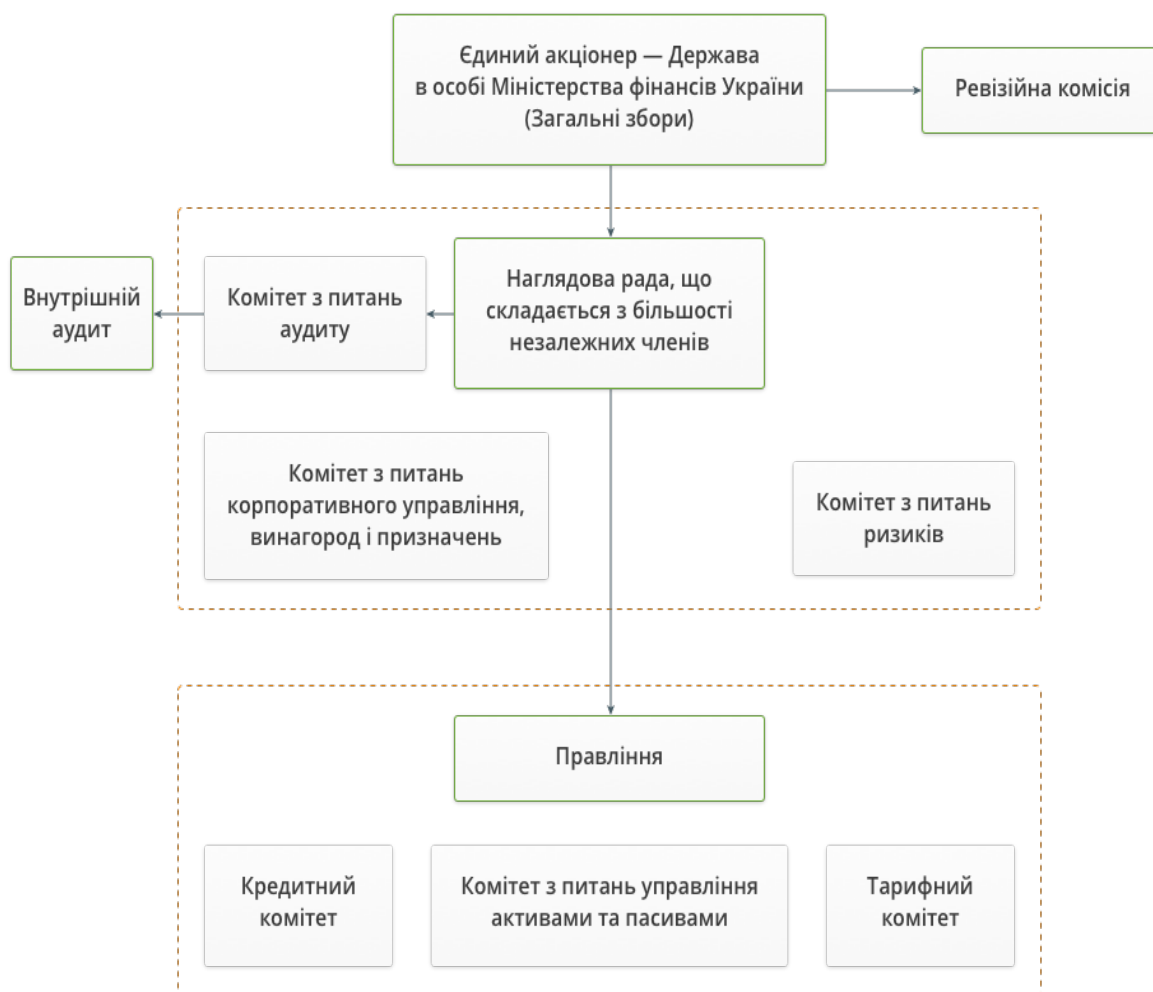


Рис. 2.8. Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк»*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

На сьогоднішній день у банку працює понад 31 тисяча співробітників, з них 3 000 - в головному офісі банку. Середній вік співробітників банку складає 34 роки. Більшість співробітників Приватбанку (75%) мають вищу освіту, відповідну профілю посади.

У банку створені сприятливі умови для здобування вищої і післядипломної освіти, більше 50% співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

Міністерство фінансів України схвалило Стратегію АТ КБ «ПриватБанк», затверджену Наглядовою радою банку 2018 року, відповідно до Основних напрямків діяльності АТ КБ «ПриватБанк» на 2018-2023 роки та Статуту Банку.

Стратегія Банку ґрунтується на таких ключових компонентах:

- збільшення цінності для власників шляхом створення хорошого банку та відновлення вартості непрацюючих кредитів з метою відшкодування допомоги, наданої державою;
- сфокусування діяльності банку на роздрібному сегменті із значною часткою в МСБ та незначною присутністю в корпоративному сегменті;
- удосконалення системи ризик-менеджменту та практик роботи з непрацюючими кредитами;
- оптимізація операційних витрат та організаційної структури Банку;
- підготовка Банку до виходу держави з капіталу (до 2022 року).



Рис. 2.9. Організаційна структура філії АТ КБ «ПриватБанк»*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Сьогодні персонал АТ КБ «ПриватБанк» - це команда висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно вирішувати найскладніші завдання та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні. Структура та чисельність персоналу визначаються

функціональною структурою банку. Розширення ринкового сегмента, відкриття нових філіалів банку супроводжується збільшенням чисельності персоналу. В цілому приріст чисельності персоналу банку за 2020-2021 рр. склав 2545 чоловік (див. табл. 2.13). Аналіз чисельності персоналу за три роки показує, що чисельність персоналу зростала з кожним роком (див. рис. 2.10), це пов'язано з тим що, ПАТ КБ «ПриватБанк» розширював мережу своїх філій.

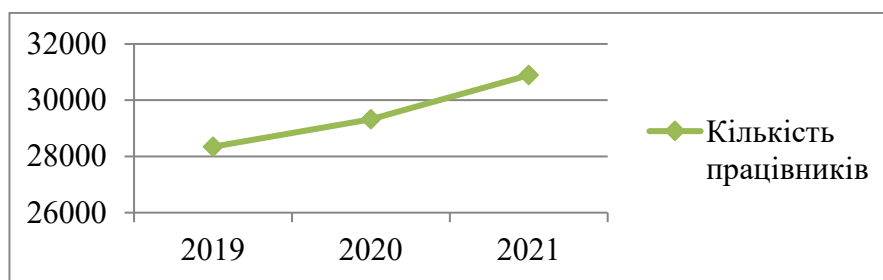


Рис. 2.10 Середньооблікова чисельність персоналу АТ КБ «ПриватБанк»*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Для подальшої оцінки мотивації персоналу визначимо на основі звітності витрати на утримання персоналу (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз чисельності та витрат на утримання персоналу АТ КБ «ПриватБанк»*

Показники	Роки			у 2021р. % до 2019р.	у 2021р. % до 2020р.
	2019	2020	2021		
Середньооблікова чисельність персоналу (працівників)	28345	29317	30890	103	105
Витрати на утримання персоналу (тис.грн.)	2 200 941	2 775 494	3 260 250	126	117

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Оцінивши скільки кожного року банк витрачав на утримання персоналу бачимо, що з кожним роком ці витрати збільшувались, не дивлячись на те що й збільшувалась чисельність працівників.

Так як у банку працюють багато працівників, для їх ефективної мотивації необхідно враховувати деякі особливості. Для цього персонал можна поділити за деякими ознаками: за віком, за статтю, за освітою, за стажем роботи у даному банку. Аналіз був проведений на основі даних анкет працівників і

вивчені вимог, які необхідні для певних посад. Спочатку проаналізуємо персонал банку за віком (див.рис.2.11)

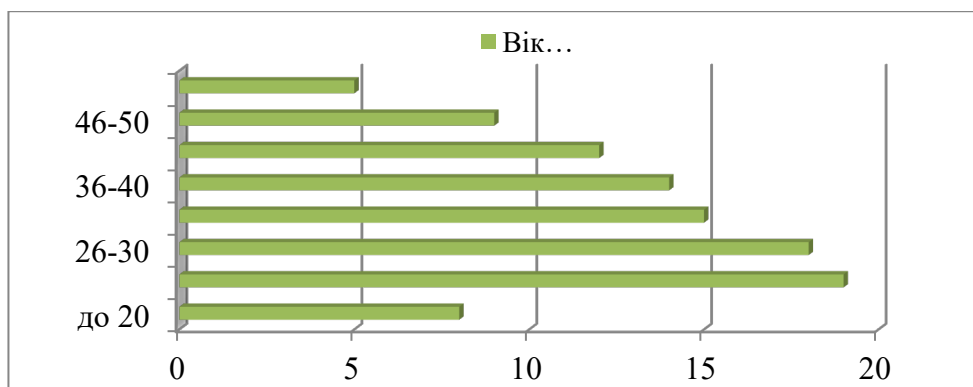


Рис. 2.11. Середній вік персоналу АТ КБ «ПриватБанк»*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Аналізуючи показники діаграми бачимо, більшості працівників ПриватБанк складає 21-25 років. Можливо це пов'язано з тим, що банк активно залучає до роботи молодих спеціалістів, які тільки закінчили ВУЗ і ще не мають досвіду роботи. Студентів залучали у всі напрямки діяльності банку з третього-четвертого курсу, коли у них починається практика. ПриватБанк укладає договори з вузами, тим самим реалізуючи програму залучення молодих фахівців. Середній вік співробітників банку складає 31-35 років. Найменший відсоток персоналу за віком (5%) займають працівники старше 50 років. Аналіз персоналу банку за статтю показує, що в банку працює більше жінок ніж чоловіків 60% жінки та 40% чоловіків.

Наступним етапом аналізу персоналу буде аналіз працівників за рівнем освіти (див.рис. 2.12) та рівнем кваліфікації (див.рис. 2.13).

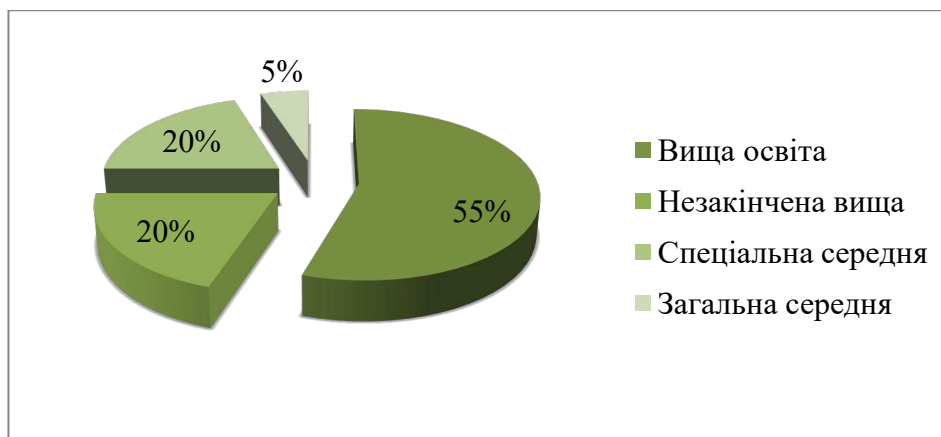


Рис. 2.12. Рівень освіти працівників АТ КБ «ПриватБанк» у 2021 році, %*

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Більшість співробітників ПриватБанку мають вищу освіту, що відповідає профілю займаної посади. У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, понад 50% співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

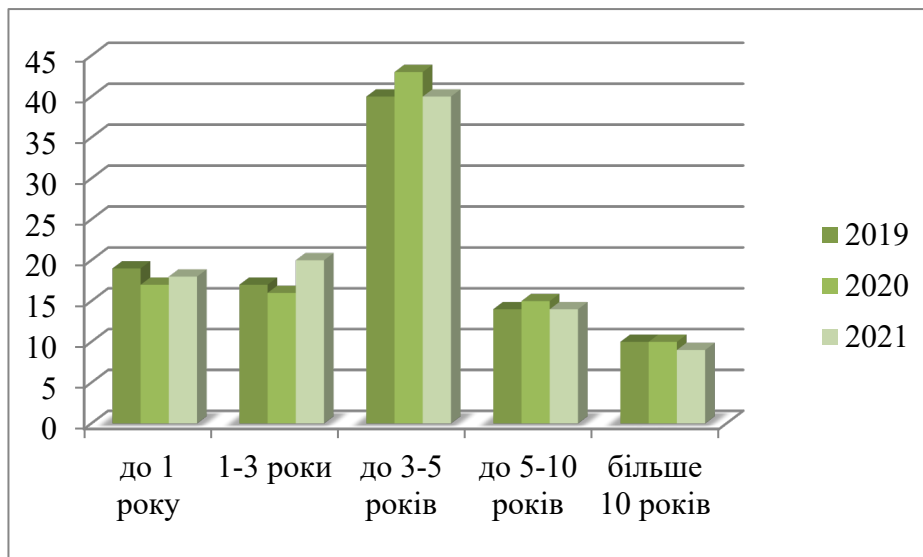


Рис. 2.13. Аналіз персоналу за стажем роботи в АТ КБ «ПриватБанк» *

*Джерело: побудовано на основі статистичної звітності АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз персоналу за стажем роботи (див.рис. 2.13.) в ПАТ КБ «ПриватБанк» показує що більшість людей працюють в банку 3-5 років.

Особливе значення в системі управління персоналом АТ КБ «Приватбанк» займає розвинена система матеріальної та нематеріальної мотивації його працівників. У банку використовується відрядно-преміальна система оплати праці, яка складається з тарифної ставки та бонусів.

Розмір тарифної ставки залежить від категорії, рівня кваліфікації працівника, а розмір премії – від виконання встановлених конкретних кількісних і якісних показників роботи. При цьому основний акцент у визначенні остаточної суми заробітної плати робиться саме на змінну її частину, яка у деяких співробітників (особливо на операційних лінійних посадах) може доходити до 70%.

Важлива умова застосування відрядно-преміальної системи оплати праці полягає у дійсному внеску працівника в досягнення цілей банку. Лише в цьому

випадку виплачується премія. Такою політикою банк прагне зацікавити персонал в досягненні високих результатів роботи, оскільки успіх установи залежить від ефективності роботи його працівників [4]. Окрім цього, премія поділена на основну і додаткову.

Основна премія виплачується за досягнення результатів в основній діяльності, додаткова – за просування співробітником конкретної продукції чи послуги банку.

Окрім заробітної плати та преміювання, система матеріального стимулювання персоналу АТ КБ «Приватбанк» включає надбавки, доплати, одноразові виплати, що встановлюються окремим співробітникам за високі трудові показники, вислугу років, понаднормову роботу тощо.

Що ж стосується нематеріальної мотивації у Приватбанку, то вона включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умов праці та нематеріальне стимулювання. Останнє представлено присвоєнням звання «Кращий...», адресним запрошенням на корпоративні заходи, публічними подяками, грамотами, пам'ятними подарунками, занесенням записів про досягнення співробітника в його трудову книжку, конкурсами, турнірами, спартакіадою, привітанням з днем народження, встановленням гнучкого графіку роботи тощо. З метою кращого мотивування персоналу банку й дотримання дисципліни у разі її порушення застосовуються зауваження, догани, позбавлення різних пільг тощо.

Отже, 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 66,04%).

Висновки до II розділу

АТ КБ «ПриватБанк» – найбільший український універсальний комерційний банк, орієнтований на обслуговування приватних осіб і

корпоративних клієнтів всіх форм власності, входить до переліку системних банків України, має один з найбільших обсягів капіталу і чистих активів.

Національна мережа банківського обслуговування «ПриватБанку», яка включає в себе 3 395 філій та відділень по всій Україні, дозволяє будь-якому клієнту отримати найвищий рівень обслуговування практично у будь-якій точці країни. Широке коло закордонних партнерів «ПриватБанку» не лише демонструє його визнання як повноправного учасника світової банківської системи, але й, найголовніше, дозволяє найбільш широко задовольняти потреби клієнтів банку, пов'язані з їх міжнародною діяльністю.

«ПриватБанк» підтримує кореспондентські відносини з найбільшими іноземними банками, ефективно співпрацюючи з ними на різних сегментах фінансового ринку. «ПриватБанк» є уповноваженим банком з обслуговування кредитних ліній Світового банку реконструкції та розвитку (СБРР), Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Українсько-Німецького Фонду, спрямованих на розвиток малого та середнього бізнесу.

«ПриватБанк» є визнаним лідером вітчизняного ринку платіжних карток. На сьогодні банком випущено понад 14892 мільйона пластикових карток (40% від загальної кількості карток, емітованих українськими банками). У мережі обслуговування пластикових карток банку працює понад 8 тисяч банкоматів, пластикові картки банку приймають до оплати понад 16 тисяч торговельно-сервісних точок по всій Україні. Наявність широкої мережі обслуговування карткових продуктів дозволяє «ПриватБанку» активно впроваджувати послуги з автоматизованої видачі корпоративним клієнтам заробітної плати з використанням пластикових карток.

«ПриватБанк» також є лідером на ринку послуг фізичним особам. Так, понад 42% клієнтів банків, які оформлюють кредити на купівлю побутової техніки, користуються кредитними програмами «ПриватБанку». Також послугами «ПриватБанку» користуються 29,3% усіх клієнтів депозитних програм, понад 26% клієнтів, які здійснюють обмін валюти. Близько 21% клієнтів українських банків обирають «ПриватБанк» для відкриття поточного

рахунку та понад 15% користуються послугами банку під час здійснення грошових переказів.

Інноваційна політика «ПриватБанку» орієнтована на вдосконалення на українського ринку принципово нових, провідних банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. «ПриватБанк» першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги Інтернет-банкінгу «Приват24». Мінімальні комісії за переказ між своїми рахунками і між рахунками/картками, відкритими в «ПриватБанку», моментальність виконання операцій, цілодобова он-лайн підтримка користувачів, робить інтернет-банкінг «Приват24» найбільш вигідним серед всіх інтернет-банкінгів, наданих українськими банками. Крім «Приват24», є GSM-банкінг, за допомогою якого користувач завжди в курсі будь-якого руху на своїх рахунках/картах, а також має цілодобовий доступ до залишків на картах, рахунки, депозити, кредити, і т.д., відкритих в «ПриватБанку». Також популярними є послуги з продажу через мережу своїх банкоматів та POS-терміналів, електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку та IP-телефонії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Вдосконалення методів управління персоналом підприємства

Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва підприємств. Під час формування та підбору методів управління персоналом підприємств їх керівництво мало використовує сучасні інноваційні принципи, ігнорує стратегічні інструменти, а найбільшу увагу приділяє тактичним, а саме підвищенню фонду оплати праці, поліпшенню ергономічності робочих місць, забезпеченню гнучкого графіка роботи, організації навчання персоналу, формуванню й розвитку кадрового резерву. А це в свою чергу означає низьку готовність керівництва підприємств витрачати час і кошти на формування та розвиток людських ресурсів, що в цілому суперечить загальносвітовим тенденціям добору й утримання на підприємстві талановитих працівників, залучення персоналу до управління підприємством, створення високоякісної атмосфери праці.

Відомо, що проектування шляхів управління персоналом необхідно починати з формування концепції управління, побудови його моделі, а також розроблення відповідної стратегії.

Для ефективної діяльності управління персоналом повинно містити оптимальні методи й технології, які відповідають принципам, що лежать у її основі.

Використання інноваційних технологій управління персоналом в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників.

Впровадження інноваційних технологій у сферу управління персоналом підприємства відрізняється від технологічних інновацій тим, що вони [66]: здійснюються зазвичай з меншими одноразовими витратами; складніше

піддаються економічному обґрунтуванню до свого впровадження та оцінюванню після нього; специфічні по відношенню до того підприємства, в якому створені (якщо технологію перенести нескладно, то кадрове нововведення – проблематично); процес впровадження ускладнений психологічним чинником, що виражається у феномені опору змінам, який виявляється відчутніше, ніж під час матеріальних інновацій.

Технології управління персоналом, які найбільш відкриті до сприйняття інновації, об'єднуються в блоки, які виконують такі функції: розвитку персоналу (навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, призначення на посади, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантні посади, періодична оцінка кадрів, реалізація ділової кар'єри та службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом); планування персоналу, що здійснює попередню інноваційну діяльність (функції розробки кадрової політики, аналізу кадрового потенціалу, ринку праці і прогнозування потреб у персоналі); мотивація та стимулювання персоналу (функції нормування, тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці, матеріальне, грошове й моральне стимулювання); організація інноваційної діяльності персоналу (реалізація взаємозв'язків, розподіл функцій між працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю, розробка особливого інструментально-технологічного знання, технологій спільної роботи, які можуть бути вбудовані в інноваційну діяльність) [14].

У ринкових умовах управління має бути орієнтовано на вдосконалення технології. У вузькому розумінні технологія – це сукупність прийомів і засобів одержання, обробки, переробки сировини, матеріалів або продукції, що здійснюється в різних галузях [30].

До складу інноваційної технології належать технологічний процес, контроль, інструкції з виконання технологічного процесу, правила, вимоги, карти, перспективні графіки тощо [29].

На сучасному етапі розвитку економіки України за значних трансформацій ринкового середовища підходи до управління підприємством загалом мають

змінитись, а принципи реалізації інноваційних технологій управління персоналом повинні відображати сучасні вимоги до формування стосунків між керівниками та підлеглими, враховувати стан і тенденції розвитку ринку праці (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Принципи реалізації інноваційних технологій при управлінні персоналом на підприємстві*

Принципи	Шляхи реалізації принципу
Готовність до взаємного компромісу	Дослідження очікувань працівників; сприяння створенню професійних спілок, товариств; формування загальнокорпоративних цінностей.
Формування взаємної довіри керівників і трудового колективу	Поліпшення репутації роботодавця; організація дискусій, діалогів між керівниками, групами (корпоративними командами) та індивідами (працівниками).
Орієнтація на досягнення лояльності персоналу до місця роботи	Широке залучення працівників до розв'язання виробничих проблем, формування високої управлінської культури відкритої взаємодії з працівниками; періодичне виявлення задоволеності працівників місцем роботи.
Збереження на підприємстві цінних працівників	Впровадження програм з розвитку лідерства, кар'єрного зростання; стимулювання та підтримка наставництва; створення кадрового резерву.
Зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі	Дослідження стресогенності умов роботи у різних підрозділах; моніторинг морального клімату та усунення конфліктних ситуацій у колективах; усунення стану невизначеності.
Прозорість, відкритість підприємства для працівників	Висвітлення доступної інформації, напрямів розвитку підприємства у відповідних корпоративних інформаційних джерелах; створення та підтримка діяльності прес-центру.
Інноваційність в управлінні персоналом	Вжиття заходів з командоутворення; стимулювання ініціативності, раціоналізаторського та творчого мислення працівників (управління талантами).

*Джерело: Сформовано на основі даних підприємства та вивчення наукових праць

Можна стверджувати, що економічна криза актуалізувала проблеми управління персоналом підприємства, а саме низьку якість як менеджменту (невідповідність методів управління сучасним вимогам, неспроможність до лідерства, неготовність до змін), так і трудових ресурсів (низький рівень компетенцій, пасивне ставлення до роботи). Нами розроблена детальна блок-схема оптимізації організаційної структури управління яка враховує зустрічність цього процесу: «зверху вниз, тобто від цілей до функцій і органів

управління, і знизу вверх, тобто від детальної проробки кожної функції процедур прийняття рішень до органів, які орієнтовані на цілі» [41].

Рекомендована блок-схема оптимізації структури управління в підприємстві зображена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Блок-схема оптимізації структури управління в підприємстві*

*Джерело: розроблено на основі власних досліджень та вивчення наукових праць вчених

При аналізі блок-схеми, наведеної на рис. 3.1, можна зробити наступні висновки: має місце стала послідовність процесу розробки оргструктури, що проявляється у первинності аналізу і вторинності синтезу; більш конкретизований сам процес управління.

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом з метою якомога повнішого та ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.

В основу формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом підприємств покладено системний підхід (див.табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інноваційні процес-технології управління персоналом*

№	Підсистема	Процес-технології
1	Аналіз та планування персоналу	Процес аналізу кадрової політики управління персоналом за наявної стратегії.
		Процес розроблення та коригування політики управління персоналом.
		Процес відбору стратегії управління персоналом.
2	Набір персоналу	Визначення потреби в персоналі з внутрішніх джерел.
		Визначення потреби в персоналі із зовнішніх джерел.
		Комплексний підхід до визначення потреби в персоналі.
		Визначення цільових потреб у персоналі за фактом організації робочих місць.
3	Відбір та розстановка персоналу	Відбір персоналу з внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями.
		Відбір та розстановка персоналу періодично відповідно до функціонування робочих місць.
4	Атестація та оцінювання кадрів	Процес оцінювання персоналу.
		Процес атестації персоналу.
5	Організація трудових відносин	Процес зниження конфліктності та забезпечення комфортного соціально-психологічного клімату.
6	Мотивація персоналу	Процес впливу матеріальних чинників мотивації персоналу.
		Процес впливу нематеріальних чинників мотивації персоналу.
7	Створення сприятливих умов праці	Процес управління поточною безпекою праці персоналу.
		Процес створення умов праці та моніторингу безпеки діяльності персоналу.
8	Інформаційне забезпечення	Процес поточного обліку персоналу та моніторингу робочого місця.
		Процес загального обліку персоналу та моніторингу робочого місця.
9	Розвиток та навчання персоналу	Процес загального розвитку персоналу.
		Процес цільового навчання та забезпечення розвитку персоналу.
		Розвиток та поточне навчання персоналу.

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [42]

У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука й мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Впровадження персонал-технологій передбачає реалізацію певних етапів (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Формування та впровадження інноваційних персонал-технологій роботи з персоналом на підприємстві*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [52]

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технологій, зокрема багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємопов'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими

працівниками та виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно працівника [17].

Розвиток сучасної економічної науки підтверджує, що найсучасніші технології, матеріали, сировина перестають бути критично важливими для набуття конкурентних переваг виробничими підприємствами.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення на основі сучасних методів розвитку персоналу підприємства (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані сучасні методи розвитку персоналу підприємства*

№	Метод	Можливість використання (опис)
1.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій підприємство може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу. На сьогодні особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Як свідчить аналіз основних напрямів удосконалення організації управління персоналу, побудова комплексного критерію оптимізації можлива з урахуванням основних ідей всіх трьох напрямів «див.рис. 3.3».

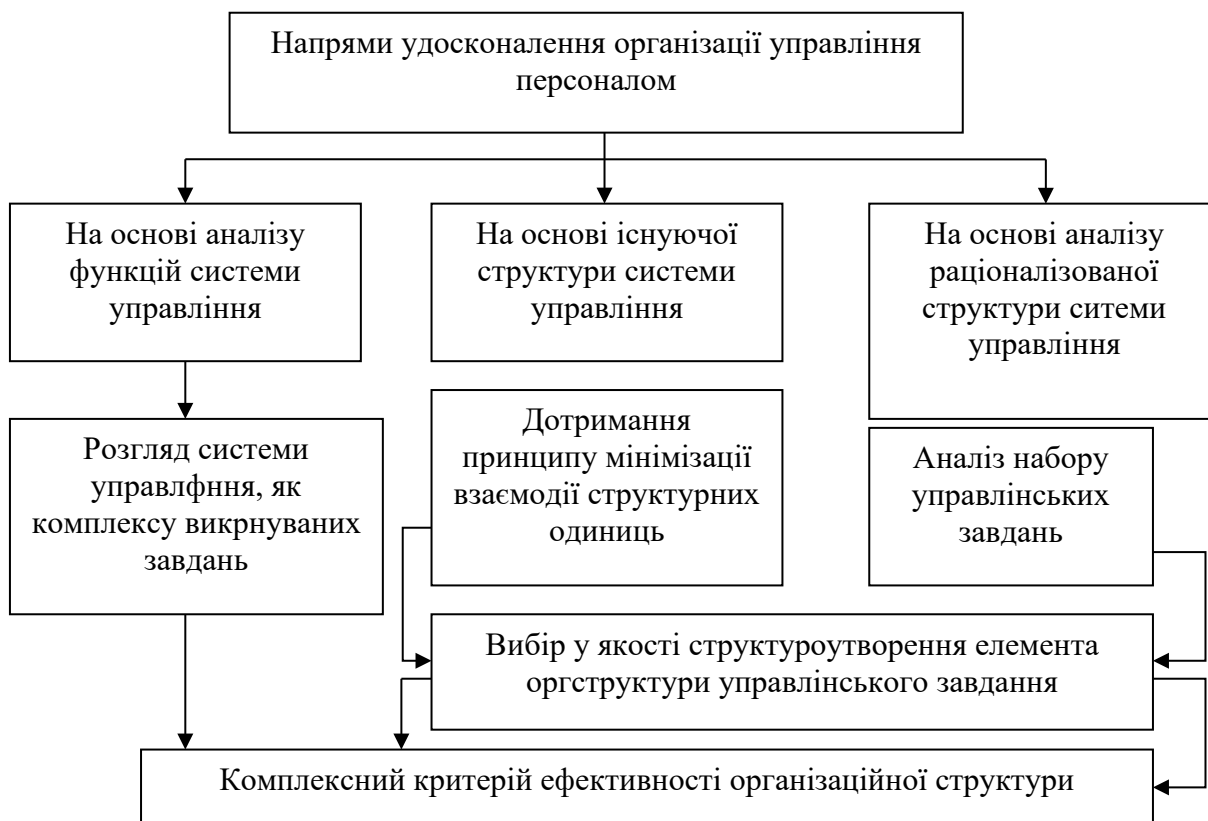


Рис. 3.3. Інтеграція наявних напрямів удосконалення управління персоналом

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства та наукових праць вчених

Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями: підвищення рівня продуктивності діяльності; ефективне навчання і розвиток персоналу; поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища; поліпшення якості трудового життя; стимулювання креативних ідей; звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей; підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівців рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Характеристики новітніх персонал-технологій подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристика персонал-технологій рекомендованих до впровадження у підприємстві*

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем.	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)	
Коучинг (Навчальні персонал-технології)	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	

Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	
Реінженіринг (Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу)	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
Внутрішній маркетинг (Персонал-технології стимулювання персоналу)	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток.
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Персонал-технології контролю праці персоналу (Таємний покупець)	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управ-ління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управ-ління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

*Джерело: Сформовано на основі даних підприємства

З огляду на ці тенденції особливого значення набувають проблеми модернізації класичних систем управління персоналом та впровадження нових сучасних технологій, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств, що стають ключовими факторами ефективності виробництва.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності підприємства, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах*

№ п/п	Традиційна система управління персоналом	№ п/п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс – працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Результати досліджень щодо можливостей покращення ситуації в найближчій перспективі свідчать про позитивні очікування від модернізації системи управління персоналом [17].

Серед учасників досліджень 74% респондентів очікують на зростання бізнесу протягом наступних 3 років, а 78% планують впровадження нових технологій у найближчій перспективі (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Пріоритетні питання у сфері управління персоналом підприємств*

Фактори розвитку персоналу	Пріоритетність факторів за оцінкою експертів CEO	Пріоритетність факторів за оцінкою експертів HR
Навчання та розвиток	71%	43%
Управління ефективністю	58%	76%
Розвиток/ здобуття необхідних навичок	54%	43%
Брендинг роботодавця	42%	57%
Діджиталізація	42%	33%

*Джерело: Сформовано на основі даних підприємства

Отже, вищий менеджмент вбачає переваги у пошуку дієвих інструментів професійної мотивації персоналу, тоді як фахівці з HR віддають перевагу статусній мотивації.

Загалом 63% експертів вважають, що за останні 3 роки стало важче залучати та утримувати таланти; 88% – що в найближчі періоди загостриться боротьба за їх залучення й утримання; 69% – що проблема міграції в Україні значно вплине на діяльність компанії.

Серед пріоритетних компетентностей сучасного фахівця виділено такі критерії, як когнітивні (критичне мислення, вирішення проблем) – 83%; соціоемоційні (управління емоціями, робота в команді) – 56%; технічні (спеціальні знання та навички) – 50%.

Оцінюючи перспективи впровадження сучасних технологій в управлінні розвитком персоналу в практику вітчизняних підприємств для підвищення ефективності їх бізнесу, варто відзначити, що найбільш привабливими роботодавцями на ринку праці вважаються підприємства з іноземним капіталом.

У таблиці 3.7 відображено рейтинг факторів привабливості.

Рейтинг факторів привабливості підприємства персоналом*

Фактори розвитку персоналу	Результат оцінки, %
Стабільність	40
Умови праці	46
Ефективність управління підприємством	46
Корпоративна культура	49
Особистісне професійне зростання персоналу	51
Розмір заробітної плати	55
Імідж підприємства на ринку	67

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Очевидним стає той факт, що успіх провідних компаній розвинутих країн обумовлений перш за все створенням вискооефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний та стратегічний підхід до використання та розвитку трудового потенціалу.

З урахуванням цього підприємство потребують розробки та реалізації нових програм, спрямованих безпосередньо на підвищення ефективності кадрової функції та сучасних персонал-технологій в системі управління персоналом. Це дасть змогу сфокусувати всі процеси управління персоналом на вирішенні стратегічних задач підприємства, забезпечить привабливі умови для залучення й утримання кращих працівників, їх професійного та особистісного розвитку.

3.2 Шляхи вдосконалення управління персоналом підприємства

Підприємство є багатогранним та багатофункціональним і потребує постійного розвитку та адаптації у зовнішньому середовищі. На практиці існує декілька основних напрямків удосконалення системи управління підприємством: удосконалення організаційної структури управління підприємством; оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства; удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції [80].

Управління розвитком персоналу покликане розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, будувати нові форми комунікацій всередині колективу та змінювати відносини між людьми, отже, збільшувати людський капітал та його конкурентоспроможність у взаємозв'язку зі зростанням рівня продуктивності праці. За таких умов одними з найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток та мотивація різноманітних здібностей працівників на основі новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства.

Для того, щоб удосконалити організаційну структуру підприємства потрібно насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату підприємства, а також чисельність працівників виробничих підрозділів та відділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з врахуванням актуальних ринкових вимог [66].

На даний момент на підприємстві кількість працівників періодами коливається, оскільки є тимчасово наймані працівники на сезонні роботи та ті, хто працює за цивільно-правовими угодами. На мою думку, доцільно було б зменшити кількість штатних працівників, які не мають 100% завантаження протягом року. А натомість, укладати угоди на виконання певних видів, які вони будуть здійснювати. Це дозволить оптимізувати трудові ресурси та виявити і оцінити ту частину працівників, яка більш старанно, наполегливо та ефективно виконує виробничі завдання.

Для того щоб оптимізувати організаційну структуру підприємства потрібно врахувати і адекватно оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства, які постійно змінюються. провести розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Оптимізацію організаційної структури слід проводити по етапах: сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку товариства; сформувати мету організаційних змін на підприємстві із врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду; розробити

чітку стратегію організаційного розвитку підприємства, яка повинна орієнтуватись на економічну стратегію розвитку підприємства та включати до себе заходи щодо зміни організаційної структури, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації; розрахувати перспективні витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії; проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства; здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

Існують погрішності в підборі кадрів, які можна пояснити не тільки нестачею добрих організаторів і фахівців, яких згодом можна б було висувати на провідну керівну роль, але й недоліками в роботі з кадрами, невмінням знаходити і виховувати хороших організаторів. Цей недолік можливо усунути, якщо запросити людей із зовнішнього середовища на договірній основі до роботи у товаристві, а саме у напрямку психології, виявленню та розвитку лідерських якостей, проведенню різноманітних тренінгів.

Як відомо, людський капітал – це наймогутніше джерело конкурентної переваги й, як показують останні дослідження, саме люди запроваджують у життя стратегічні плани. Зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами можна представити в такий спосіб, як зображено на рисунку 3.4.

Система управління персоналом на підприємстві повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів прибуття і звільнення, тобто оновлення кількісного складу персоналу; розвиток якісного складу персоналу відповідно до потреб самого підприємства.

Стратегічне управління персоналом означає для підприємства те, що досягнення загальної стратегічної цілі повинне відбуватись із залученням стратегічного управління людськими ресурсами, яке вказуватиме на напрям руху підприємства.



Рис. 3.4. Складові та послідовність процесу розробки стратегії управління персоналом на підприємстві*

*Джерело: авторська розробка на основі наукових праць вчених [42]

Далі з урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дозволяють реалізувати вищевказані цілі, а саме: спроектувати організаційну й кадрову структури прийняття та виконання рішень; розробити систему корпоративних стандартів, що описує правила, процедури дій і взаємодії персоналу; змодельовати зміст праці по посадових позиціях, потреби в необхідних компетенціях, уміннях, навичках, досвіді для одержання очікуваних результатів; спроектувати раціональну інфраструктуру й робочі місця; організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань; забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці; організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії й цілей; організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувані процеси; забезпечити продуктивність праці вище галузевого рівня; використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин; організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій; розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці);

сформувати імідж, збільшити вартість підприємства; впровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

За структурною ознакою система управління може бути визначена як система, що складається із керуючої підсистеми (суб'єкта управління), керованої підсистеми (об'єкта управління) та предмету (процесу) управління, що забезпечує функціонування керуючої та керованої підсистем (див. рис. 3.5).

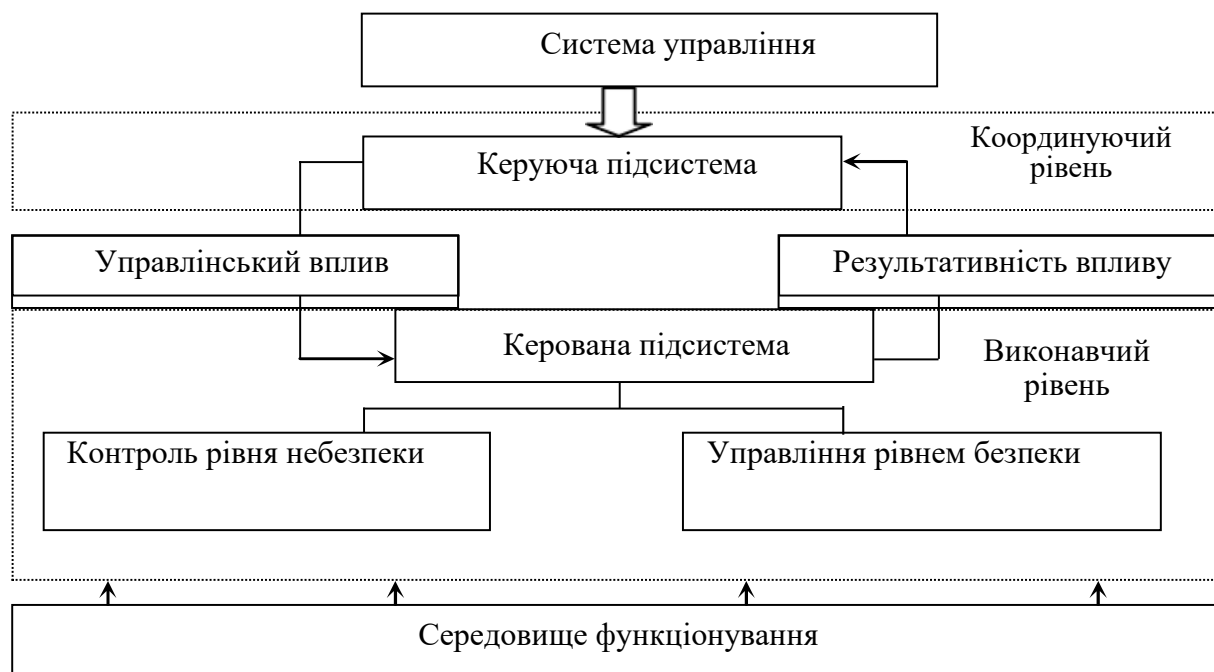


Рис. 3.5. Структурна схема системи управління підприємством*

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень і наукових праць вітчизняних вчених

Основними способами реалізації стратегії визначено: організацію; позиціонування; залучення; розвиток; управління. У таблиці 3.8. зображено способи реалізації кадрової стратегії на підприємстві.

Організація використовується для додання злагодженого вигляду, при побудові бізнесу, через установлення порядку, правил і умов прийняття рішень, здійснення дій і взаємодії персоналу. Вона забезпечує: досягнення цілей за допомогою якості прийняття й виконання рішень у межах технологічних процесів; одержання конкурентних переваг у змісті (постановці цілей, завдань; рішеннях; діях; процесах; прийомах і методах; технологіях; використанні засобів праці) та умовах праці (санітарно-гігієнічних; режимах праці й

відпочинку; техніці безпеки; культурі й етиці відносин, дизайні й ін.); розуміння персоналом завдань, правил праці, оптимізації робочих місць, інфраструктури бізнесу; одержання фінансових, ринкових, кадрових вигод за допомогою раціональності дій і взаємодії, дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, методів, прийомів праці.

Таблиця 3.8

Способи реалізації стратегії управління персоналом в підприємстві*

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
Місія	Кадрова структура (штатний розклад)	Маркетинг компетенцій	Наставництво	Планування
Стратегічні цілі	Посадові позиції (компетенції, активи)	Маркетинг персоналу	Навчання	Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
Постановка завдань	Оцінка посадових позицій відповідно до ролі та вартості	Форми залучення персоналу	Тренінги	Вимірювання і оцінка активів і праці
Структура прийняття рішень (організаційна структура)		Добір, порівняння, відбір персоналу	Переміщення персоналу	Розрахунок ресурсів
Стандарти, правила дій		Найм		Контроль
Технологія процесів		Адаптація		Мотивація
Робочі місця, засоби праці, інфраструктура				Психологічний вплив, етика, культура відносин
Умови праці				
Інновації				
Кадрове діловодство				

*Джерело: сформовано на основі наукових праць вчених та даних підприємства

Позиціонування служить для визначення потреби в персоналі, оцінки вартості посадових позицій. Як будь-який ресурс, людські ресурси, їх потенціал позиціонується до фінансової структури підприємства. Тобто, виходячи з результатів, установлюється: чого повинен добитися персонал (активи), за рахунок чого він може цього добитися на кожній посадовій позиції (пасиви).

Пасивами в цьому випадку є компетенції, здатності, особисті якості й інші можливості до праці на даній посадовій позиції, активами – уміння, навички, досвід, прийоми, методи праці й інші якості, що забезпечують реалізацію можливостей працівників в одержанні доходів.

Позиціонування забезпечує: обґрунтування кадрової структури: професійної, кваліфікаційної, чисельної; обґрунтування змісту посадових позицій і потреб у персоналі; оцінку місця й ролі кадрових ресурсів у результатах, базисну вартість посадової позиції в одержанні доходу, формуванні поточних активів і інвестиційних витрат на персонал; відповідність кваліфікації працівника рівню змісту праці.

Позиціонування формує переваги в оцінюванні потреб у персоналі, ідентифікацію потенціалу, необхідного для результатів.

Залучення персоналу використовується для забезпечення підприємства необхідною робочою силою відповідно до організації й позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього; забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності й складності праці, можливості синергії взаємодії з іншими працівниками, а також факторами й ресурсами розвитку виробництва.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Управління служить для спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії й координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує: виконання ухвалених рішень; одержання намічених результатів; командні корпоративні дії в досягненні місії й цілей бізнесу; мотивацію досягнення цілей.

Стратегія управління людськими ресурсами є складовою частиною загальної стратегії отже, повинна бути зв'язана з іншими стратегіями:

виробничою, продажною, фінансовою. Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління людськими ресурсами.

Реалізація стратегії управління людськими ресурсами включає два етапи: впровадження стратегії; стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю.

Рекомендований склад основних принципів раціонального використання трудових ресурсів в підприємстві «див. рис. 3.6».

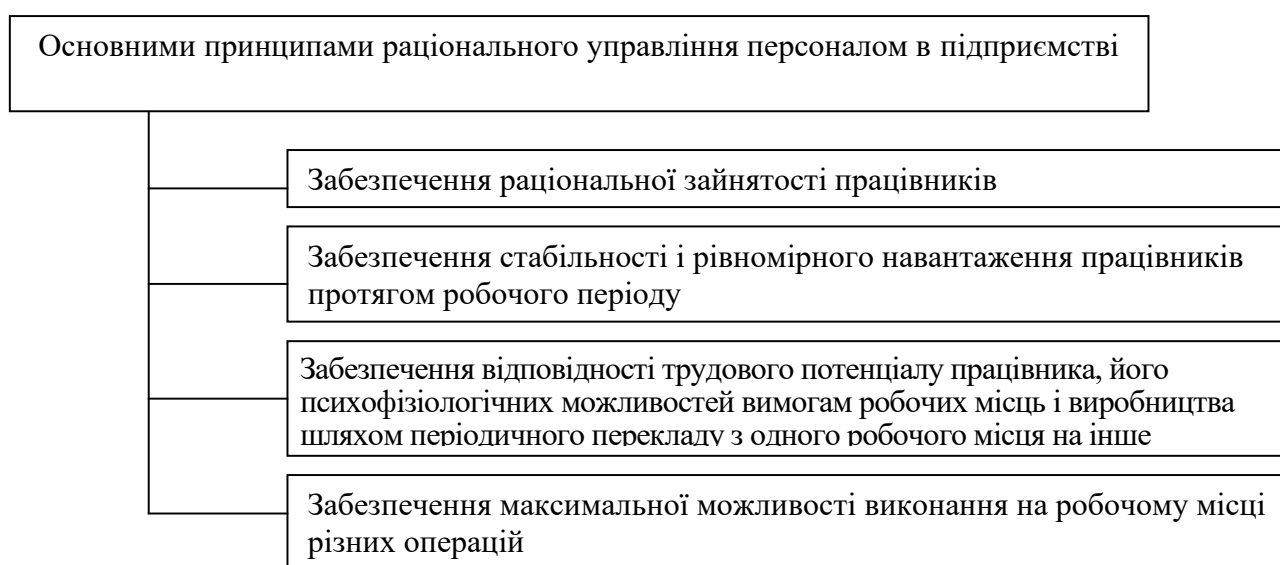


Рис. 3.6. Основні принципи раціонального управління персоналом в підприємстві *

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених

Етап упровадження стратегії включає: розробку плану впровадження стратегії управління персоналом; розробку стратегічних планів відділів системи управління персоналом у цілому підприємстві; активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії.

Впровадження стратегії управління персоналом може здійснюватися відповідно до плану, розробленого за такою формою, що включає розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів її реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців може здійснюватися (див. табл. 3.9).

План впровадження системи стратегічного управління персоналом*

Мета упровадження стратегії управління людськими ресурсами	Строк реалізації стратегії	Засоби реалізації стратегії	Витрати ресурсів	Відповідальні виконавці
Збільшення частки працівників у віці до 35 років з 25 до 40%	01.01.2021р.	Наймання нових працівників. Розширення матеріальних пільг і соціальних компенсацій	Поточні витрати (на зарплату). Фонд споживання	Відділ кадрів, керівник відділу кадрів

*Джерело: Сформовано на основі даних підприємства та на основі праць вітчизняних вчених [42]

Ефективність впровадження стратегії управління на підприємстві в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей (див.табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Стратегії управління персоналом підприємства і стратегічних функцій з її реалізації*

Генеральна мета служби управління персоналом: своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості		
Загальна стратегія управління людськими ресурсами: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу організації через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, упровадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців		
Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом (стратегічні функції)		
Забезпечення персоналом; Обмежене наймання персоналу; «омолодження» трудового колективу. Забезпечити наймання висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби	Реалізація трудового потенціалу; Активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці; Удосконалення технологій реалізації ТП Розробити й впровадити в Основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу». Забезпечити ефективне функціонування системи Стратегічне управління персоналом підприємства».	Розвиток трудового потенціалу; Концентрація професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях організації; підвищення значущості факторів «соціальний статус персоналу» і «корпоративна культура»; Забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру організації й через мультиплікацію знань. Розробити й розпочати в 2020р.реалізацію програми"Розвиток

	«Упровадити в практику управління персоналом комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу; Застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки	корпоративної культури". Сформував до 08.2020 р. і розпочати реалізацію в 4-му кварталі 2020 р. комплексу заходів щодо підвищення соціального статусу персоналу й іміджу організації
--	---	--

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Для вироблення й реалізації стратегій управління персоналом необхідно створити робочі групи за функціональними напрямками: забезпечення організації персоналом; розвиток трудового потенціалу; реалізація трудового потенціалу.

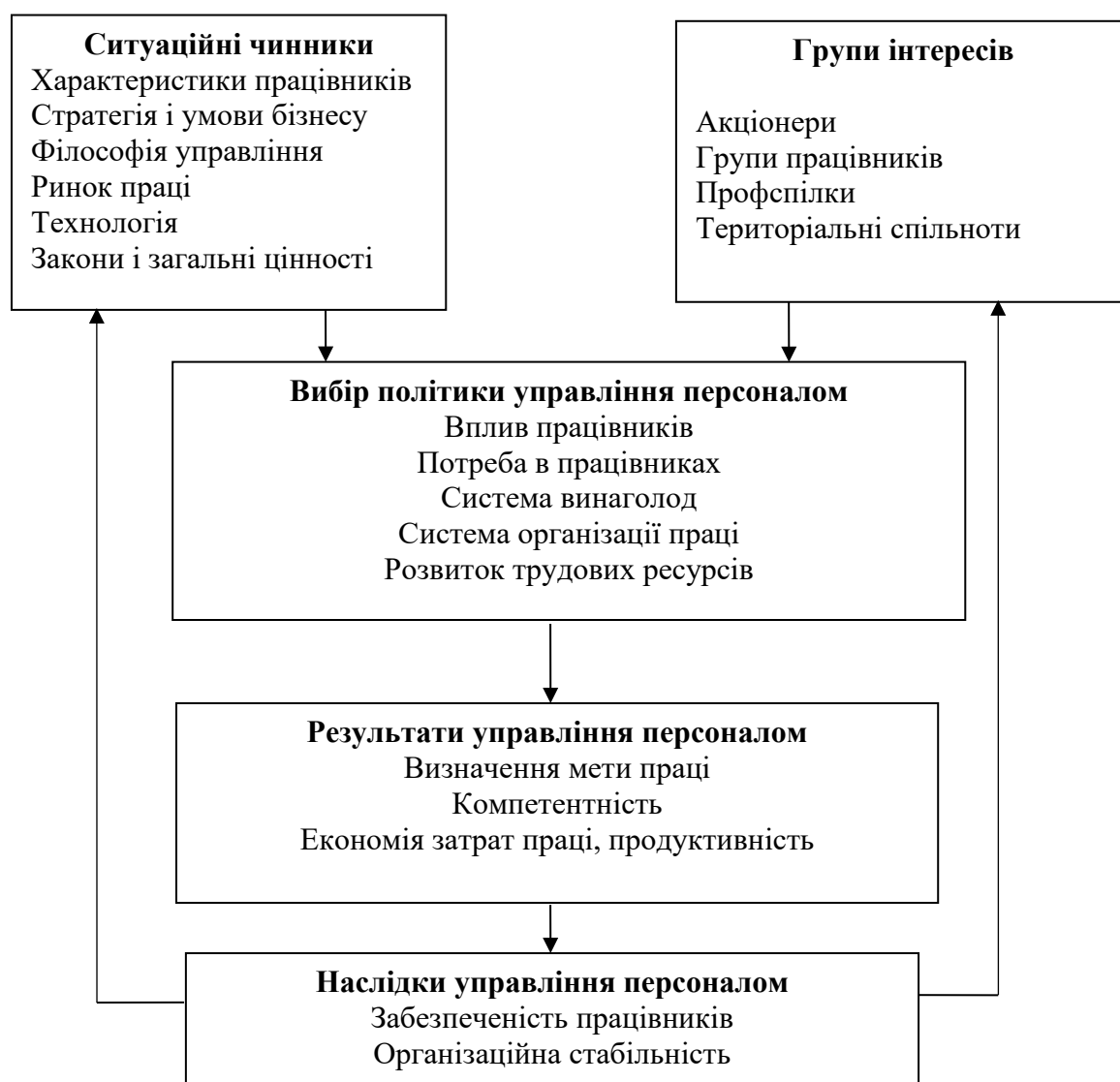


Рис. 3.7. Сфера управління персоналом в підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених та аналізу діяльності підприємства

Таким чином, підприємство повинно постійно навчатися і пристосовуватися до нових технік та технологій. Які в свою чергу будуть збільшувати ефективність та покращувати умови праці робітників, що може в свою чергу вплинути на їхню продуктивність праці. Саме тому підприємства постійно оновлює свою техніку, та йде в ногу з новітніми технологіями господарювання, що дає їм перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами.

Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

3.3 Навчання персоналу як складова управління персоналом підприємства

Ефективність використання ресурсів на підприємстві (устаткування, споруди та інші засоби виробництва, матеріальні та енергетичні ресурси, фінансові ресурси тощо) потребує відповідних заходів щодо забезпечення, моніторингу, оцінювання та підтримки належної кваліфікації персоналу.

Розвиток персоналу підприємства здебільшого передбачає його професійне зростання, тобто придбання працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони можуть використовувати у своїй професійній діяльності. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [61] встановлює положення, які визначають правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи розвитку працівників. Вищезазначена система передбачає процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності щодо вирішення завдань, поставлених перед підприємством.

Вважаємо, що підприємство має запровадити процеси, які дозволять персоналу: по-перше, перетворювати стратегічні цілі підприємства у власні

робочі завдання підлеглих та розробляти плани їх досягнення; по-друге, брати на себе зобов'язання вирішувати конкретні задачі та відповідати за їх розв'язання; по-третє, постійно підвищувати компетенцію та набувати необхідного досвіду роботи; по-четверте, працювати в команді та сприяти спільній діяльності; по-п'яте, обмінюватися інформацією, знаннями та досвідом у межах підприємства.

Персонал на всіх рівнях управління є основою підприємства, його цілковите залучення дає змогу використовувати його здібності на користь організації. Кваліфіковане управління персоналом підприємства передбачає сприяння тому, щоб підлеглий розумів значущість і важливість своїх обов'язків і діяльності стосовно створення й забезпечення цінності для замовників та інших зацікавлених сторін.

Для більш дієвого залучення персоналу до вирішення існуючих проблем підприємство має розглянути наступні дії невідкладного характеру, а саме: розробка процесу обміну знаннями та використання компетентності персоналу, наприклад, схеми накопичення ідей щодо поліпшення; запровадження відповідної системи визнання та преміювання, яка ґрунтується на індивідуальному оцінюванні досягнень персоналу; установлення системи атестування навичок і планування кар'єри для сприяння особистому розвитку персоналу; постійний критичний аналіз рівня задоволеності, потреб і очікувань персоналу; забезпечення можливостей наставництва й консультування (коучінгу).

Важливою складовою ефективного управління персоналом підприємства є забезпечення та дотримання необхідної компетентності робітників. Задля досягнення поставленої мети необхідно розробити та підтримувати «план розвитку персоналу» і пов'язані з цим процеси. Вищезазначене сприятиме організації визначати, розвивати та підвищувати кваліфікаційний рівень персоналу шляхом: визначення професійної та особистої компетентності, яка була б потрібна організації на коротко-, середньо- чи довгостроковий період, відповідно до її місії, бачення, стратегії, політики та цілей підприємства; аналіз

наявної компетентності персоналу на поточний період і прогалин між наявною та потрібною на цей час компетентністю чи компетентністю, яка може знадобитися підприємству у майбутньому; запровадження заходів підвищення кваліфікації персоналу та її набуття для усунення прогалин; критичне оцінювання результативності вжитих заходів для впевненості, що необхідну компетентність персонал набув; підтримування набутих знань персоналу на постійній основі.

Відповідно до сформульованої мети та поставленого завдання нами розроблено алгоритм процесу навчання персоналу підприємства. Блок схема алгоритму сформована на основі міжнародного досвіду з урахування стандарту ДСТУ ISO 10015:2008 [14] та представлена на рисунку 3.8.

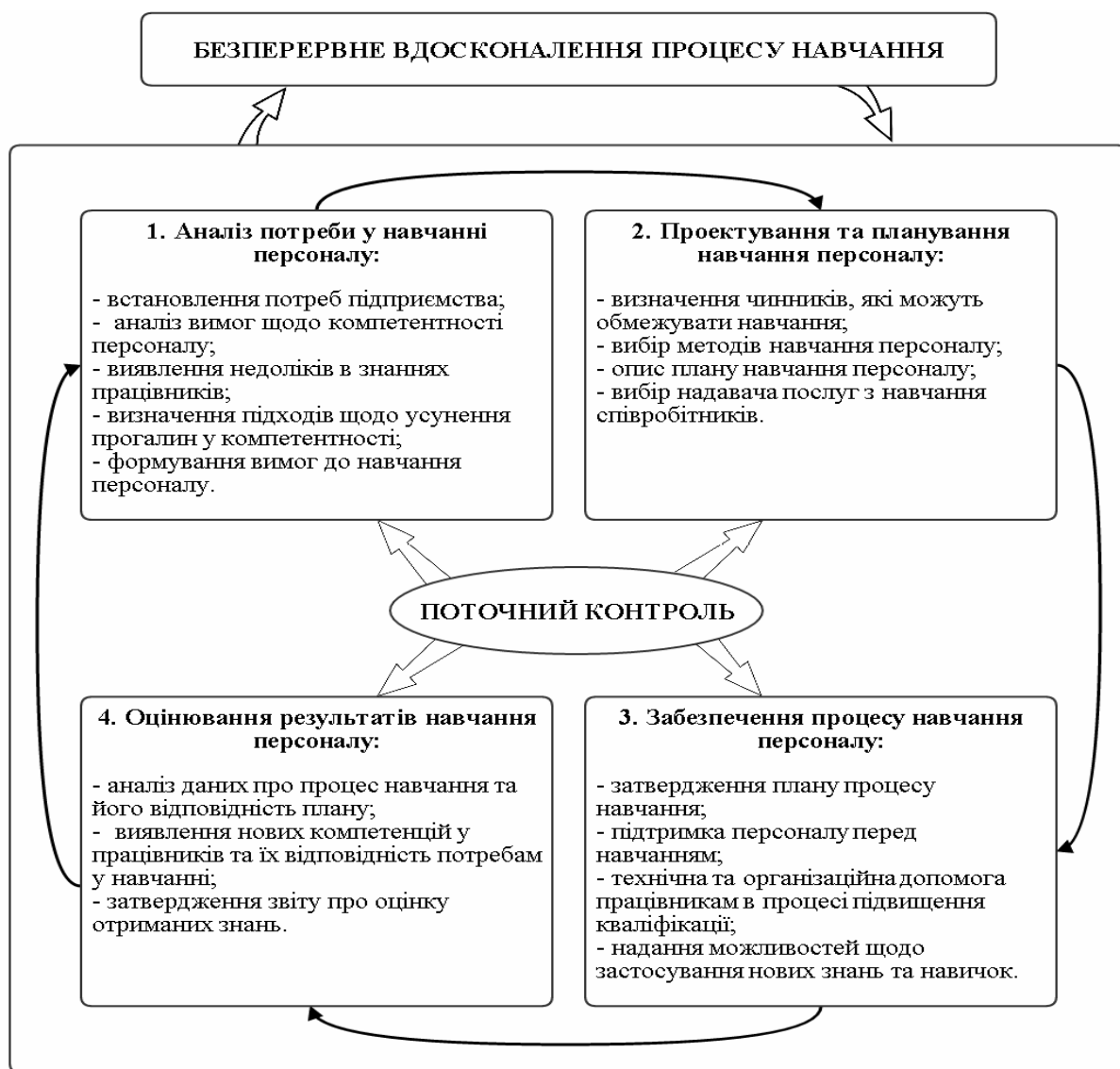


Рис. 3.8. Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства *

* Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [42]

Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства включає чотири взаємопов'язані стадії: аналіз потреб у навчанні, проектування та планування навчання, забезпечення процесу навчання та оцінювання результатів навчання, а також передбачає безперервне вдосконалення процесу навчання працівників як ресурсної складової управління підприємством

Проблему усунення недоліків у компетентності можна вирішити шляхом навчання персоналу чи виконанням інших дій, зокрема перепроєктування процесів, наймом цілковито навченого персоналу, залученням сторонніх виконавців, поліпшенням інших ресурсів, переведенням на іншу роботу чи зміною робочих методик.

На другій стадії процесу навчання персоналу необхідно провести проектування та планування заходів щодо підвищення компетентності працівників, які включають визначення критеріїв для оцінювання результатів навчання та здійснення контролю.

На підприємстві, як правило, існує набір чинників, що обмежують процес навчання: фінансові міркування; вимоги щодо строків і графіків; мотивація персоналу до навчання;

вимоги, пов'язані з людськими ресурсами, що їх установлює підприємство; обмежувальні чинники щодо інших наявних ресурсів тощо.

Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, обмежувальних чинників і цілей підприємства. До методів навчання персоналу належать: стажування, курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари без відриву чи з відривом від виробництва, самоосвіта, консультування на робочому місці, дистанційне навчання.

Оцінювання необхідне для підтвердження чи спростовування досягнення цілей навчання, тобто визначення його результативності. Результат можливо перевірити через механізми спостереження й тестування особи, яка пройшла навчання, на робочому місці, а в довгостроковій перспективі через підвищення професійної працездатності та продуктивності особи.

В навчальному процесі потрібно давати якнайменше теоретичних знань на найактуальнішому рівні, досягнутому наукою, і щонайбільше даних про емпіричний досвід.

Отже, розвиток процесу навчання персоналу тобто його професіоналізації управлінської діяльності забезпечить швидку реакцію підприємства на зміни у зовнішньому динамічному конкурентному середовищі, підвищить адаптаційні здібності, організаційну гнучкість, маневреність існуючого кадрового потенціалу, а також сприятиме оперативності вирішення стратегічних завдань у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Висновки до III розділу

При подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних технологій управління персоналом, який має супроводжуватись системою оцінки та розвитку працівників.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси глобалізації, що прискорюється, і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств впровадження інновацій у практику управління персоналом.

У сучасних умовах продовжується процес розробки та оновлення концепції управління персоналом, удосконалюються як системи управління персоналом, так і використовувані методи та інструменти. Для вітчизняних підприємств необхідна адаптація вже існуючих технологій до умов бізнес-середовища, а також нормативно-правового забезпечення роботи в Україні, що дозволить врегулювати правові аспекти відносин усіх учасників процесу управління персоналом та підвищення ефективності розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства.

Ефективне функціонування підприємства в умовах посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку потребує постійного вдосконалення компетенцій співробітників. Персонал підприємства, від співробітника до топ-менеджера, повинен мати високу кваліфікацію, щоб

виконувати зобов'язання підприємства щодо надання продукції та послуг необхідної якості, коли вимоги та очікування клієнтів постійно зростають.

В даний час співробітник з його особистими та професійними якостями став ключовим фактором успіху кожної компанії та найціннішим ресурсом компанії. Така роль людського чинника у діяльності підприємств визначила необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності управління персоналом на основі таких технологій, які створять найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їхніх очікувань та потреб.

Орієнтуючись на західні практики управління персоналом, вітчизняні підприємства набувають значної конкурентної переваги на ринку праці та позитивного ділового іміджу серед усіх учасників взаємовідносин. Таким чином, запропонований автором алгоритм процесу навчання дозволить підприємству визначити та проаналізувати потреби у підвищенні компетенцій персоналу, спроектувати, спланувати та здійснити процес навчання, оцінити його результати, а також вести постійний контроль навчання та вдосконалення цього процесу. Алгоритм допоможе підприємству перетворити навчання персоналу на більш ефективне та результативне вкладення ресурсів у досягнення корпоративних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основними цілями системи управління персоналом досліджуваного підприємства є: підвищення його конкурентоспроможності в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва та праці, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування.

Успішне виконання поставлених цілей щодо управління персоналу підприємства потребує виконання таких завдань, як: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу; повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва; формування стабільного колективу; забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування; узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності); підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат.

Приватбанк є визнаним лідером вітчизняного ринку платіжних карт, що дозволяє Приватбанку активно впроваджувати послуги з автоматизованої видачі корпоративним клієнтам заробітної плати з використанням пластикових карт. ПриватБанк здійснює свої функції, керуючись законодавчими актами України, що регулюють банківську діяльність. Станом на 31 грудня 2021 року загальна балансова вартість повністю амортизованих приміщень, удосконалень орендованого майна та обладнання, які Банк продовжує використовувати, складала 408 мільйонів гривень (на 31 грудня 2020 року: 251 мільйонів гривень).

Станом на 31 грудня 2021 року приміщення, удосконалення орендованого майна та обладнання балансовою вартістю 1 133 мільйонів гривень (на 31 грудня 2020 року: 1 203 мільйонів гривень) були передані в заставу НБУ як забезпечення кредитів рефінансування.

За даними дослідження GFK Ukraine у III кварталі 2021 року з банком співпрацювали 51,6 % українців - фізичних осіб старше 16 років. Серед корпоративних клієнтів у 2021 році цей показник для «ПриватБанку» становить: юридичні особи: 58,4 % співпрацюють, а 33,6 % вважають своїм основним банком; суб'єкти підприємницької діяльності – фізичні особи: 73,2 % співпрацюють, 65,6 % вважають своїм основним банком. Згідно з НБУ на 1 січня 2021 року, на АТ КБ «ПриватБанк» припадало 54 % активних платіжних карток.

Регіональна мережа структурних підрозділів ПриватБанку представлена у всіх адміністративно – територіальних центрах України. Банк організований на основі чотирьох основних сегментів банківської діяльності: роздрібна банківська діяльність; корпоративна банківська діяльність; інвестиційна банківська діяльність; казначейські банківські операції.

Активи підприємства у 2021 році в порівнянні з 2019 роком зросли на 35%. Особливо зросли показники: на 21% зросли вбудовані похідні фінансові активи та приміщення, вдосконалення орендованого майна, обладнання та нематеріальні активи.

Залучені кошти (капітал) – це кредиторська заборгованість банку, що виникла внаслідок попередніх операцій і яка має бути погашена у визначений термін. Залучені кошти ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» складаються з коштів банків (отримані кредити, залучені депозити), коштів юридичних та фізичних осіб, поточні рахунки, залучені депозити.

Структура банківського капіталу не є сталою за якісним складом і змінюється протягом року залежно від багатьох факторів, зокрема від якості активів, використання прибутку, політики банку щодо забезпечення приросту капітальної бази тощо.

Частка власного капіталу банку у сукупних ресурсах невелика, тоді як у сфері матеріального виробництва співвідношення власного і позиченого капіталів інше. Так, для промислового підприємства вважається нормою, коли власний капітал становить 50% загального капіталу, для комерційного банку ж достатнім вважається 8%. Це зумовлено специфікою банківської діяльності. Власний капітал комерційного банку виконує в основному захисну функцію.

З проведених розрахунків ми бачимо, що в 2021 році статутний капітал збільшився в порівнянні з 2019 роком в 8 раз (на 14270 млн. грн.) Нерозподілений прибуток зменшився на 96% (на 36324 млн. грн.).

Основний капітал збільшився на 154141 млн. грн., за рахунок: статутного фонду на 14270 млн. грн.; збільшення резервного фонду на 897 млн. грн.. Збільшення обсягу прибутку поточного року на 266 805 тис. грн.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом в підприємстві є: ефективність відбору і розміщення працівників; справедливість оплати праці і мотивації; професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації; швидке й ефективне розв'язання особистих проблем. Основними складовими системи управління персоналом є: аналіз та планування персоналу; відбір та планування персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; мотивація персоналу.

На основі проведеного аналізу в досліджуваному підприємстві ми: описали способи реалізації кадрової стратегії підприємства; нами розроблено стратегію управління персоналом на підприємстві та описано стратегічні функції з її реалізації; розроблено і описано взаємодію підсистем управління персоналом та відповідні інноваційні процес-технології управління; нами сформовано та описано методику впровадження інноваційних персонал-технологій роботи з персоналом на підприємстві; ми пропонуємо введення контролінгу персоналу як інноваційної технології управління; нами рекомендовані сучасні методи розвитку персоналу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України про банки і банківську діяльність. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 05.11.2021).
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання діяльності банків: Закон України від 12.05.2011. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 06.11.2021).
3. Аналітичний огляд банківської системи України. Національне рейтингове агентство «Рюрік». URL: http://rurik.com.ua/documents/research/bank_system2019.pdf (дата звернення 02.10.2021).
4. АТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс]. URL: www.privatbank.com.ua.
5. Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 (1). С. 30-33.
6. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 522 с
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
8. Батюк Б. Б., Гірняк К. М. Управління персоналом : навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2014. 194 с.
9. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : ЛігаПрес, 2013. 156 с.
10. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171-174.
11. Бондар В. В. Гармонізації системи мотивації підприємств : *Вісник Сумського НАУ Серія «Економіка і менеджмент»*. 2012. № 11 (54). С. 100-105.
12. Брич, В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу : *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2014. № 5. т. 2. С. 13-16.

13. Бублій М. П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 4. С. 132–139.
14. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навч. л - ри, 2010. 501 с.
15. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
16. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності : підручник. Київ, 2010. 599 с.
17. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
18. Головне управління статистики у Львівській області. [Електронний ресурс]. URL : <http://www.gusrv.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2022).
19. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. No 11. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy>
20. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 184 с.
21. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2010. 605 с.
22. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. *Young Scientist*. 2015. № 2 (17). С. 41-44. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/66.pdf>
23. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві : *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 85-88.
24. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 80-85.

25. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2022).
26. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
27. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.
28. Дубовик О. В., Семів Л. К., Семів Р. А. Нові підходи до управління персоналом банківських установ: «знаннєвий» контекст. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)*. 2015. № 2 (11). С. 319-324.
29. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
30. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид.ХНЕУ, 2010. 392 с.
31. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.
32. Ізюмцева Н., Кац Д. Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи. *Вісник НБУ*. 2012. № 3 (жовтень). С. 25-29.
33. Катан Л. І., Плахотник М. С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 21. С.3-6.
34. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.
35. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 2. С. 192-196.
36. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Управління персоналом : Економіст*. 2010. № 9. С. 32–36.
37. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. URL: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
38. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник :

Київ : КНЕУ, 2010.

39. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
40. Кондаурова І. О., Ющенко М. В. Моделювання банківських інновацій в умовах економіки знань. *Економічний простір*. 2011. № 51. С. 148-155.
41. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
42. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор: 2010. 224 с.
43. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2014_40_19
44. Купалова Г. І. Мотивація праці та формування ринку робочої сили : монографія. Київ, 2013. 216 с.
45. Лебедєва А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 127-129.
46. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.
47. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. Вип. 237. 315 с.
48. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
49. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.
50. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.
51. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів /

- за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.
52. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.
 53. Мостенська Т. Л., Соколькова Я. Ю. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. С. 52-59.
 54. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
 55. Національний банк України. Фінансова діяльність банків. [Електронний ресурс]. URL: www.bank.gov.ua/ (дата звернення 03.11.2021).
 56. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
 57. Одинцова Н. Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. *Регіональна бізнес. Економіка та управління*. 2013. № 4. С. 24-31.
 58. Особливості управління персоналом в банках [Електронний ресурс]. URL: <http://kerivnyk.info/2012/05/mycak.html>.
 59. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2011. 854 с.
 60. Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.bank.gov.ua>.
 61. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 133 с.
 62. Питання управління кадрами банку : веб-сайт. [Електронний ресурс]. URL: https://stud.com.ua/73558/bankivska_sprava/pitannya_upravlinnya_kadrami_banku (дата звернення: 18.10.2021).
 63. Планування потреби банку в персоналі та способи її задоволення. Кадрове планування в банку: основні положення : веб-сайт. [Електронний ресурс]. URL: https://stud.com.ua/73559/bankivska_sprava/planuvannya_potrebi_banku_personali_sposobi_zadovolennya (дата звернення: 6.10.2021).

64. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
65. Портрет банку Приватбанк - Bankografo+ URL: <http://plus.bankografo.com/banks/privatbank.html#descriptionView>
66. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
67. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2(45). С. 286-289.
68. Рейтинги банків України за фінансовими показниками [Електронний ресурс]. URL: https://www.prostobank.ua/spravochniki/rejtingi_bankov.
69. Річний звіт за 2019 рік URL: https://static.privatbank.ua/files/acpbua/Separate%20UKR_PB%202016.pdf
70. Річний звіт за 2020 рік URL: https://static.privatbank.ua/files/year_zvit_05_05.pdf
71. Річний звіт за 2021 рік URL: https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2022.04.23FINAL1.pdf
72. Робінс С., Девід А. ДеЧенцо. Основи менеджменту : учбовий посібник / пер. з англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук. Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2017. 671 с.
73. Русіна Ю. О, Ліпінська Д. Ю. Прибуток як складова фінансової стійкості комерційного банку. *Вісник КНУТД*. 2014. № 3. С.96-102.
74. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
75. Статут акціонерного товариства комерційний банк «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF>
76. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
77. Стратегія АТ КБ «ПриватБанк» до 2022 року [Електронний ресурс]. URL: <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin560.pdf>

78. Топ-13 найнадійніших банків України [Електронний ресурс]. URL:<https://finance.liga.net/bank/novosti/nazvany-samyenadejnye-banki-top-13-ot-youcontrol>
79. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
80. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
81. Хаварівський У. Б. Менеджмент : конспект лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2013. 190 с.
82. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.
83. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
84. Чикурова А. Д. Проблеми формування і використання робочої сили : монографія. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2013. 259 с.
85. Чмутова І. М., Тисячна Ю. С. Теоретико-методичне забезпечення управління процесами відтворення у банку. *Бізнесінформ*. 2013. № 1. С. 287-292.
86. Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. 102 с.
87. Шалига Т. С. Розвиток дистанційних банківських послуг як показник модернізації елементів національної банківської системи. *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. № 2 (29). С. 95.
88. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2011. 376 с.
89. Шварц О. В. Інтегроване управління активами і пасивами як філософія управління сучасним банком. *Електронний науковий збірник : Вісник КЕФ КНЕУ імені Вадима Гетьмана*. 2010. № 1. С. 34-38.
90. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ, 2010. 196 с.

91. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
92. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70. [Електронний ресурс]. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf