

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій та адміністрування»  
на тему: «Впровадження HR-менеджменту у діяльність банківської  
установи»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2мЕМ

Івасенко Ніна Олександрівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Чайкіна А.О. \_\_\_\_\_

Полтава – 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	6
1.1 HR - менеджмент в системі менеджменту підприємства.....	6
1.2 Сучасні методи управління банківською установою.....	15
1.3 Зарубіжний досвід з впровадження HR - менеджменту в банківській установі.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНІСТЬ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	36
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ КБ «ПриватБанк»..	36
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк».....	50
2.3 Аналіз рівня впровадження HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»...	64
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» .....	76
3.1 Напрями удосконалення системи HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк».....	76
3.2 Впровадження сучасних методів мотивації, розвитку та утримання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».....	84
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	93
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ.....	115

## ВСТУП

На сьогодні тема впровадження HR-менеджменту є безумовно актуальною, оскільки в основному кадрові служби зараз, як і раніше, орієнтовані, перш за все, на виконання традиційних процедурних функцій (прийом на роботу, укомплектування штатів, оформлення документів при направленні у відрядження, відпустки, переведення на нове місце) роботи, звільнення персоналу тощо.

Люди, що працюють в організації, є для неї одним із найголовніших і водночас найскладніших ресурсів. Для того, щоб робота кваліфікованої команди стала ефективною, у механізмі її організації необхідно враховувати безліч особливостей. Іншими словами, правильне управління людськими ресурсами потребує застосування системного підходу. Система управління персоналом повинна формуватися на певних принципах, що допомагають досягати підприємству поставлених фінансових цілей.

Вивчення HR-менеджменту необхідне в умовах посилення конкуренції, за яких кожен фактор внутрішнього середовища підприємства набуває особливого значення. Менеджмент людських ресурсів безпосередньо відбивається на задоволеності працівників, їх продуктивності праці, що зрештою відбивається на фінансових результатах підприємства.

Дослідженню проблем менеджменту людських ресурсів присвячено багато праць вітчизняних авторів, зокрема праці Н.І. Архипова, О.Л. Сєдова, А.В. Дейнека, А.Я. Кабанов, Є.В. Каштанова та ін.

Але існують невирішені питання щодо удосконалення системи HR-менеджменту зокрема у підборі персоналу, мотивації та утриманню на підприємстві, побудові команди. Тема кваліфікаційної роботи є досить актуальною, адже забезпечення ефективного впровадження HR-менеджменту у діяльність банківської установи вимагає від менеджменту підвищення рівня управління людськими ресурсами, запровадження інновацій та виходу на міжнародний рівень для залучення іноземних партнерів та співробітників.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення та систематизація теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження HR-менеджменту в банківську систему.

Об'єктом дослідження є процес впровадження HR-менеджменту в банківську систему.

Предметом дослідження особливості впровадження HR-менеджменту у діяльність АТ КБ «ПриватБанк».

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

дослідити HR - менеджмент в системі менеджменту підприємства;

виявити сучасні методи управління банківською установою;

проаналізувати зарубіжний досвід з впровадження HR - менеджменту в банківській установі;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ КБ «ПриватБанк»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

проаналізувати рівень впровадження HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»;

запропонувати напрями удосконалення системи HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»;

впровадити сучасні методимотивації, розвитку та утримання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;

провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані напрями удосконалення системи HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» шляхом впровадження сучасних методів підбору, розвитку та мотивації співробітників, дозволить збільшити ефективність роботи співробітників, покращити мікроклімат в колективі, сприятиме ефективному командоутворенню, зменшить рівень плинності персоналу, підвищить прибутковість, а також дасть можливість отримати нові конкурентні переваги.

При виконанні кваліфікаційної роботи використовувались законодавчі та нормативні документи, навчальна, наукова довідкова і методична література, фахові періодичні видання України та інших країн світу, інформаційні ресурси, установчі документи АТ КБ «ПриватБанк», його фінансова та статистична звітність.

У ході дослідження використовувалися такі методи: узагальнення – для виявлення теоретичних основ з управління персоналом в банківській установі; аналізу, синтезу, статистичного і техніко-економічного аналізу при проведенні фінансово-економічного аналізу; порівняльного аналізу – для виявлення тенденцій розвитку HR-менеджменту в Україні та зокрема напрямки його впровадження у банківській установі; графічний – для унаочнення результатів дослідження; спостереження – при аналізі діяльності АТ КБ «ПриватБанк» тощо.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано статтю та тези:

Івасенко Н.О., Чайкіна А.О. Особливості впровадження HR-менеджменту в діяльність банківської установи. *Економіка та регіон*. 2021. № 4/2021.

Івасенко Н.О. Управління адаптацією персоналу у банківській установі. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (28 жовтня 2021 р.). Полтава 2021. С. 94 – 96.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 115 сторінок. Робота містить 25 таблиць, 19 рисунків, список використаних джерел – 75 найменувань, 4 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

### 1.1 HR-менеджмент в системі менеджменту підприємства

Сьогодні глобалізація разом із інформаційними технологіями формують для підприємств найжорстокіше конкурентне середовище, щоб вижити та забезпечити зростання виробництва, менеджменту підприємства необхідно дедалі ефективніше використовувати всі ресурси – від матеріальних до інтелектуальних, не чекати, коли станеться якась зміна, але стимулювати та створювати ці зміни та інновації, нові товари та послуги, нові моделі бізнесу, освоювати нові технології та нові ринки.

Ефективність і гнучкість стають ключовими словами – і не тільки для управління комерційними організаціями, але також і для політичних структур, установ, традиційно зайнятих збереженням та збільшенням культурних цінностей. Нові виклики потребують нових відповідей, що й зумовлює постійну появу нових концепцій управління персоналом.

Таким чином, сучасний менеджмент органічно включає не тільки мінливість стосовно змінних об'єктивних умов ринку та галузей, що працюють на нього, але можна говорити і про мінливість людської складової управління, людський суб'єктний потенціал управління.

Існують три аспекти, ґрунтуючись на яких виділявся той чи інший новітній напрямок в управлінні персоналом, людськими ресурсами підприємства.

По-перше, йдеться про інноваційний підхід до управління персоналом, що означає не тільки впровадження та апробацію нових управлінських ідей, концепцій, які ще не цілком устоялись і не стандартизовані в теорії та практиці управління, а й про нову орієнтацію самої управлінської діяльності, яка як важливий фактор власного розвитку робить ставку на пошуковий,

експериментальний підхід і, тим самим, виходить у ширший (некласичний) контекст, в рамках якого немає абсолютних, раз і назавжди встановлених канонів, а кожен із них відносний, має свої межі. Завданням управління нової формації виступає визначення цих меж та пошук нових методів, технологій, підходів, які ефективні за межами позначених кордонів .

По-друге, основним предметом розгляду виступають ті підходи, які виокремлені в доктринах, які концентрують увагу не на «частковій людині» в управлінні підприємством, а на «цілісній людині» та залученні її сукупного потенціалу, що у прикладному плані знайшло вираження у методології управління персоналом.

І, по-третє, менеджери мають бути орієнтовані на технологічний аспект управління людськими ресурсами як раціоналізований, науково обґрунтований та алгоритмізований підхід до управління, який може бути свідомо застосовуваний та доступний у навчанні [25].

HR-менеджмент як окрема управлінська область українській практиці управління є досить молодим. Це зумовлено, по-перше, традиціями кадрової роботи, що склалися, які перейшли в українську дійсність з радянської економічної системи, по-друге, пізнім переходом підприємств на концепцію «Управління людськими ресурсами», яка припускає, що завданням керівника є раціональне використання потенціалу кожного працівника.

Перехід від стандартної кадрової роботи до HR-менеджменту зумовлений акцентуванням на вкладі персоналу, задоволеного роботою, для досягнення корпоративних цілей, таких як лояльність споживачів, економія витрат і рентабельність.

Формування HR-менеджменту як науки розпочалося разом із формуванням теорії на початку промислової революції. На початковому етапі управління підприємством та управління її персоналом не відрізнялися, що підтверджувалося єдиними ключовими проблемами науки для обох галузей.

В даний час науковий напрямок HR-менеджмент формується на стику наукової теорії та організації управління, психології, соціології, конфліктології,

етики, економіки праці, трудового права, політології та інших. HR-менеджмент є напрямом менеджменту, що акцентує увагу на розвитку кадрового потенціалу підприємства з метою прийняття на роботу та професійної підготовки співробітників, що ефективно працюють у компанії [33].

Виділення HR-менеджменту в окрему управлінську сферу сприяє розумінню, що найважливішим активом підприємства є персонал, від рівня професійного розвитку якого залежить діяльність компанії в цілому. Для HR-менеджменту характерні такі особливості:

формування мікрогруп у рамках затвердженої ієрархії;

орієнтація на клієнта;

процесний принцип керування;

залучення персоналу у процес досягнення глобальних цілей підприємства;

створення «гнучких» структур управління індивідуальна мотивація персоналу.

У таблиці 1.1 представлені відмінності понять «управління персоналом» (управління кадрами) та «управління людськими ресурсами» (HR-менеджмент) [7, с. 71].

За змістом поняття «Людські ресурси» тісно пов'язане і співвідноситься з такими поняттями, як «кадровий потенціал», «трудова потенціал», «інтелектуальний потенціал», перевершуючи за обсягом кожне з них, взяте окремо.

Сучасний HR-менеджмент ґрунтується на наступних принципах. Системність, що передбачає управління персоналом підприємства через охоплення окремих категорій працюючих, а всього складу персоналу; вирішувати не одномоментні завдання, а проблеми, що безперервно виникають у діяльності працівника: від його прийому на роботу, у період просування по службі і до його останнього дня роботи в організації; використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково ухвалене під впливом настрою рішення).

Таблиця 1.1 – Відмінності понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Реактивна, допоміжна роль	Проактивна, інноваційна роль
Акцент на виконання процедур	Акцент на стратегію
Спеціальний департамент	Діяльність всього менеджменту
Зосередження на потребах та правах персоналу	Зосередження на вимогах до персоналу у світлі цілей бізнесу
Персонал сприймається як витрати, які необхідно контролювати	Персонал розглядається як інвестиції, які необхідно розвивати
Конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджменту	Конфлікти регулюються лідерами робочих груп
Узгодження оплати та умов праці відбувається в ході колективних переговорів	Планування людських ресурсів та умов зайнятості відбувається на рівні керівництва
Оплата праці визначається залежно від внутрішніх чинників організації	Встановлюється конкурентна оплата праці та умови зайнятості для того, щоб випереджати конкурентів
Допоміжна функція для інших департаментів	Внесок у додаткову вартість бізнесу
Сприяння змінам	Стимулювання змін
Постановка комерційних цілей у світлі наслідків для персоналу	Повна відданість цілям бізнесу
Негнучкий підхід до розвитку персоналу	Гнучкий підхід до розвитку персоналу

Демократизація, що має на меті застосування демократичних методів управління; участь в оцінці кожного працівника колективу того підрозділу, в якому він працює; регулярне виявлення думки співробітників щодо найважливіших проблем діяльності організації та облік цієї думки при розробці заходів щодо вирішення даних проблем; впровадження; нововведення за згодою персоналу організації, партисипативне управління, тобто залучення до процесу управління організацією рядових співробітників через їх участь у гуртках якості, громадських бюро економічного аналізу та ін., підвищення інформованості

працівників про результати та перспективи виробничо-господарської діяльності організації [43].

Індивідуалізація, що реалізується в індивідуальному плануванні професійного та посадового зростання працівників; індивідуальному підході до мотивації праці виконавців; персональному доборі складу працівників з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей особистості.

Інформатизація – передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збирання, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Орієнтація на досягнення мети, тобто максимально можливого прибутку.

Делегування, що полягає у передачі керівником частини покладених на нього повноважень, прав та відповідальності своїм компетентним працівникам.

Принцип «монтера Мечникова»: будь-яке управлінське рішення має бути забезпечене документально (включаючи за потреби й фінансові документи) або матеріально.

Базисна структура HR-менеджменту є єдиною для всіх і ґрунтується на функціональних сферах, які він охоплює (рисунок 1.1). Розглянемо зміст HR-менеджменту докладніше.

Маркетинг персоналу (personal marketing) – це вид управлінської діяльності, що спрямований на визначення і задоволення потреб підприємства у персоналі [50].

Маркетинг персоналу передбачає визначення потреби підприємства у персоналі, як у кількісному (кількість штатних одиниць тієї чи іншої посадової позиції), так і в якісному (освітній та кваліфікаційний рівень, компетенції, знання, уміння та навички співробітників) аспектах. При цьому обов'язковим є проведення аналізу зовнішніх (ситуація на ринку праці, розвиток технології, особливості соціальних потреб, розвиток законодавства, кадрова політика організацій-конкурентів) і внутрішніх факторів (мети діяльності, фінансові

ресурси, кадровий потенціал, підвищення кваліфікації, плинність персоналу тощо), без якого побудова ефективної системи маркетингу персоналу неможлива

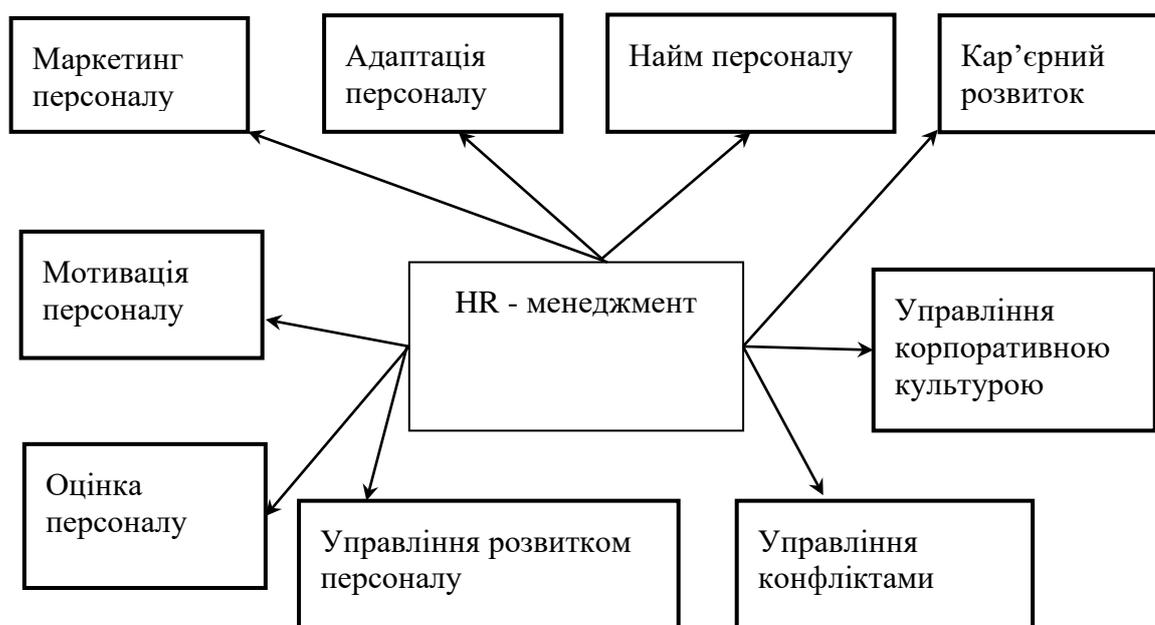


Рисунок 1.1 – Базисна структура HR-менеджменту

**Примітка.** Авторська розробка.

Основними складовими маркетингу персоналу є:

розробка якісних вимог до персоналу;

визначення кількісної та якісної потреби в персоналі;

розрахунок витрат на придбання та подальше використання персоналу;

вибір шляхів покриття потреби у персоналі;

ділова оцінка персоналу;

аналіз та контроль ефективності розподілу трудових ресурсів.

Найм персоналу (прийом персоналу) – це залучення кандидатів, які мають якості, необхідні підприємству для досягнення своїх стратегічних цілей (рисунок 1.2). Найм персоналу, як функція системи управління персоналом, полягає у своєчасному задоволенні кількісних та якісних, поточних та перспективних потреб підприємства у персоналі.

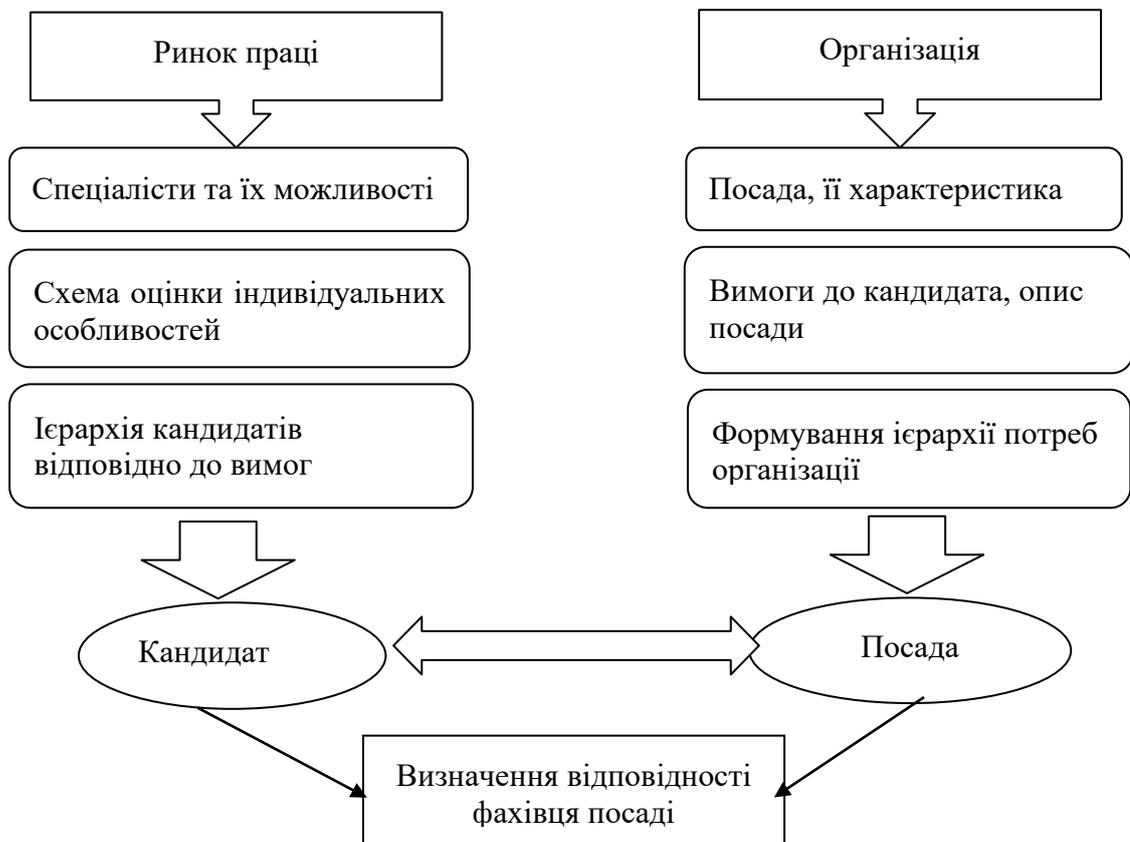


Рисунок 1.2 – Алгоритм найму персоналу на підприємстві

**Примітка.** Авторська розробка.

Адаптація персоналу розглядається як процес залучення людини до праці в рамках певної професії, включення її у виробничу діяльність, засвоєння нею умов та досягнення нормативів ефективності праці. Однак адаптацію не можна розглядати лише як оволодіння спеціальністю, адже вона передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співпраці працівника та колективу, які найбільшою мірою забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових та духовних потреб обох сторін.

Цілями адаптації персоналу на підприємстві виступають: зменшення стартових витрат, оскільки доки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і потребує додаткових витрат; зниження ступеня стурбованості та невизначеності у нових працівників; скорочення плинності робочої сили, оскільки якщо новачки почуваються незатишно на новій роботі та непотрібними, то вони можуть відреагувати на це звільненням; економія часу

керівника та співробітників, оскільки робота, що проводиться за програмою, допомагає економити час кожного з них; розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Завданнями HR-менеджера на цьому етапі є організація семінарів, курсів із різних питань адаптації; проведення індивідуальних розмов наставника з новим співробітником; проходження інтенсивних короткострокових курсів для керівників, які знову вступають на посаду; проходження спеціальних курсів підготовки наставників; використання методу поступового ускладнення виконуваних новачком завдань; виконання разових громадських доручень задля встановлення контактів нового працівника з колективом; підготовка заміни під час ротації кадрів; проведення у колективі спеціальних рольових ігор зі згуртування працівників [52].

Інформаційне забезпечення процесу адаптації персоналу полягає у збиранні та оцінці показників її рівня та тривалості. Збір та обробку інформації рекомендується проводити в рамках процедури поточної ділової оцінки персоналу. Для вітчизняних організацій головна проблема інформаційного забезпечення адаптації полягає у необхідності накопичення нормативних показників рівня та тривалості адаптації.

Для керівника інформація про те, як організований у його підрозділі процес адаптації нових працівників, може багато сказати про ступінь розвитку колективу, рівень його згуртованості та внутрішню інтеграцію.

Мотивація персоналу та управління результативністю – процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації. Система мотивації передбачає об'єднання матеріальних та нематеріальних стимулів, мета яких полягає у забезпеченні якісної та високопродуктивної праці співробітників компанії, а також у залученні талановитих спеціалістів та їх утриманні. Тобто цілі можна позначити так:

- залучити нових співробітників;

- залучення до робочого процесу та розкриття їх потенціалу;

утримання талановитих співробітників.

Вирізняють такі види мотивації:

зовнішня мотивація (екстринсивна) – мотивація, не пов'язана зі змістом певної діяльності, але обумовлена зовнішніми стосовно суб'єкта обставинами;

внутрішня мотивація (інтринсивна) – мотивація, пов'язана не із зовнішніми обставинами, а із самим змістом діяльності;

позитивна та негативна мотивація (наприклад: «якщо я наведу порядок на столі, я отримаю бонуси» або «якщо я не бешкетуватиму, то отримаю бонуси» є позитивною мотивацією. Конструкція «якщо я наведу порядок на столі, то мене не покарають» або «якщо я не бешкетуватиму, то мене не покарають» є негативною мотивацією);

стійка та нестійка мотивація. Сійкою вважається мотивація, яка ґрунтується на потребах людини, оскільки вона не потребує додаткового підкріплення. Розрізняють: індивідуальні мотивації, спрямовані на підтримку гомеостазу (голод, спрага, уникнення болю, прагнення до температурного оптимуму тощо), групові (підтримання про потомство, пошук місця в груповій ієрархії, підтримання властивої даному виду структури спільноти і т.п.), пізнавальні (дослідницька поведінка, ігрова діяльність) [57].

Оцінка персоналу – це система виявлення певних характеристик співробітників, які потім допомагають менеджеру у прийнятті управлінських рішень, спрямованих на збільшення результативності підлеглих. Виділяють такі цілі оцінки персоналу:

Адміністративна мета – досягається шляхом прийняття обґрунтованого адміністративного рішення (підвищення або зниження по службі, переведення на іншу роботу на основі результатів оцінки діяльності персоналу.

Інформаційна мета полягає в тому, що менеджмент і працівники мають можливість отримати достовірну інформацію про діяльність підприємства. Така інформація є вкрай важливою для працівника в плані вдосконалення своєї діяльності, а керівникам дає можливість ухвалити правильне рішення.

Мотиваційна мета – полягає в тому, що оцінка сама по собі є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, оскільки адекватно оцінені витрати праці забезпечуватимуть подальше зростання продуктивності праці працівників, але тільки в тому випадку, якщо праця людини буде оцінена відповідно до його очікувань.

Завданнями оцінки персоналу є: оцінити потенціал для просування та зниження ризику висування некомпетентних співробітників; визначити витрати на навчання; підтримувати у співробітників почуття справедливості та підвищувати трудову мотивацію; організувати зворотний зв'язок із співробітниками щодо якості їх роботи; розробляти програми навчання та розвитку персоналу [63].

Отже, протягом останнього століття HR-менеджмент сформувався як окрема галузь менеджменту, диференціював та наразі є окремою наукою, що наголошує над важливістю управління кадровим потенціалом підприємства, його розвитком, мотивацією. У підрозділі представлено основні особливості характерні для HR-менеджменту, описані та розглянуті основні принципи, на яких базується сучасна система управління персоналом. Розкрито зміст маркетингу, адаптації, оцінки та мотивації персоналу.

## 1.2 Сучасні методи управління банківською установою

Безсумнівним досягненням періоду реформ стала відкритість нашого суспільства, вступ України до більшості міжнародних економічних інститутів. Включення нашої країни у світову фінансово-економічну систему збільшує ризик впливу можливих негативних явищ, супутніх процесам глобалізації. У цих умовах слід обережно, але й розумно використовувати позитивне та потрібне, вміти протистояти негативному та неприйнятному з погляду вітчизняного досвіду та національних культурних традицій.

Інтенсивність, культура праці, грамотне управління та високі вимоги до кадрів саме на ці обставини варто звернути увагу, цьому треба вчитися, насамперед у сфери управління. Інтенсивний розвиток комерційного банку виявляється у: підвищенні продуктивності праці (наприклад, зниженні кількості часу, що витрачається на виконання будь-якої банківської операції); застосування більш ефективних засобів та технологій для проведення банківських операцій (наприклад, програмного та комп'ютерного забезпечення); оптимальне використання наявних людських та матеріальних ресурсів; вдосконалення організації праці та підготовки кадрів; освоєння нових сегментів ринку; розробці та впровадженні нових видів банківських продуктів; вдосконалення рівня подання та якості банківських послуг тощо.

Можна сформулювати такі особливості у роботі з персоналом у банківських колективах, які диктує час:

радикальні зміни в суспільстві та банківській системі та зміни на ринку праці;

об'єктивні процеси ускладнення змісту праці, підвищення вимог до його якості, вдосконалення технологій;

старіння колишніх знань і методів роботи; необхідність у застосуванні зарубіжного досвіду;

розширення міжнародних контактів, необхідність обліку міжнародних стандартів; створення соціально-економічних умов для закріплення найбільш висококваліфікованих спеціалістів та забезпечення високоякісної, бездоганної роботи [59].

Відповідно, основні вимоги до персоналу банківської установи можна позначити так:

високий професіоналізм;

досконале володіння управлінськими знаннями та методами;

готовність до змін;

вміння прогнозувати, передбачити;

прагнення постійно вчитися, необхідність пошуку, творчості, ініціативи;

стійкість та відданість системі свого банку.

Поряд із зовнішніми, об'єктивними причинами змін, існують і внутрішні джерела змін, пов'язані з функціонуванням банківської системи. Перспективи розвитку банківської системи будуть багато в чому визначатися здатністю самих банків подолати труднощі, що склалися [42].

Від того, наскільки якісно та ефективно організовано управління персоналом у банку, залежить результативність роботи всієї організації загалом. Тому керівництву будь-якої фінансової установи варто приділити особливу увагу формуванню кадрової системи. Управління персоналом є сукупність методів і прийомів, застосування яких дозволяє ефективно здійснювати управління персоналом. Насправді немає універсальних рецептів та правил, які з однаковою ефективністю підійшли б до будь-якої організації. Це пов'язано насамперед із швидко мінливим темпом життя сучасного світу.

Зовнішнє середовище є мінливим, рухомим і динамічним. Тому банкам, щоб залишатися не лише на плаву, а й бути конкурентоспроможними, варто грамотно вибудовувати свою кадрову політику. Комерційні фінансові організації, які дотримуються консервативної політики та суворих постійних правил при управлінні персоналом, не здатні гнучко реагувати на швидкі зміни середовища. Тому вони, як правило, неконкурентоспроможні не тільки на сучасному ринку праці, а й за основною своєю діяльністю. Отже, формування гнучкої та ефективної служби персоналу – це єдиний шлях підвищення результативності діяльності як співробітників усередині організації, так і банківської установи загалом.

Управління персоналом у банківській структурі – це багатогранний процес, що складається з безлічі елементів: формування колективу, його раціональний розподіл та ефективне використання; забезпечення максимальної лояльності персоналу до банку; правове забезпечення системи керування персоналом; доведення до співробітників банку політики служби персоналу та політики банку загалом; забезпечення установи кваліфікованим персоналом, що відповідає

вимогам, що пред'являються; формування команди та зміцнення духу кожного з її членів; забезпечення сприятливого клімату у колективі; (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Система управління персоналом у банківській установі

**Примітка.** Авторська розробка.

Управління персоналом здійснюється кадровою службою. Якість виконання цього завдання багато в чому залежить від чисельності цієї служби. За її недостатності завантаженість кадрових працівників буде надмірною, від цього страждатиме і якість роботи. При надмірності персоналу спостерігатиметься низька завантаженість та необґрунтовано високі витрати на його утримання. Як правило, чисельність кадрової служби формується, виходячи із загальної чисельності співробітників банку, із розрахунку: 1 спеціаліст з персоналу на 100 осіб співробітників. Таким чином, головною метою здійснення якісного управління персоналом банку є досягнення конкурентоспроможності на зовнішньому та внутрішньому ринку.

Для здійснення управління персоналом використовують різні підходи та методи. Усі методи з управління персоналом банку можна поділити на три групи.

Адміністративні, які базуються на авторитетності, владі та жорсткій дисципліні. Вони орієнтуються на такі почуття людей, як почуття обов'язку, відповідальності та суворої дисципліни. Адміністративні методи управління передбачають, що будь-який виданий документ підлягає чіткому та беззастережному виконанню [39].

Ці методи за своїм впливом можна поділити на:

організаційного впливу – належить до затвердження внутрішніх документів щодо персоналу банку. Внутрішні локальні документи, так як статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового договору, організаційна структура, штатний розпис, положення про підрозділи, посадова інструкція та інші, запроваджується наказом керівника та є обов'язковим для виконання. Їхнє невиконання тягне за собою покарання у вигляді дисциплінарного стягнення. Вказівки керівника спрямовані на оперативне врегулювання в стислий термін різних внутрішньобанківських процесів або даються для конкретних співробітників. Усна форма вказівок відрізняється високим ступенем довіри до того співробітника, якому вона адресована, і підлягає обов'язковому контролю з боку особи, якій було надано цю вказівку. Настанова – метод, у якому керівник дає пояснення співробітнику доцільність виконання тієї чи іншої доручення;

розпорядчого впливу – ці методи спрямовані досягнення конкретних цілей, напрям розвитку банку заданому курсі. Формами розпорядчого впливу є накази та розпорядження.

Також можна виділити методи:

адміністративного;

економічного;

соціально-психологічного впливу на персонал банку [25].

Адміністративні методи відмінно підходять для банківської структури щодо виконання нормативно-правової бази, адміністративних розпоряджень, інструкцій, положень та інших вказівок, які стосуються безпосередньої діяльності банку. Порушення термінів виконання будь-яких документів може негативно позначитися на діяльності банку.

Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних механізмів, мають непрямий характер, оскільки переважно спрямовані на матеріальне стимулювання персоналу з використанням економічних складових. Наприклад, основними формами застосування цієї групи методів є матеріальне стимулювання персоналу та його безпосередня участь у нарощуванні прибутку компанії шляхом придбання цінних паперів.

Соціально-психологічні засновані на законах соціології та психології. Вони можуть бути спрямовані як на окрему особу, так і на колектив банку загалом. Виділимо основні об'єкти, щодо яких можуть застосовуватись соціально-психологічні методи: індивідуальні психофізіологічні особливості працівників; особливості організації робочого простору для персоналу; формування системи підбору кадрів та їх розміщення; інформаційна забезпеченість персоналу; формування та підтримання різних методів стимулювання працівників; створення сприятливого морально-психологічного клімату у колективі; забезпечення задовільних соціально-побутових умов персоналу (наявність кондиціонера, якісного висвітлення, опалення).

Однак необхідно розуміти, що цей поділ має умовний характер і жоден з методів не може бути застосований у чистому вигляді. При здійсненні управління персоналом у будь-якій організації, у тому числі й банку, найбільш ефективним є комплексний вплив на персонал із використанням різних методик. Необхідно враховувати, що застосування тих чи інших методів у різних ситуаціях може домінувати, але загалом усі вони мають застосовуватись у сукупності [43].

Управління персоналом комерційного банку починається з планування, підбору та розподілу персоналу, який відповідає всім заданим вимогам. Кадрова політика будь-якого банку орієнтована довгострокову перспективу. Своєю метою планування кадрів має на меті забезпеченість банку персоналом на довгострокову перспективу. Тому дуже важливо створити такі умови, за яких кожен співробітник може максимально реалізуватися та розкрити свій потенціал. Крім того, якісна діяльність банку неможлива без мінімальної кількості працівників, які її забезпечують. І тут планування персоналу (рисунок 1.4) вирішує завдання так званого «кадрового голоду» і включає визначення потреб у персоналі, що дозволяє визначити у кожен період розвитку банку якісну і кількісну потребу у співробітниках. При цьому необхідно враховувати, що потреба в персоналі банку залежить від його організаційної структури, обсягів

роботи, системи управління, кваліфікації наявних співробітників і стратегічних планів розвитку банку.



Рисунок 1.4 – Кадрове планування у банківській установі [9]

Планування чисельності персоналу банку здійснюється у кілька етапів. На першому етапі проводиться аналіз наявного персоналу за різними параметрами, на другому етапі – розраховується потреба у персоналі на певну перспективу, виходячи з стратегічних завдань банку, а на останньому вже проводиться зіставлення отриманих та наявних даних, складається план задоволення потреб у персоналі.

План може включати внесення змін до структури управління, залучення додаткового персоналу, перенавчання наявних співробітників, розвиток найбільш цінних кадрів банку та багато іншого. Після того, як штат укомплектований та банк функціонує у задовільному режимі, рекомендується періодично проводити оцінку знань працівників у вигляді атестації. Її рекомендовано проводити 1 раз на два роки. Атестація проводиться з метою перевірки кваліфікованих знань персоналу та підтримки його на рівні, необхідному для якісного виконання поставлених завдань [13].

Для отримання об'єктивних результатів оцінки персоналу рекомендується включити такі параметри:

- результати праці;
- професійно-ділові якості;
- особистісні якості.

Ці параметри можуть змінюватися або доповнюватися залежно від компетенцій, які закріплені за тією чи іншою посадою у банківській структурі.

Залучення персоналу до діяльності банку – це показник, який найточніше характеризує внутрішній стан корпоративної культури, збіг інтересів і цілей організації та співробітника, показує ставлення персоналу до організації загалом. Цей показник є обов'язковим для контролю та оцінки, адже за допомогою цієї інформації з'являється можливість найбільш ефективного та якісного керування персоналом.

Залучення персоналу включає такі елементи, як: командна праця; командне навчання; кар'єрний ріст; висока відповідальність персоналу; формування корпоративної культури. Залучення співробітника в діяльність банку має відбуватися поетапно і може включати наступні кроки:

- інформування працівника;
- регулярна консультація працівника;
- вибудовування відносин лише на рівні партнерства;
- розширення зони відповідальності [20].

Таким чином, залучення співробітників банку є необхідним елементом ефективної системи управління персоналом. Однак домагатися залучення всього персоналу в процес діяльності банку немає необхідності. Цілком достатньо сформувати високо результативну команду, яка буде основою, «кістяком» організації. І надалі, орієнтуючись на неї, решта персоналу банку виявлятиме більш лояльне ставлення як до самої організації, так і до керівництва.

Формування ефективного управління персоналом неможливе без якісного зворотного зв'язку від персоналу банку. Виявлення зворотного зв'язку персоналу може відбуватися під час використання багатьох методик, наприклад:

анкетування (питання для анкетування співробітників банку формуються таким чином, щоб охопити якнайбільше сфер, що впливають на результативність роботи персоналу);

неформальні розмови (як правило, вони проходять між керівником та співробітником у неформальній обстановці і можуть мати дуже значний характер для працівника. При цьому керівник може отримати цінну інформацію щодо проблемних місць у діяльності співробітника або відділу в цілому).

Основні принципи, на яких базується управління персоналом – чітка система прав та розподілу обов'язків між співробітниками банку, що прописується в посадових інструкціях, дає працівникові розуміння того, за що конкретно він відповідає.

До основних принципів належать: жорстка система виконавчої дисципліни, лояльні відносини між керівником та підлеглим, що дозволяє будь-якої миті звернутися до керівництва для обговорення різних питань; формування команди із високопрофесійних фахівців; демократична корпоративна культура [18].

Розглянемо особливості змісту та організації праці персоналу комерційного банку та пріоритетні напрямку управління його персоналом (таблиця 1.2).

З таблиці видно, що менеджери по роботі з персоналом повинні приділяти особливу увагу факторам, що впливають на результативність роботи персоналу. Праця у банку носить спочатку колективний характер, бо практично всі операції та послуги не може здійснити один спеціаліст. Доцільно стимулювати кожного працівника таким чином, щоб він усвідомлював, що власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежить від фінансового стану банку, його клієнтів, іміджу. Цьому сприяє посилення групової мотивації та її поєднання з індивідуальною.

Постійне оновлення (ускладнення) спектру проведених операцій, впровадження нових комп'ютерних технологій, які є необхідними для прискорення та спрощення проведення банківських операцій. Для поповнення знань і професійних знань доцільно використовувати в практиці управління

персоналом різноманітні тренінги, семінари, «круглі столи», де вузькопрофесійні знання набуваються в ході спеціально організованого навчання, внаслідок спілкування з більш знаючими та компетентними у цих питаннях колегами [19].

Таблиця 1.2 – Особливості змісту та організації праці персоналу комерційного банку

Особливості організації праці в банку	Специфіка мотивації та управління персоналу
Колективний характер праці	Прагнення кожного співробітника до фінансового благополуччя, яке залежить від іміджу банку та клієнтського досвіду
Високий рівень відповідальності (робота з рахунками та операціями по картах клієнтів)	Мотивація необхідна для досягнення цілей банку
Вплив специфічних факторів в процесі праці	Постійний контроль рівня знань та професійної відповідності
Високий рівень внутрішньобанківської спеціалізації	Різні підходи до управління персоналом в залежності від особливостей колективу
Інтелектуальна праця	Підвищення якості обслуговування клієнтів
Постійне оновлення та вдосконалення процесів праці	Мотивація творчої та інтелектуальної активності працівників

Необхідно відстежувати відповідність кваліфікації працівників за допомогою тестування, атестації та інших форм контролю знань та навиків. Високий ступінь відповідальності за проведені операції та ухвалені рішення характерна практично для всіх працівників банків: операціоністів, які працюють з готівкою клієнтів, спеціалістів відділів, керівників вищого та середнього рівня.

Вся робота цього персоналу певною мірою пов'язана з ризиками, а наслідки їх позначаються на діяльності банку у цілому, тому доцільно образно стимулювати зацікавленість у максимально можливому безпомилковому проведенні операції та зваженому прийнятті рішень. Ефект від них, як правило, відбивається на роботі всього банку. Крім того, необхідно заохочувати прийняття позитивно результативних рішень. На характер, зміст та якість

діяльності працівників впливають специфічні (особливі) чинники у процесі праці.

Крім специфічних (особливих) факторів, пов'язаних з роботою, на банківських працівників діють і наслідки звичайних, загальних стресових явищ, властивих всім (загроза втратити роботу, зростання вартості життя, правова і соціальна незахищеність), а звідси – непродуктивна психічна напруженість, емоційні зриви, нетерпимість, прагнення будь-яким способом знизити травмуючу силу напруженості. Усе це часто призводить до передчасного стомлення, зниження уваги, погіршення показників самопочуття, активності та, як наслідок, до збільшення числа помилок, погіршення якості роботи та інших небажаних явищ [26].

Таким чином, управління персоналом в банку, має свою специфіку, яка базується зокрема на підборі персоналу, мотивації та адаптації. Під час управління персоналом менеджер зіштовхується з такими проблемами як: плинність кадрів, незадоволеність персоналу умовами та оплатою праці, стресовою ситуацією під час роботи з клієнтами. Для здійснення управління персоналом найчастіше комплексно використовують економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи. Варто не забувати, що важливу роль відіграє оцінка кадрів та планування. Ефективне управління банківською установою неможливе без отримання зворотного зв'язку від співробітників, формування дієвої системи реалізації ними власного потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей банку.

### 1.3 Зарубіжний досвід з впровадження HR-менеджменту в банківській установі

В епоху глобалізації економіки та бізнесу, для того, щоб вижити та зберегти конкурентоспроможність на ринку, будь-якій компанії необхідно змінюватися та розвиватися, освоюючи не лише сучасні передові технології

виробництва та маркетингу, а й нові ефективні методи управління підприємством.

При цьому HR-менеджмент є ключовою ланкою менеджменту, яка впливає на всі інші аспекти. Тим паче, що дедалі більше бізнес-процесів у країнах із розвинутою економікою вже виконується автоматично, проходить невинний процес діджиталізації управлінської діяльності з допомогою новітніх інноваційних технологій, у зв'язку з чим, від співробітника також вимагається виконання все складніших, інтелектуальних, інноваційних, творчих завдань.

Творчий потенціал співробітника визначає у свою чергу загальний інноваційний потенціал бізнесу і передбачає, що співробітник повинен не лише якісно виконувати поставлені перед ним завдання, а й постійно вдосконалювати методи своєї роботи, підвищувати ефективність, вносити інноваційні (раціоналізаторські) пропозиції. Одним із показників ефективності «раціоналізаторських пропозицій» співробітників може бути, наприклад, економія від їх реалізації або додана вартість від розвитку нових напрямків діяльності.

Стратегія HR-менеджменту в європейських компаніях базується на трьох основних параметрах: правильний підбір та розстановка кадрів, інвестиції в розвиток співробітників, ефективна система матеріальної та нематеріальної мотивації. Статистичні дані ряду країн демонструють високий рівень витрат у країнах Європи на навчання та розвиток співробітників. У середньому європейські компанії витрачають на програми розвитку людського капіталу від 1 до 2% загального фонду заробітної плати. Однак, незважаючи на те, що для європейських країн характерні одні й ті самі принципи HR-менеджменту, ефективність використання людського капіталу в різних країнах досить різниться. Одним із основних індикаторів ефективності використання людських ресурсів є показник «продуктивності праці». Організація Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР), що включає розвинені країни з ринковою економікою, представила статистичні дані за загальним показником продуктивності праці на рівні країни. Показник розраховувався як рівень ВВП (у

поточних цінах, у дол. США), створюваний країни за 1 годину робочого дня одним співробітником [15].

Якщо прийняти показник продуктивність праці США за 100%, то середній рівень продуктивність праці країнах ОЕСР становить 74%. При цьому продуктивність праці в зоні Євросоюзу значно вища за середню – її рівень складає приблизно 84,5%. Норвегія, Ірландія та Люксембург випереджають США за рівнем продуктивності, лідируючими країнами є також Німеччина та Франція, тоді як продуктивність праці в Іспанії, Італії, Португалії, Греції, Чехії менше на десять або більше відсотків. Очевидно також, що не лише продуктивність праці в одиницях ВВП, а й якість вироблених товарів та послуг, так само як і інноваційна активність бізнесу далеко не ідентичні між різними країнами Європи.

Аналіз літератури, присвяченої загальному менеджменту та HR-менеджменту, продемонстрував, що існує ще один важливий фактор, що впливає на ефективність використання людського капіталу і, отже, на багато інших показників ефективності. Цим фактором є стиль менеджменту, прийнятий у компанії та покладений в основу корпоративної культури. Саме тут закладено основні відмінності у системі менеджменту компаній різних країн Європи. Стиль менеджменту в європейських компаніях до певного часу не був предметом вибору керівництва, більше того, ніхто не розглядав його як важливий фактор розвитку компанії. Стиль менеджменту формувався самостійно, з урахуванням низки історичних передумов, особливостей національної культури та принципів взаємовідносин людей, прийнятих у тій чи іншій країні.

За цією ознакою європейські країни можна розділити на країни Північної та Південної Європи – тут історично представлені протилежні стилі менеджменту: авторитарний стиль із жорсткою та розгалуженою ієрархією прийнятий на Півдні Європи (Франція, Іспанія, Італія, Греція, Португалія та інші), а вже демократичний стиль менеджменту з невеликою кількістю ступенів ієрархії та високим ступенем участі співробітників у прийнятті рішень притаманний Німеччині, Данії, Нідерландам, Швеції, Великобританії [35].

Переваги та недоліки кожного із двох протилежних стилів менеджменту представлені в таблиці 1.5

У процесі глобалізації протилежні стилі управління стали часто співіснувати в рамках однієї країни завдяки транснаціональним корпораціям. У зв'язку з цим фахівці в галузі економіки та управління почали проводити порівняльний аналіз різних стилів управління та їх впливу на продуктивність праці і ефективність роботи компаній.

У сучасних умовах стиль менеджменту може бути мотивуючим або демотивуючим фактором для персоналу, сприяти або перешкоджати творчій активності співробітників, здатності самостійно приймати рішення, за умов їхньої рівної кваліфікації та однакової системи оплати праці [35].

Таким чином, стиль управління, через вплив на людський капітал та ефективність його використання, має важливий вплив на всі бізнес-процеси, що відбуваються в компанії. Це ж стосується діяльності банківської установи, оскільки в діяльності банку відбувається безліч бізнес-процесів, які орієнтовані на задоволення потреб споживача (надання фінансових послуг) і вимагають від менеджменту застосування прогресивних методів управління персоналом.

Внаслідок глобалізації, сучасні менеджери отримали можливість об'єктивно оцінити переваги та недоліки кожного стилю управління випробувати їх на практиці, перевірити їх актуальність в умовах сучасного управління та спробувати трансформувати їх позитивні риси задля забезпечення сталого розвитку свого підприємства, в нашому випадку банківської установи.

Стало очевидно, що необхідно спробувати створити новий стиль управління, який би поєднував в собі плюси обох стилів – ефективну систему прийняття рішення, контроль, і при цьому високий ступінь самостійності співробітників, що мотивує їх до підвищення якості роботи та прояву ініціативи, креативності та підвищувало продуктивність праці.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки двох європейських стилів менеджменту

Стилі менеджменту	Переваги	Недоліки
Авторитарний стиль	Ухвалення рішень займає менше часу, ніж при демократичному стилі менеджменту, постійний контроль є природною частиною робочого процесу.	Жорстка ієрархія та відсутність у співробітників можливості самостійно діяти та приймати рішення знижує їхню зацікавленість у роботі та творчості. Відсутні стимули до інноваційної активності та колегіальному співробітництву
Демократичний стиль	Співробітники залучені до управління компаній та мають можливість приймати рішення в рамках обумовлених з керівництвом повноважень, вони більш мотивовані до підвищення якості роботи, просування нових ідей. Їхня робота є більш ефективною, оскільки причетні до приймання рішення і тому більш відповідально ставляться до їх реалізації.	Затягується ухвалення рішень через надто довгий процес узгоджень. Виникають проблеми контролю: працівники сприймають контроль своєї діяльності як недовіру до себе та до своєї роботи. За слабого контролю виникає небезпека невиконання рішень або втрати активів.

До таких систем HR-менеджменту можна віднести Гарцбурзьку модель управління, що зародилася в Німеччині і заснована на делегуванні повноважень та відповідальності. Основна ідея моделі, розробленої професором Р. Хеном, полягає в тому, що кожному співробітнику в компанії необхідно надати певний діапазон завдань та повноважень, в рамках якого він має право самостійно діяти та приймати рішення. Структуру Гарцбурзької моделі управління можна описати у вигляді чотирьох етапної схеми (рисунок 1.4).

Зазначена схема є базою розробки «Опису робочого місця співробітника» (ОРМ), що є документом, який встановлює для співробітника мету та завдання його робочого місця, коло делегованих йому повноважень для вирішення поставлених завдань, а також визначає рівень його відповідальності за дії чи бездіяльність. Відповідальність є центральним елементом моделі керування, заснованої на делегуванні повноважень.

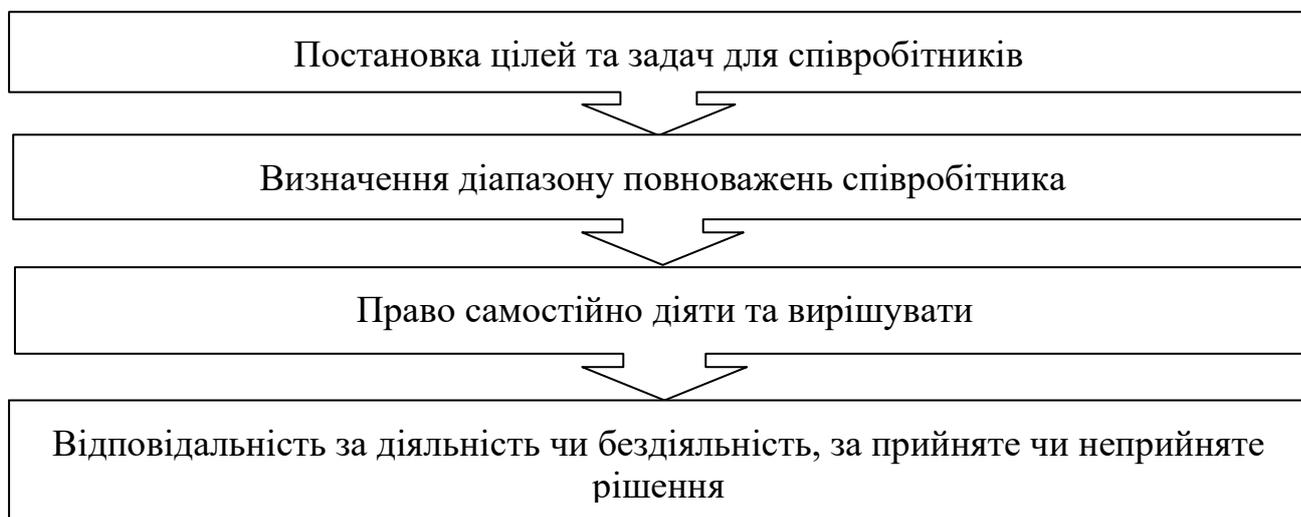


Рисунок 1.5 – Структура Гарцбурзької моделі управління

Уявлення про те, що вище керівництво повинне відповідати за все, що відбувається на підприємстві, на жаль, і на сьогоднішній день є в головах деяких керівників і є великою перешкодою для прояву власної ініціативи у співробітників. Для авторитарного стилю керівництва передбачається, що Топ-менеджер володіє необхідними знаннями для прийняття оптимального рішення, тобто знає більше і краще за всіх своїх підлеглих [31].

Це дійсно може бути справедливим для невеликих приватних компаній, однак якщо йдеться про сучасний бізнес, заснований на чіткому розподілі праці та спеціалізації, ця модель не працює.

Менеджер не може і не повинен володіти знаннями, які перевершують компетенції працівників у таких галузях, як бухгалтерія, юриспруденція, інженерія, діловодство та інші. Завдання сучасного керівника – забезпечити розробку та реалізацію стратегії компанії, здійснити підбір компетентних співробітників, надати їм власний діапазон повноважень, що відповідає їх компетенції, мотивувати до ухвалення самостійних рішень у рамках цього діапазону, а також здійснювати контроль. Тобто менеджер виступає у ролі супер диспетчера, який організовує та направляє усі сили працівників у потрібному руслі для підприємства.

Авторитет керівника нового типу ґрунтується на тому, щоб вміти керувати людьми, які більш компетентні у межах своїх повноважень. У зв'язку з цим Гарцбурзька модель передбачає поділ відповідальності на 2 типи: відповідальність за дії та відповідальність за керівництво [38].

У міру зростання позиції керівника в ієрархії управління збільшується частка його відповідальності за керівництво та зменшується обсяг конкретних видів робіт (дій) і тим самим скорочується рівень відповідальності.

У моделі делегування повноважень також приділяється величезна увага формуванню soft-skills менеджментом банківської установи, що передбачає отримання навичок з ефективного управління командами, забезпечення високого рівня комунікацій та обміну інформацією всередині підприємства, впровадження нових видів мотивації персоналу, формування міжособистісних стосунків, що ґрунтуються на повазі та довірі, забезпечення позитивного клімату в колективі тощо.

Одним із найважливіших принципів системи делегування повноважень є обов'язковість контролю роботи співробітника його безпосереднім керівником. На відміну від авторитарної системи управління, де поширений тотальний контроль, що передбачає втручання менеджера у всі процеси роботи співробітника та асоціюється з недовірою, у гарцбурзькій моделі управління основне завдання контролю – своєчасно виявити можливі помилки в діяльності співробітника, надати йому зворотний зв'язок за результатами виконаної роботи, дати можливість виправити помилки та недоліки в роботі, а також поширити «позитивний досвід» у межах компанії. Як і у випадку з відповідальністю, контроль за своїм змістом поділяється на 2 види: контроль за професійною діяльністю та контроль за керуванням людьми [35].

Загалом модель делегування повноважень і відповідальності є успішним поєднанням рис авторитарного та демократичного стилю управління. Шляхом чіткого розмежування сфери повноважень та відповідальності кожного співробітника на будь-якому рівні ієрархії, а також розвитку соціальних компетенцій керівника, вона дозволяє поєднувати самостійність та ініціативність

співробітників з наявністю контролю та прозорі системи прийняття рішень. Крім того, запропонований стиль управління сприяє розвитку горизонтальних комунікацій та колегіального співробітництва в банківській установі, покращує мікроклімат, сприяє більш довірливим стосункам, однак також може бути причиною зниження авторитету керівника в цілому, тому рекомендується застосовувати при вже сформованій команді, колективу, який працює разом протягом певного періоду часу.

Переваги для банківської установи у застосуванні гарцбурзької моделі представлені у таблиці 1.6.

Приклади низки німецьких та європейських компаній демонструють серйозні практичні результати застосування цієї моделі, що пов'язані як з ефективністю роботи співробітників, так і з рівнем їх інноваційної активності.

В українських банках ефективність HR-менеджменту залишається вкрай невисокою порівняно з більшістю розвинених країн заходу. Середня продуктивність праці співробітника в Україні становить лише третину від аналогічного показника в США, і в рази нижча, ніж продуктивність праці в країнах Північної Європи та Японії. Аналізуючи різні чинники, можна дійти невтішного висновку, що причиною настільки низьких показників є не так технічна відсталість виробництва, скільки неефективний стиль менеджменту, зазвичай застосовуваний в українських банках.

Компанії, що працюють на основі традиційних адміністративно-командних методів, змінюються надзвичайно повільно і тому не можуть пристосуватися до вимог бізнесу, що швидко змінюється.

Для багатьох вітчизняних підприємств характерна відсутність ефективно працюючих відділів маркетингу та налагодженої системи роботи з клієнтами; невідповідність системи контролю якості сучасним вимогам; оновлення продуктового ряду відбувається повільно; немає аудиту витрат, вони розкидаються по всіх виробництвах; дохід створюють одні, а отримують усі; низька інноваційна активність; «авральна» робота, швидкість на шкоду якості; пріоритет короткострокових завдань над довгостроковими (стратегічними) [66].

Таблиця 1.4 – Переваги для банківської установи у застосуванні гарцбурзької моделі

Параметри ефективності	Механізм впливу стилю управління, що базується на делегуванні повноважень
Продуктивність праці	Чітке розуміння кола завдань, наявність детального опису делегованих повноважень, відсутність дублювання функцій серед працівників, наявність налагодженої системи колегіального співробітництва дозволяють значно скорочувати час виконання робіт.
Якість роботи	Підвищення рівня відповідальності шляхом виділення «самостійної ділянки» роботи, спроможність самостійно приймати рішення, мотивація співробітника постійно вдосконалювати якість своєї роботи. Співробітник знає, що несе персону відповідальність за отриманий результат.
Інновації	Інновації, пов'язані з «функціонуванням» банку: навіть у пересічних співробітників з'являється мотивація до творчості, оскільки вони отримують право приймати самостійні рішення в рамках делегованих повноважень. Результат – впровадження раціоналізаторських пропозицій співробітників. Інновації, пов'язані з «розвитком» банку: завдяки системі делегування, у менеджерів з'являється час для розробки нових стратегічних напрямів розвитку, вони отримують можливість реалізувати свій творчий потенціал, не розмінюючись на тотальний контроль співробітників та виконання рутинної роботи.

Отже, одним із найважливіших факторів, що впливають на продуктивність праці, якість продукції та послуг, швидкість розвитку та розповсюдження інновацій, є ефективність HR-менеджменту, що безпосередньо пов'язана зі стилем менеджменту, який застосовується в банківській установі. Неефективний стиль менеджменту, що традиційно склався в українських банках, пов'язаний з такими рисами, як: недовіра менеджера до співробітників, небажання співробітників приймати рішення, «колективна відповідальність» на противагу індивідуальній, караність ініціативи, негативна мотивація (страх покарання сильніший, ніж стимули матеріальні та нематеріальної мотивації). В українських

банках існує багато резервів у сфері організації ефективного управління співробітниками на основі застосування комплексу механізмів делегування повноважень, нематеріальної мотивації, колегіального співробітництва. Менеджери українських компаній та банків наразі спрямовані на розвиток та наслідування європейської моделі HR-менеджменту, оскільки з кожним роком український ринок праці заповнюють міжнародні компанії, працівники мають змогу стажуватися за кордоном, переймати передовий досвід, що в першу чергу збільшує продуктивність праці, але й з іншого боку сприяє збільшенню оплати праці, підвищенню рівня мотивації, поступового відходу від авторитарного стилю управління до демократичного.

#### Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні аспекти впровадження HR-менеджменту у діяльність банківської установи, можемо зробити наступні висновки:

1. Розглянуто процес формування HR-менеджменту як окремої галузі менеджменту, диференціації та наразі становлення окремою наукою, що наголошує над важливістю управління кадровим потенціалом підприємства, його розвитком, мотивацією. Представлено основні особливості характерні для HR-менеджменту, описані та розглянуті основні принципи, на яких базується сучасна система управління персоналом. Розкрито зміст маркетингу, адаптації, оцінки та мотивації персоналу. Управління персоналом в банку, має свою специфіку, яка базується зокрема на підборі персоналу, мотивації та адаптації.

2. Доведено, що під час управління персоналом менеджер зіштовхується з такими проблемами як: плинність кадрів, незадоволеність персоналу умовами та оплатою праці, стресовою ситуацією під час роботи з клієнтами. Для здійснення управління персоналом найчастіше комплексно використовують економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи. Визначено, що ефективне управління банківською установою неможливе без отримання зворотного зв'язку

від співробітників, формування дієвої системи реалізації ними власного потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей банку. Одним із найважливіших факторів, що впливають на продуктивність праці, якість продукції та послуг, швидкість розвитку та розповсюдження інновацій, є ефективність HR-менеджменту, що безпосередньо пов'язана зі стилем менеджменту, який застосовується в банківській установі.

3. У ході аналізу виявлено, що стиль менеджменту, що наразі панує в українських банках, пов'язаний з такими рисами, як: недовіра менеджера до співробітників, небажання співробітників приймати рішення, «колективна відповідальність» на противагу індивідуальній, відсутність заохочення ініціативи, негативна мотивація (страх покарання сильніший, ніж стимули матеріальні та нематеріальної мотивації).

Менеджери вітчизняних банків наразі спрямовані на розвиток та наслідування європейської моделі HR-менеджменту, оскільки з кожним роком український ринок праці заповнюють міжнародні компанії, працівники мають змогу стажуватися за кордоном, переймати передовий досвід, що в першу чергу збільшує продуктивність праці, але й з іншого боку сприяє збільшенню оплати праці, підвищенню рівня мотивації, поступового відходу від авторитарного стилю управління до орієнтації на співробітника, його здібності та індивідуальні особливості.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНІСТЬ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ КБ «ПриватБанк»

Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим державним банком України та системоутворюючим усієї національної банківської системи. Головний офіс АТ КБ «Приватбанк» знаходиться за адресою: Україна, м. Дніпро, вул. Набережна Перемоги 50.

АТ КБ «Приватбанк» – найбільший універсальний міжрегіональний комерційний банк України, орієнтований перш за все на платіжні операції для населення і юридичних осіб усіх форм власності.

Впроваджуючи нові види банківських послуг та постійно вдосконалюючи комплекс банківського обслуговування, на сьогодні банк обслуговує 500 тисяч корпоративних та 450 тисяч приватних підприємців і понад 9 мільйонів рахунків фізичних осіб. Щодня послугами ПриватБанку користується понад 2 мільйонів осіб.[36]

ПриватБанк має генеральну ліцензію Національного банку України на проведення банківських операцій та здійснює весь спектр банківських послуг, які є на вітчизняному ринку, з обслуговування корпоративних та приватних клієнтів відповідно до міжнародних стандартів. Довгостроковий інтерес клієнта – головний пріоритет у роботі банку. З клієнтами працює висококваліфікована команда спеціалістів та персональні менеджери, які несуть відповідальність за забезпечення якісного обслуговування, оперативне та точне задоволення потреб клієнта.

Інноваційна політика ПриватБанку орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, передових банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. ПриватБанк

першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги інтернет-банкінгу «Приват24» і GSM-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів і POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку та IP-телефонії [36].

Історичні етапи розвитку АТ КБ «ПриватБанк»: 7 лютого 1992 року на зборах засновників було прийнято рішення про створення ТОВ КБ «ПриватБанк» і вже 19 березня 1992 року, банк пройшов державну реєстрацію. Метою створення банку засновники позначили: надання своїм клієнтам всього комплексу кредитових, фінансових, розрахункових, касових і інших банківських послуг.

6 липня 2000 року учасниками Приватбанку було ухвалено рішення про реорганізацію банку з Товариства з обмеженою відповідальністю в Закрите акціонерне товариство. Внаслідок чого, 4 вересня 2000 року був зареєстрований перший Статут Закритого акціонерного товариства Комерційного банку «Приватбанк» (АТ КБ «Приватбанк»).

У подальші роки до Статуту банку вносилися зміни, відповідні до змін в законодавстві України і переслідуючи мету Рішенням зборів акціонерів від 30.04.2009 р. діяльність банку приведена у відповідність Закону України «Про акціонерні товариства», внесені відповідні зміни в Статут банку, змінений тип акціонерного товариства із Закритого на Публічне, а найменування банку змінене на Публічне акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк» (АТ КБ «Приватбанк»).

Статут АТ КБ «Приватбанк» розроблений відповідно до вимог чинного законодавства України, складається з 18 розділів, кожен з яких присвячений певному блоку діяльності банку, наприклад види діяльності, порядок розподілу прибутку і покриття витрат, Статутний капітал, повноваження органів управління банку і інші розділи. Окрім Статуту, діяльність банку регулюється також Положеннями: Про Правління, Про Ревізійну комісію, Про Наглядову раду, Про Загальні збори акціонерів, які затверджуються на загальних зборах акціонерів [36].

На українському ринку ПриватБанк здійснює свою діяльність вже 30 років. За період свого існування банк займає лідируючі позиції на ринку банківських послуг України за рахунок збільшення частки ринку, підвищення ефективності діяльності, постійного підвищення надійності, збільшення конкурентоспроможності і комплексності надання банківських продуктів для своїх клієнтів. Демонструючи високі темпи розвитку, надійність і відмінну якість послуг, що надаються, Приватбанк досяг не тільки вітчизняного, але і міжнародного визнання.

Єдиним акціонером Банку, якому належать 100% акцій Банку, є держава в особі Кабінету Міністрів України. Статутний капітал банку становить 206 059 743 960,00 гривень (двісті шість мільярдів п'ятдесят дев'ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев'ятсот шістдесят гривень 00 копійок) та поділений на 735 927 657 (сімсот тридцять п'ять мільйонів дев'ятсот двадцять сім тисяч шістсот п'ятдесят сім) простих іменних акцій номінальною вартістю 280 (двісті вісімдесят) гривень кожна. [34]

АТ КБ «ПриватБанк» незважаючи на економічну кризу, пандемію коронавірусу, ведення військових дій на східній території України залишається банком № 1 в нашій країні. Крім того, він є одним з найбільш сучасних банків світу. Цьому сприяла обрана стратегія банку спрямована на діджиталізацію, яка повністю себе виправдала, адже банк був одним з перших, який впровадив онлайн-обслуговування клієнтів за допомогою програмного додатку Приват 24, який доступний і в телефонному режимі. Усі інші банки України у даному напрямку наслідували АТ КБ «ПриватБанк».

Менеджмент АТ КБ «ПриватБанк» знаходиться в динамічному розвитку, оперативно реагує на потребу клієнтів, змінює стратегічні напрямлення та забезпечує високий сервіс клієнтів і надійність фінансових операцій клієнтів.

Організаційна структура управління (ОСУ) ПриватБанку є однією з найбільш прогресивних серед банків України, так як є комбінованою (містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів ОСУ).

АТ КБ «ПриватБанк» має вищий – Head-office (Головний офіс); середній –

Middle-office (Головні регіональні управління, Регіональні управління, самостійні філії), а також нижчий – Front-office (відділення) рівень управління.

Лінійно-функціонально-штабна: сформовані штаби при Голові Правління банку, при Директорах, регіональних управліннь та філій;

Дивізіональна клієнто- і функціонально-орієнтована: виділені підтримуючі й бізнесові напрямки, орієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів або виконання комплексу однорідних функцій.

Дивізіональна продуктова: в межах окремих бізнесів виділяються підрозділи, що спеціалізуються на розробці і просуванні до клієнтів однорідних продуктів або послуг.

Дивізіональна регіональна: регіональна мережа структурних підрозділів банку представлена у всіх адміністративно-територіальних центрах України, підрозділи банку функціонують також у всіх містах обласного підпорядкування, районних центрах і в найбільш перспективних населених пунктах.

В структурі банку виділяються: бізнесові доходні напрямки, які отримують дохід у результаті прямого контакту із клієнтами, бізнесові керуючі напрямки, які займаються, в основному, управлінням і координацією діяльності та частково вступають у прямий контакт із клієнтами, підтримуючі напрямки, що забезпечують необхідні умови для функціонування інших напрямків діяльності підрозділів банку, при цьому не вступаючи в прямий контакт із клієнтами.

Таким чином структура банку побудована за принципом, який дозволяє значно підвищити ефективність роботи банку. [24]

Держава реалізує свої права власника Банку, а органи управління Банку діють відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління, зокрема, Принципів Організації економічного розвитку та співробітництва щодо корпоративного управління для підприємств з державною часткою (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises), Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду (Corporate governance principles for banks by Basel Committee on Banking Supervision), Рекомендацій Європейської банківської організації щодо

внутрішнього управління (Guidelines on Internal Governance by European Banking Authority), що застосовуються в обсязі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України.

Принципи корпоративного управління викладені у Кодексі корпоративного управління, що розміщений на сайті банку. Повноваження Правління банку, Наглядової ради банку та інших колегіальних органів представлені в Статуті банку [24].

Система управління організацією включає сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організацією.

Процес управління передбачає узгоджені дії, які і забезпечують, зрештою, здійснення загальної мети або набору цілей, що стоять перед банком. Для координації дій має бути спеціальний орган, що реалізує функцію управління. Тому в АТ КБ «ПриватБанк» виділяються керуючу та керовану частини. Схема взаємодії між ними показана на рис. 2.1.

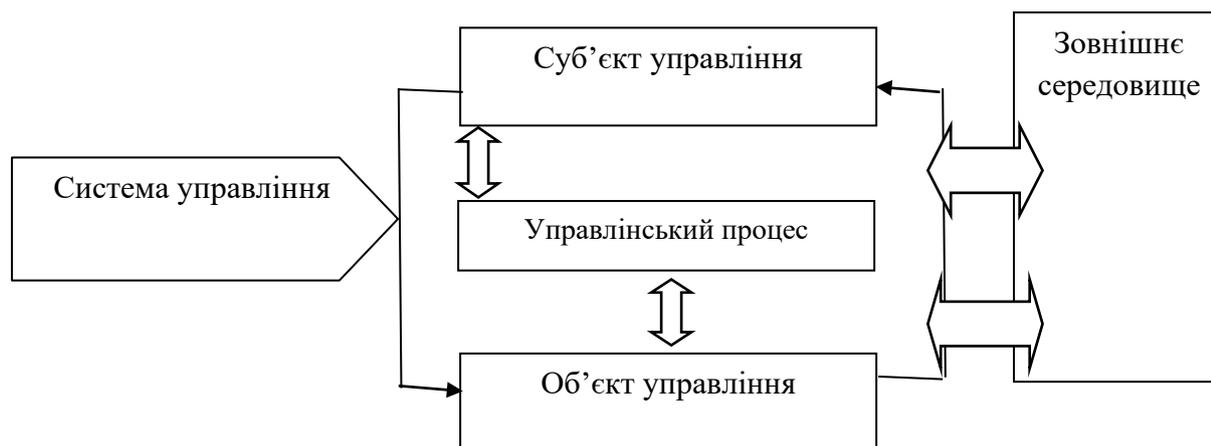


Рисунок 2.1 – Система управління АТ КБ «ПриватБанк»

Члени наглядової ради АТ КБ «ПриватБанк» обираються загальними зборами акціонерів банку з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або з числа юридичних осіб – акціонерів строком на 3 (три) роки у кількості 5 (п'яти) осіб – голова, заступник і 3 (три) члени. Заступник та секретар обираються наглядовою радою з свого складу.

Детальніше структуру організаційного управління розглянемо на рисунку 2.2.

Наглядова рада здійснює свої повноваження до обрання нового складу наглядової ради. Повноваження члена наглядової ради дійсні з моменту його обрання загальними зборами акціонерів банку.

Член наглядової ради здійснюють свої повноваження, дотримуючись умов цивільно-правового договору, трудового договору або контракту з банком та відповідно до Статуту банку, а представник акціонера – члена наглядової ради банку здійснює свої повноваження відповідно до вказівок акціонера, інтереси якого представляє у наглядовій раді.

Голова наглядової ради АТ КБ «ПриватБанк» обирається та відкликається загальними зборами акціонерів банку. За рішенням загальних зборів акціонерів повноваження голови наглядової ради припиняються. Голова наглядової ради організовує її роботу, скликає засідання наглядової ради та головує на них, відкриває загальні збори акціонерів, організовує обрання секретаря загальних зборів акціонерів, здійснює інші повноваження, передбачені Статутом та Положенням про наглядову раду.

Організаційна структура банку є досить важливою частиною при досягненні цілісності та координації всіх підрозділів. Зважаючи на те, що усі цілі є похідними від загальної стратегії, то організаційна структура та стратегія мають спільний зв'язок.

Організаційна структура банку відноситься до лінійно-функціонального типу управлінської структури. Лінійно-функціональна структура є поєднанням лінійної та функціональної структури, діяльність яких полягає у прийнятті рішень лінійними ланками банку, а також допомозі при підготовці цих рішень або заходів функціональними підрозділами.

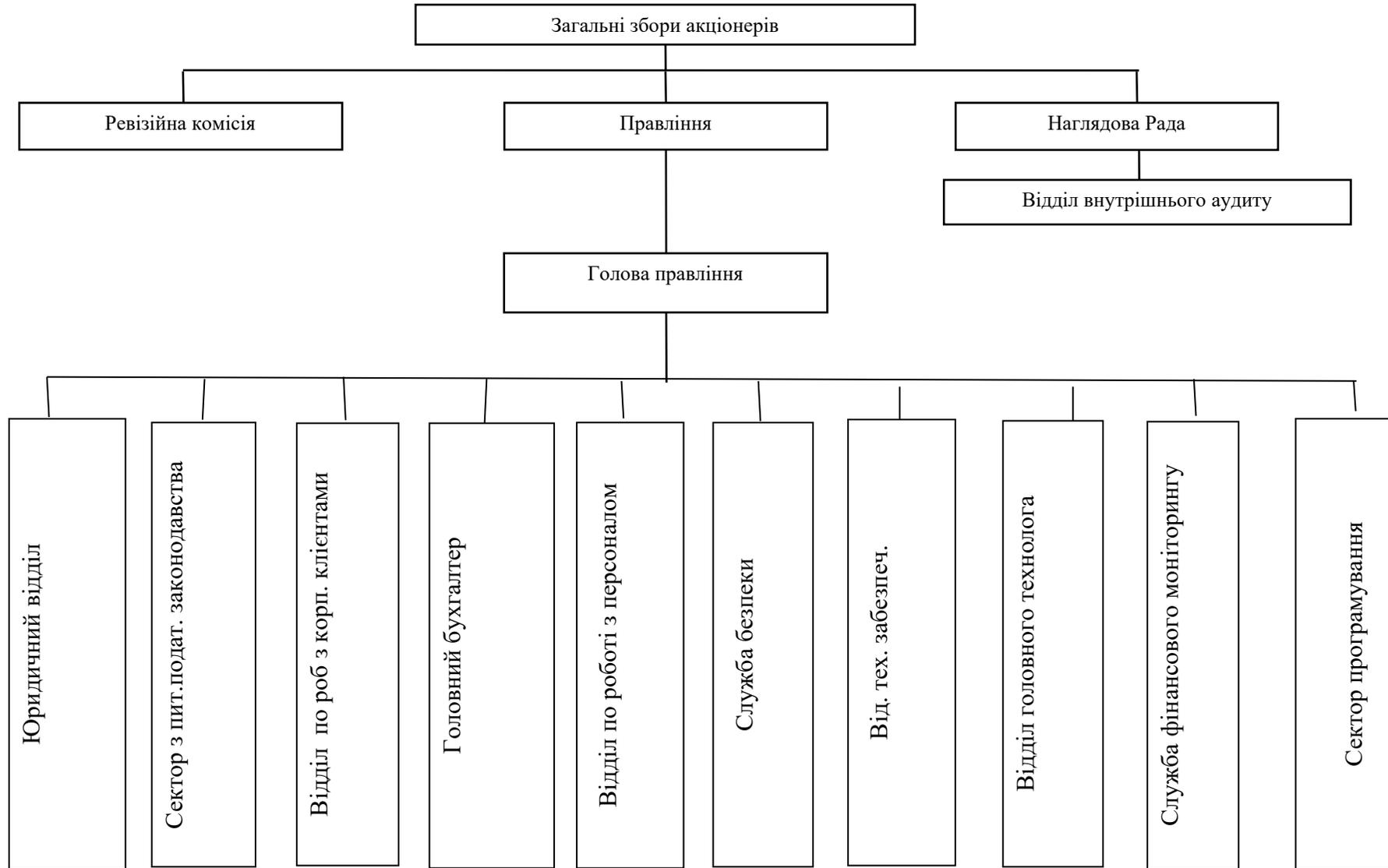


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

Політика банку по формуванню зобов'язань базується на принципах диверсифікації та підтримання на належному рівні собівартості. Щодо капіталу, Банк повністю дотримується та подалі планує дотримуватися всіх встановлених вимог.

За звітний період зміни в структурі банку, придбання та/або відчуження дочірніх компаній, довгострокові інвестиції, реструктуризації або припинення окремих видів діяльності в банку не відбувалося. Керівництво АТ КБ «ПриватБанк» стежить за станом розвитку поточної ситуації і впевнене у тому, що приймаються всі необхідні заходи для забезпечення стабільної діяльності Банку. За таких умов Банк підвищує ефективність системи ризик-менеджменту, проводить зважену, обережну політику щодо прийняття будь-яких управлінських рішень, особливо в питаннях забезпечення ліквідності, перевірки надійності позичальників, роботи з проблемними кредитами та управління доходами-витратами.

Банк, як і будь-яка організація, діє в постійно змінних умовах, які характеризують його середовище. Аналіз цього середовища зводиться до спостереження за змінами макро- і мікросередовища. Метою аналізу ринку є отримання інформації про нові ринкові можливості, а також потенційні проблеми і загрози, з якими може зіткнутися банк. [14]

Тому необхідно зробити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» використовуючи метод SWOT-аналізу. За допомогою цього методу розглянемо у вигляді таблиці (табл. 2.1) сильні та слабкі сторони банку, а також його можливості та загрози.

При складанні SWOT-аналізу встановимо співвідношення між ними за допомогою матриці SWOT-аналізу, що допоможе розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які треба враховувати при розробці стратегії.

Аналізуючи сильні сторони та загрози бачимо, що головною проблемою для АТ КБ «ПриватБанк» є утримання своїх клієнтів від переходу до конкурентів. Причинами втрати клієнтів можуть бути підвищення вартості послуг, вихід нових конкурентів, та покращення їх позицій. Для цього необхідно

банку необхідно показати клієнтам свій досвід, репутацію та високу якість обслуговування [16].

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу АТ КБ «ПриватБанк»

Сили (S)	Слабкості (W)
<p>S<sub>1</sub> – Робота з клієнтами: досвід масового обслуговування клієнтів, велика клієнтська база .</p> <p>S<sub>2</sub> – Персонал: наявність системи безперервного підвищення професійного рівня персоналу.</p> <p>S<sub>3</sub> – Репутація банку: лідер серед найбільших банків України за основними фінансовими показниками.</p> <p>S<sub>4</sub> – Велика кількість відділень у кожному місті</p> <p>S<sub>5</sub> – Сітка банкоматів та терміналів, що забезпечують безперервне обслуговування клієнтів</p> <p>S<sub>6</sub> – Високий рівень діджиталізації</p> <p>S<sub>7</sub> – Обслуговування клієнтів за міжнародними стандартами</p> <p>S<sub>8</sub> – Співпраця з системами швидких міжнародних переказів</p> <p>S<sub>9</sub> – Оплата праці більша ніж в інших банках</p> <p>S<sub>10</sub> – Можливість працевлаштування без досвіду</p>	<p>W<sub>1</sub> – Управління: консерватизм системи і управління.</p> <p>W<sub>2</sub> – Організаційна структура: масштабність, громіздкість структури. Неможливість приймати оперативні рішення у філіях .</p> <p>W<sub>3</sub> – Кадрова політика: плинність кадрів на нижчих рівнях .</p> <p>W<sub>4</sub> – Неможливість приймати оперативні рішення у філіях (5).</p> <p>W<sub>5</sub> – Недостатня профпридатність персоналу на нижчих рівнях</p> <p>W<sub>6</sub> – Диференціація матеріальної мотивації співробітників у різних департаментах.</p> <p>W<sub>7</sub> – Скорочення робочих місць</p> <p>W<sub>8</sub> – Неможливість миттєвого вирішення деяких питань клієнтів.</p> <p>W<sub>9</sub> – Низька задоволеність клієнтів</p> <p>W<sub>10</sub> – Допускаються випадки шахрайства</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>O<sub>1</sub> – Кредитування фізичних осіб: розширення ринку споживчих кредитів (15).</p> <p>O<sub>2</sub> – Кредитування юридичних осіб, інвестування: зростання інвестиційної активності підприємств .</p> <p>O<sub>3</sub> – Ринок цінних паперів: перспективи роботи на ринку цінних паперів, який постійно розвивається .</p> <p>O<sub>4</sub> – Іпотечне кредитування</p> <p>O<sub>5</sub> – Лізинг</p> <p>O<sub>6</sub> – Кредитування фізичних осіб на прикладі карти універсальної</p> <p>O<sub>7</sub> – Депозитний портфель</p>	<p>T<sub>1</sub> – Регіональні банки: швидкий темп розвитку регіональних банків (5).</p> <p>T<sub>2</sub> – Ризикованість: високі темпи зростання не лише обсягів кредитування, а й ризикованості цих операцій (15).</p> <p>T<sub>3</sub> – Економічна криза (10).</p> <p>T<sub>4</sub> – Відтік клієнтів</p> <p>T<sub>5</sub> – Епідеміологічна ситуація в країні</p> <p>T<sub>6</sub> – Нестабільність курсу національної валюти</p> <p>T<sub>7</sub> – Плинність персоналу</p>

У дипломній роботі перш за все для вирішення проблем зазначених у матриці SWOT-аналізу, буде розглянуто відношення до персоналу та його мотивація до покращення ефективності роботи банку.

Менеджери усіх рівнів на АТ КБ «ПриватБанк» уповноважені приймати самостійно рішення у межах своєї компетенції та відповідальності. Водночас стратегічно важливі рішення, які можуть вплинути на інтереси банку повинні приймати виключно після консультаційної бесіди з вищим керівництвом.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	2000	10,2	1900	11,66	2200	11,7	200	300
у тому числі:								
Керівники	10	5,1	9	5,52	11	5,82	1	1
Спеціалісти	7	3,57	7	4,30	7	3,7	0	0
Технічні працівники	3	1,53	3	1,84	4	2,11	1	1
Виробничий персонал	17600	89,8	14400	88,34	16700	88,3	(9)	2300
Разом	19600	100	16300	100	18900	100	(7)	26000
Кількість виробничого персоналу на 1 управління	20	10,2	19	11,66	22	11,7	2	3

З отриманих в таблиці 2.2 даних, можемо спостерігати скорочення персоналу у 2020 р., в порівнянні з 2018 році, також спостерігаємо, що на одного

управління припадає забагато виробничого персоналу, що свідчить про надмірну завантаженість та дефіцит управлінського персоналу.

Розглянемо вікову структуру персоналу детальніше у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Вікова структура персоналу АТ КБ “ПриватБанк” за 2018-2020 роки.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 20_р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2020 р.
Молодь віком 15-24 років	5895	30.06	5460	34.68	6332	33.50	200	300
25-49 років	11300	57.65	7920	48.5	9900	52.38	1	1
50-59 років	1400	7.14	1520	9.32	1470	7.77	2	2
60-65 років	760	3.9	840	5.15	790	4.2	0	1
Післяпенсійні роки	245	1.25	260	2	408	2.15	0	1
Разом	19600	100	16300	100	18900	100	7	26000

Таким чином спостерігаємо, що найбільша кількість працівників на АТ КБ “ПриватБанк” середнього віку, а саме 25-49 років, протягом останніх трьох років зросла кількість працівників післяпенсійних років, оскільки банк займався працевлаштуванням та перенавчанням людей літнього віку. Загалом динаміка приросту персоналу та вікова структура - позитивні.

Характеристику освітньої структури персоналу розглянемо детальніше у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018		2019		2020		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	245	1.25	260	2	408	2.15	200	300
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	760	3.9	840	5.15	790	4.2	1	1
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	7295	37.2	5460	34.68	7 802	41.28	2	2
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	11300	57.65	9440	57.9	9900	52.38	0	1
Разом	19600	100	16300	100	18900	100	7	26000

Проаналізувавши вищенаведені дані можемо зробити висновки, що майже всі співробітники банку мають вищу освіту, або ж навчаються у ЗВО, зокрема протягом останніх 2018-2020 років динаміка збільшення працівників з повною вищою освітою збільшується, що є позитивним та добре впливає на розвиток банківської установи. [36]

На сьогоднішній час в Україні та за кордоном велика увага приділяється загальній безпеці державних і комерційних банків. Організація охорони праці в АТ КБ «Приватбанк» є невід’ємною складовою діяльності банку. Соціальне значення охорони праці проявляється в зростанні продуктивності праці та

збереженні трудових ресурсів. У загальному вигляді управління охороною праці – це підготовка, прийняття та реалізація рішень по здійсненню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності людини в процесі праці. Головні положення з безпеки життєдіяльності працівників та охорони праці АТ КБ «Приватбанк» визначаються законодавчими актами про працю, це закони «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення». Державні санітарні правила і норми та інші нормативно-правові акти та інструкції, що регулюють умови праці працівників та виконання охорони праці.

Метою охорони праці є забезпечення та гарантування збереження здоров'я і працездатності через ефективне управління охороною праці, підтримка встановлених законодавством умов безпеки праці.

Головні положення з безпеки життєдіяльності працівників та охорони праці АТ КБ «Приватбанк» визначаються законодавчими актами про працю, це закони «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення». Державні санітарні правила і норми та інші нормативно-правові акти та інструкції, що регулюють умови праці працівників та виконання охорони праці.

Основним та самим важливим з цих законодавчих актів є Закон «Про охорону праці» який регламентує основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці. На основі закону «Про охорону праці» встановлюється єдиний порядок організації охорони праці на всіх рівнях управління виробництвом у державі.[36]

Система управління охороною праці в АТ «Приватбанк» є складовою частиною управління банку і включає в себе сукупність дій, які спрямовані на організацію безпеки життєдіяльності працівників та охорону праці відповідно до існуючих нормативно-правових актів. Головним завданням цієї системи є управління та аналіз працезохоронного, гігієнічного, технічного та соціально-економічного напрямку.

На даний час в АТ «Приватбанк» відповідальними особами, які керують роботами з охорони праці, пожежної безпеки, організують виконання правових, соціально-економічних, організаційно-технічних та інших засобів і заходів спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності співробітників банку є керівництво банку, заступники директора, керівники управлінь та керівники структурних підрозділів (відділень) банку. Ці обов'язки визначені наказом «Щодо призначення осіб, відповідальних за стан охорони праці».

В банку розроблено та затверджено інструкції з охорони праці, які визначають правила виконання певних робіт та правила поведінки працівників при виконанні цих робіт. Інструкції затверджено наказом та зареєстровано у журналі реєстрації інструкцій.

За 2020 та 2021 роки нещасних випадків, професійних захворювань та виробничого травматизму відділенні не зафіксовано.

У АТ КБ «ПриватБанк» встановлений чіткий розподіл обов'язків та повноважень, для кожного працівника існує посадова інструкція, остання жорстко регламентує його роботу та визначає міру відповідальності. Уся робота досліджуваного банку базується на неухильному слідуванні працівниками посадових інструкцій.

Отже, з недоліків наявної системи управління АТ КБ «ПриватБанк» можна виділити високий рівень бюрократизму, що перешкоджає розвитку ініціативності та зацікавленості працівників. Внаслідок бюрократичних процедур багато рішень у досліджуваному банку приймається із запізненням без належної на те підтримки. Коли ж виникають різні непередбачувані ситуації, які вимагають негайного прийняття адекватних рішень більшість менеджерів нижчого рівня

змушені все усе згоджувати з вищим ешелоном керівництва. Тому на АТ КБ «ПриватБанк» необхідно вирішити питання надмірної бюрократії, що є на даний момент головним гальмівним фактором розвитку досліджуваного банку.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» намагається постійно працювати над удосконаленням та максимальним задоволенням інтересів держави та клієнтів. Для цього у свою діяльність досліджуваний банк впроваджує інноваційні інформаційні технології, веде роботу над удосконаленням захисту рахунків клієнтів, розробляє та впроваджує нові програми для кредитів та депозитів. Також банк активно здійснює кредитування фізичних осіб для купівлі ними об'єктів нерухомості, автомобілів та інших товарів народного споживання.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» є лідером вітчизняного банківського сектору. АТ КБ «ПриватБанк» завершив 2020 рік з прибутком 32 млрд. грн., що є максимумом в історії АТ КБ «ПриватБанк» та зумовило найбільший за останні п'ять років прибуток банківської системи України. Прибуткова діяльність АТ КБ «ПриватБанк» в останні роки дозволяє йому розвиватися, впроваджувати інновації та посилювати конкурентні позиції. З метою виявлення тенденцій розвитку підприємства пропонуємо провести аналіз основних фінансових показників. Результати такої роботи узагальнюються за наступною структурою (таблиця 2.5). [1]

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства АТ КБ «ПриватБанк» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Од. Виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	2020/2018		2020/2019	
					Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту, %	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту, %
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	грн.	1885090000	2518660000	2806930000	92184	48,90	28827	11,45
1.2. Середня вартість власного капіталу	грн.	1157260000	1237430000	1240770000	8351	7,22	334	0,27
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	грн.	6583550000	85878000	144690000	78854,5	119,78	58812	68,48
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	грн.	1160000	1160000	1160000	0	0	0	0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	грн.	1225120000	165826000	180960000	58448	47,71	15134	9,13
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	196000	163000	189000	(7)	(3,5)	26	15,95

## Продовження таблиці 2.3

3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1845830000	1925690000	1955340000	10951	5,93	2965	1,54
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	грн.	1845830000	1925690000	1955340000000	10951	5,93	2965	1,54
3.3. Операційні витрати	грн.	1980990000	237043000	186292	(11807)	(5,96)	(50751)	(21,41)
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	. грн.	105610000,3	11601000	135010000	2939,7	27,83	1900	16,38
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4,4	5,9	11	1,6	36,36	0,1	1,69
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	. грн.	64970000	32744	2974400	(16230)	(35,30)	6000	25,27
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	грн.	315730000	89990000	14243000	(17330)	(54,89)	5244	58,27
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	. грн.	27185000	421000	601000	(26584)	(97,79)	180	42,76
4.4 Чистий прибуток (збиток)	грн.	196690000	42000	124000	(19545)	(99,36)	82	195,23

## Продовження таблиці 2.3

5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	грн./особу	941,75	1181,4	1034,57	92,82	9,86	(146,83)	(12,43)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,29	0,31	0,31	0,02	6,90	0	0
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,32	0,15	0,18	(0,14)	(43,75)	0,03	20
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,037	0,005	0,007	(0,03)	(81,08)	0,002	40
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	2,8	2,24	1,35	(1,45)	(51,79)	(0,89)	(39,73)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	Обороти	1,5	1,16	1,08	(0,42)	(28)	(0,08)	(6,90)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	Дні	240	310	333	93	38,75	23	7,42
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	Обороти	0,24	0,09	0,1	(0,14)	(58,33)	0,01	11,11
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	107,32	123,09	95,27	(12,05)	(11,23)	(27,82)	(22,60)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	14,4	0,16	0,21	(14,19)	(98,54)	0,05	31,25

## Продовження таблиці 2.3

6.2. Рентабельність власного капіталу	%	16,9	0,03	0,09	(16,81)	(99,47)	0,06	200
6.3. Рентабельність продукції	%	15,9	3,7	7,6	(8,3)	(52,20)	3,9	105,41
7. Показники інноваційної діяльності								
7.1. Нематеріальні активи	грн.	116	116	116	0	0	0	0

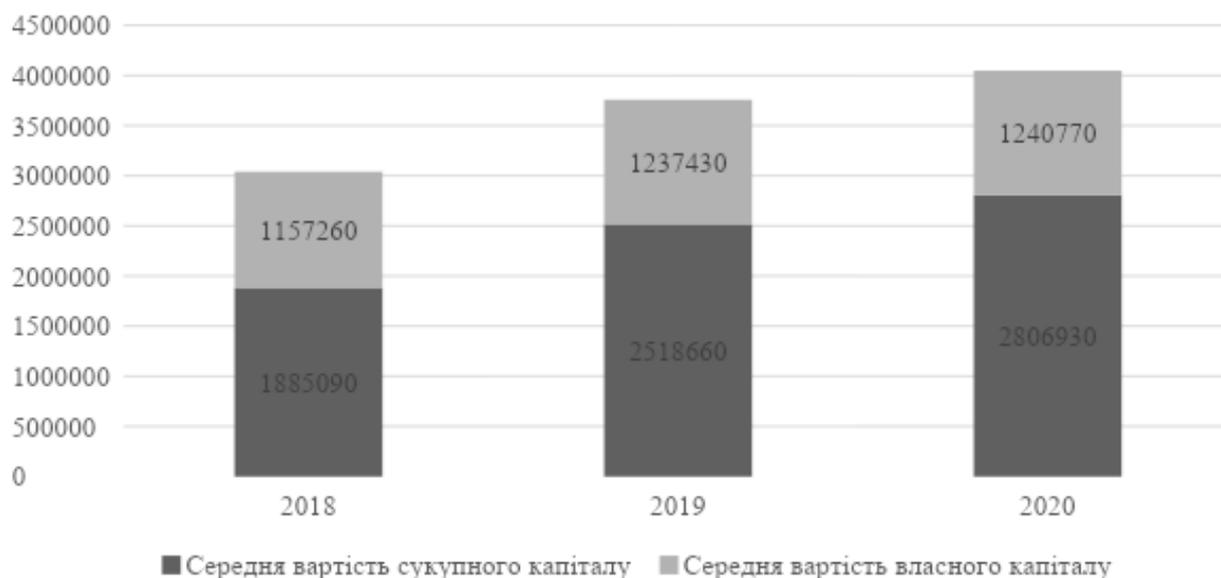


Рисунок 2.3 – Динаміка сукупного та власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2018 – 2020 роки, тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів на кінець 2020 року у порівнянні з 2019 роком збільшилася на 58812 тис. грн., що становить 68,48 %, а у порівнянні з 2018 роком на 78854,5 тис. грн., або на 119,78%. Основні засоби, що знаходяться на підприємстві, поступово зношуються. Динаміку змін середньорічної вартості основних засобів наведено на рисунку 2.4.

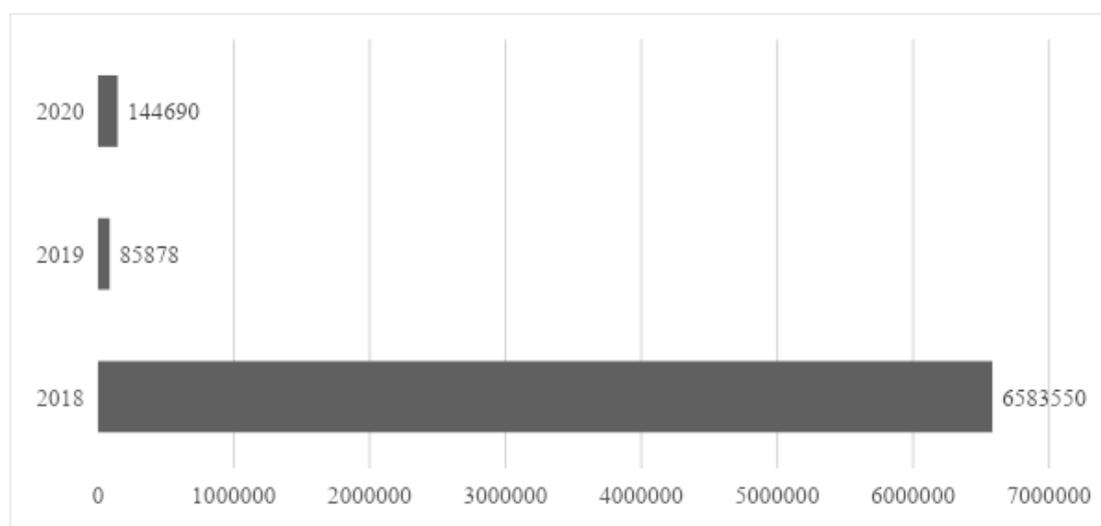


Рисунок 2.4 – Динаміка змін середньорічної вартості основних засобів АТ КБ «ПриватБанк» за 2018 – 2020 роки, тис. грн.

Середньорічна вартість нематеріальних активів підприємства за 2018 – 2020 роки залишалася сталою і становить 116 тис. грн.

Залишки оборотних засобів на кінець 2020 року склали 180960 тис. грн., що на 58488 тис. грн. більше ніж в кінці 2018 року, а на кінець 2019 року залишки оборотних засобів становили 165826 тис. грн., що на 15134 тис. грн. менше ніж в 2020 році. Тому можемо відзначити, що темп приросту середніх залишків оборотних засобів у 2020 році в порівнянні з 2018 роком становить 47,71% (рис.2.5).

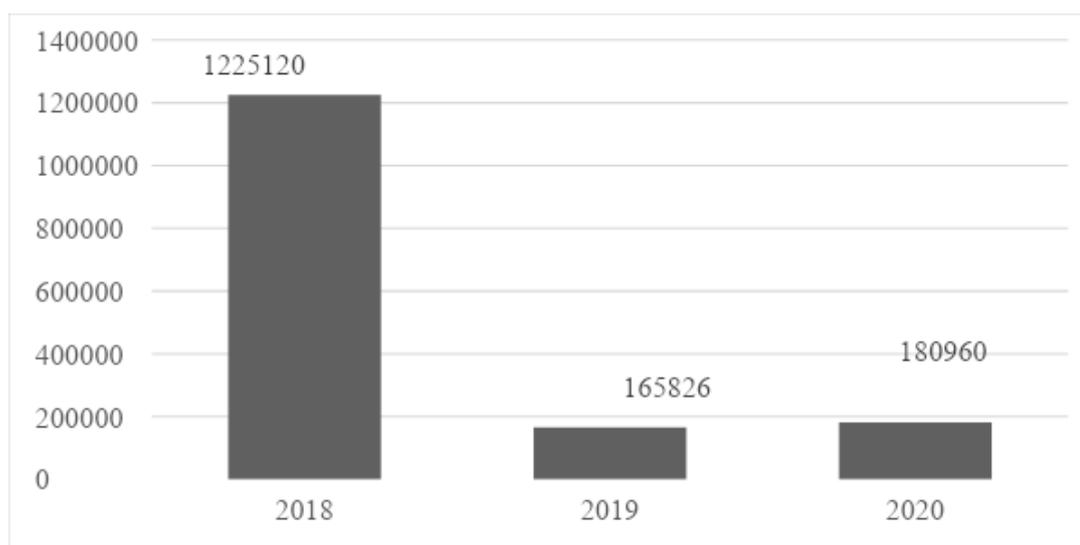


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни залишків оборотних запасів АТ КБ «ПриватБанк» за 2018 – 2020 роки, тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників на АТ КБ «ПриватБанк» у 2020 році в порівнянні з 2018 р. зазнала не суттєвих змін, а саме зменшилась на 7 тис. осіб, або на -3,4%. Порівнюючи даний показник за 2020 та 2019 роки, можна зазначити, що середньооблікова чисельність працівників у 2020 році збільшилася на 26 осіб, або на 15,95%. Дані зміни наведено на рисунку 2.6.

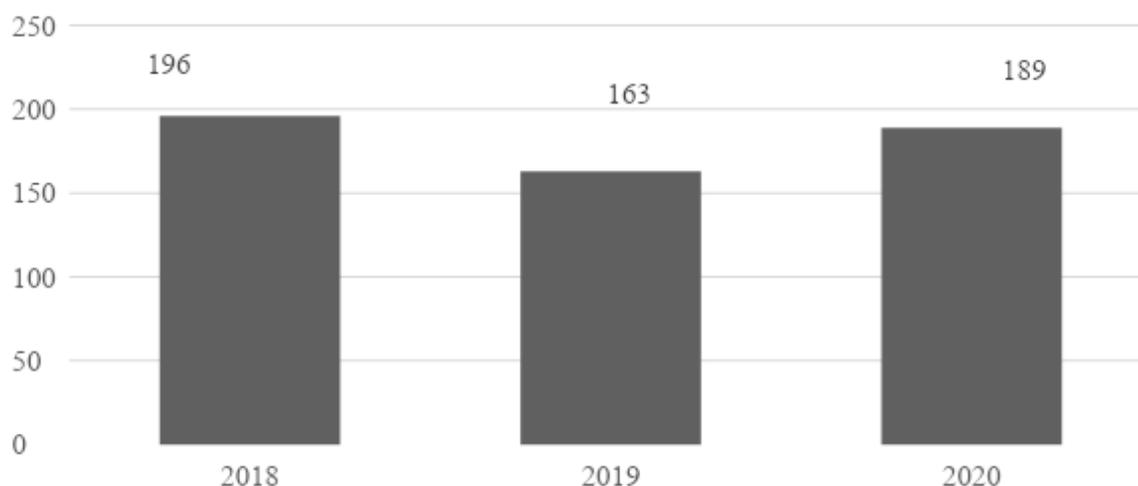


Рисунок 2.6 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників та робітників АТ КБ «ПриваБанк», осіб

Проведемо аналіз основних фінансових та економічних результатів. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції поступово збільшувалась на протязі досліджуваних років у 2018 р. даний показник становив 184583 тис грн. Відповідно порівнявши даний показник 2020 року з 2019 роком, спостерігаємо приріст чистого доходу на 1,54%, тобто 2965 грн.. Що стосується чистого прибутку (збитку), то у 2018 році підприємство мало дохід у розмірі 19669 тис. грн., щодо 2019 та 2020 рр. прибуток підприємства зазнав значних зменшень. Можемо відмітити, що у 2020 році у порівнянні з 2019 даний показник збільшився лише на 82 грн., що у відсотковому відношенні складає 195,23%, порівнюючи з чистим прибутком (збитком) у 2018 році, показник зменшився на 19545 тис. грн., або на 99,36%. Тому після порівняння даного показника, можемо відмітити динаміку значного зменшення.

Динаміку чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку (збитку) представлено на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Динаміка чистого доходу та чистого прибутку (збитку) АТ КБ «ПриватБанк», тис. грн.

Також варто розглянути результати показника обсягу реалізованої продукції за останні 3 роки, у 2020 році обсяг реалізованої продукції, робіт та послуг збільшився на 10951 тис. грн, або 5,9% в порівнянні з 2018 роком, це говорить нам про покращення діяльності підприємства, щодо цього ж показника, то 2019 році, він збільшився на 2965 грн. або 1,54%, що є позитивним результатом. Зобразимо результат у вигляді графіку (рис.2.8).

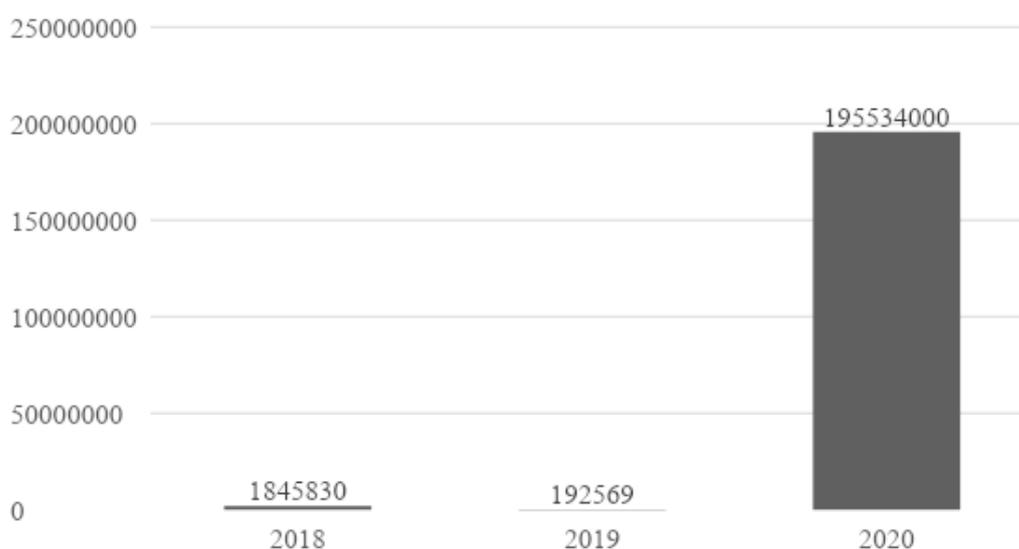


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг АТ КБ «ПриватБанк», тис. грн.

В результаті діяльності підприємства сума валового прибутку АТ КБ «ПриватБанк» має такий вигляд, сума валового прибутку у 2020 році становить 29744 грн., що на 35,305 менше ніж у 2018 році, тоді валовий прибуток дорівнював 45974 грн., але як що в зрівнюючи результат 2020 року з отриманим валовим прибутком у 2019 році то ця цифра збільшилася на 6000 грн., що у відсотковому значенні дорівнює 25,27%. Такі результати зміни даного показника цілком залежать від обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг [6].

Також варто зазначити, що основні фонди мають не високий коефіцієнт зносу, який на 2019 і 2020 рік становив 0,31, при цьому коефіцієнт зносу в порівнянні з 2018 роком збільшився на 6,90%.

Коефіцієнт оновлення протягом періоду, який аналізується має тенденцію спочатку до його зменшення, а потім не значного збільшення, так у 2020 році він становив 0,18, що на 0,14 менше ніж у 2018 році, та на 0,03 більше ніж у 2019 році.

Щодо коефіцієнта вибуття основних засобів, можемо відмітити, що на підприємстві спостерігається з кожним роком все нижчу динаміку вибуття основних засобів.

Динаміка коефіцієнтів оновлення та вибуття основних фондів підприємства наведено на рисунку 2.9.

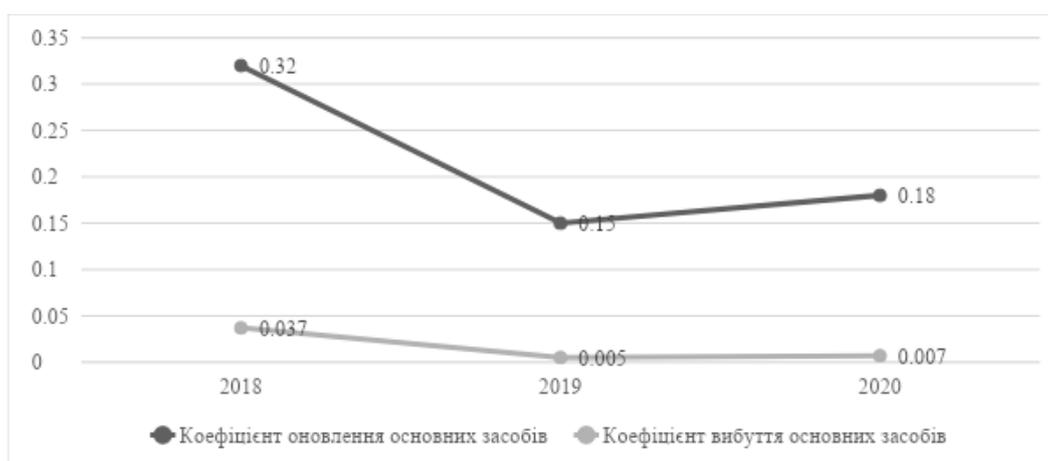


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнтів оновлення та вибуття основних засобів АТ КБ «ПриватБанк»

Аналізуючи вищенаведені показники слід звернути увагу на щорічне зростання чистого процентного доходу, розмір якого у 2020 р. досяг 19667 млн. грн. Цей показник у 2018 р. мав зростання у 174,13 %, у звітному році темпи зростання дещо сповільнилися і склали 17,4 % відносно попереднього року. Цього зростання АТ КБ «ПриватБанк» досяг завдяки більш ефективній кредитній політиці. У значній мірі саме від надходжень від кредитів клієнтам щорічно зростали процентні доходи.

Іншою важливою статтею фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк» є чистий комісійний дохід. Він як і попередній показник має чітку тенденцію щодо зростання. У 2018 р. його зростання склало 48,99 %, а у 2020 р. – 19,76 %. Відповідно розмір чистого комісійного доходу у звітному році склали 18189 млн. грн. Цього банк домогся за рахунок збільшення комісійного відсотка від здійснення банківських операцій, а також загального зростання кількості таких операцій. Загальна кількість клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» постійно зростає, відповідно збільшуються й комісійні доходи [16].

З отриманих даних можемо констатувати, що АТ КБ «ПриватБанк» на сьогодні є досить успішним, прибутковим та конкурентоспроможним підприємством. АТ КБ «ПриватБанк» потроху оживає після затяжної банківської кризи, яка сколихнула Україну в 2014 р. З подальшою стабілізацією банківської системи, покращення політико-економічної ситуації АТ КБ «ПриватБанк» може наростити ще власні прибутки.

Важливим етапом аналіз фінансових ресурсів досліджуваного банку є оцінка складу та структури балансу.

Аналіз балансу свідчить про те, що АТ КБ «ПриватБанк» у наявності має різноманітні активи. Найбільша питома вага припадає на інвестиційні цінні папери, які у 2017 р. та 2020 р. складають майже 50 % в структурі активів. Тоді як у 2018 р. на них припадало взагалі 64,8 %.

АТ КБ «ПриватБанк» протягом аналізованого періоду нарощувало свою кредитну діяльність збільшуючи обсяги виданих кредитів. Як наслідок це вплинуло на зростання кредитів та авансів клієнтів у активах банку. У 2018 р. на

цю статтю активів банку припадало 18 %, що на 2,9 % більше за 2017 р., у 2020 р. його значення досягло позначки у 19,22 %, що на 1,22 % більше за попередній рік, що стосується загальної вартості активів АТ КБ «ПриватБанк», то вони постійно зростають [16].

Таким чином, резюмуючи проведений аналіз зазначимо, що банківська індустрія в Україні перебуває на етапі стабілізації та розвитку. Вітчизняні банки протягом останніх років демонструють позитивні зміни у їх фінансовому стані. Головним лідером банківського сектору є АТ КБ «ПриватБанк», який за останні роки зміг подолати кризу та наростити обсяги прибутків. Зокрема, розмір чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» в 2019 р. склав рекордні для банку та всієї національної банківської системи 32609 млн. грн. При цьому зростають як комісійні, так і процентні доходи, збільшується клієнтська база, зростає кількість обслуговуваних операцій. Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» є надійним фінансовим посередником.

Фінансова стійкість є важливою умовою стабільного функціонування як окремо взятого банку, так і цілої банківської системи. Вона повинна бути завжди в центрі уваги вищого ешелону управлінців банку. АТ КБ «ПриватБанк» почав виходити із затяжної кризи та отримує прибутки від своєї діяльності. Доцільно визначити існуючий рівень фінансової стійкості досліджуваного банку та провести аналіз його відхилень у динаміці. У таблиці 2.3 наведемо коефіцієнти фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2019 рр. Після проведених розрахунків зробимо аналіз результуючих значень та сформулюємо відповідні висновки.

Коефіцієнт надійності показує залежність АТ КБ «ПриватБанк» від залучених коштів. Протягом розрахункового періоду його значення перевищувало нормативне значення, що є позитивним. Адже це свідчить про зростання власного капіталу досліджуваного банку. Зокрема, у 2018 р. він склав 0,13, що на 18,18 % більше за попередній рік, у 2020 р. його зростання склало уже 61,54 % й відповідно складало 0,21 [16].

Таблиця 2.6 – Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2018-2020 рр.

Показник (оптимальне значення)	Формула	2017 р.	2018 р.	Відхилення	Темп росту, %	2018 р.	2020 р.	Відхилення	Темп росту, %
Коефіцієнт надійності (0,08 - 0,1)	$K_n = \frac{K_{вн}}{З_{кн}}$	0,11	0,13	0,02	118,18	0,13	0,21	0,08	161,54
Коефіцієнт фінансового важеля (10 - 12)	$K_{фв} = \frac{З_{кн}}{K_{вн}}$	9,28	7,84	-1,44	84,48	7,84	4,68	-3,16	59,69
Коефіцієнт залежності від засновників (0,15-0,5)	$K_{зсф} = \frac{K_a}{K_{вн}}$	8,3	6,55	-1,75	78,92	6,55	3,78	-2,77	57,71
Коефіцієнт мінімального статутного фонду (0,04 - 0,05)	$K_{мсф} = \frac{K_a}{A_d}$	0,8	0,7	-0,1	87,5	0,7	0,66	-0,04	94,29
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу (12 - 15)	$K_{мк} = \frac{A_d}{K_a}$	1,1	1,3	0,2	118,18	1,3	1,5	0,2	115,38
Коефіцієнт захищеності власного капіталу (0,3-1)	$K_{зк} = \frac{A_k}{K_{вн}}$	1	1,1	0,1	110	1,1	1,2	0,1	109,09
Коефіцієнт мобільності власного капіталу (> 0)	$K_{мок} = \frac{(K_{вн} - A_k)}{K_{вн}}$	-9,3	-7,8	1,5	83,87	-7,8	-6,5	1,3	83,33
Коефіцієнт розвитку клієнтської бази (0,15 - 0,3)	$K_{рк} = \frac{D_k}{З_{кн}}$	0,92	0,94	0,02	102,17	0,94	0,94	0	10

Цього АТ КБ «ПриватБанк» домогся завдяки перевищенню темпів зростання капіталу над темпами зростання зобов'язань.

Коефіцієнт фінансового важеля є зворотним до попереднього показника і вказує на кількість залучених коштів, які припадають на одиницю капіталу. Його значення протягом 2018-2020 рр. є нижче нормативного значення та постійно падає. Щоб зробити більш ґрунтовний висновок про позитивні чи негативні зміни необхідне дослідження структури зобов'язань.

Якщо звернутися до структури зобов'язань банку, то спостерігається зменшення заборгованості перед НБУ, що є позитивним. АТ КБ «ПриватБанк» зменшує свою заборгованість. Також позитивним є збільшення заборгованості перед клієнтами, що свідчить про здатність АТ КБ «ПриватБанк» залучати кошти.

Коефіцієнт залежності від засновників вказує на те, що АТ КБ «ПриватБанк» є досить залежним від внесків засновників. Водночас спостерігається позитивна тенденція щодо зменшення цієї залежності з 8,3 у 2017 р. до 3,78 на кінець 2020 р. Завдяки прибутковій діяльності АТ КБ «ПриватБанк» стає менш залежним від дотацій власників.

Коефіцієнт мінімального статутного фонду АТ КБ «ПриватБанк» значно перевищує нормативне значення. Ця тенденція зумовлена значними розмірами внесків власників банку в капітал. При цьому власником АТ КБ «ПриватБанк» виступає держава, яка й вносить власні кошти у банк. Значні обсяги були внесені державою в 2016 р. при його націоналізації. З цього періоду розмір статутного капіталу не змінювався.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу показує частку активів, яка припадає на власний капітал банку. Відповідно протягом 2017-2019 рр. його значення було значно меншим від нормативного значення. Це свідчить про те, що лише мала частка активів АТ КБ «ПриватБанк» фінансується завдяки капіталу, більшість припадає на зобов'язання.

Наступними важливими показниками для оцінки фінансової стійкості банку є показники рентабельності. Ця група показників є відносними

показниками, які характеризують рівень прибутковості банку. У свою чергу прибутковість є одним з головних факторів забезпечення високого рівня фінансової стійкості.

Аналіз показників рентабельності дозволяє констатувати, що АТ КБ «ПриватБанк» є прибутковим банком, розміри якого з роками зростають. Але, так було не завжди. Ще у 2017 р. показники рентабельності досліджуваного банку мали від'ємні значення, що спричинено наявністю збитків від діяльності. У 2018-2020 рр. ситуація кардинально змінилася і АТ КБ «ПриватБанк» вийшов на прибутковий рівень. При цьому розміри прибутків зростають досить високими темпами.[16]

Таким чином, проведений ряд розрахунків показує, що АТ КБ «ПриватБанк» має задовільний рівень фінансової стійкості, показники ліквідності відповідають встановленим нормативам ліквідності. Однак, виявлено ряд проблем усунення яких дозволить підвищити рівень фінансової стійкості. До таких проблем віднесено дефіцит капіталу та нестачу ресурсної бази. Головні резерви підвищення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» криються у забезпеченні зростання прибутку, яке є головним джерелом нагромадження капіталу та забезпечення розвитку банку. Досліджуваному банку необхідно працювати у напрямку нарощення обсягів своєї діяльності та збільшення прибутку.

### 2.3 Аналіз рівня впровадження HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»

Важко переоцінити значимість ПриватБанку як роботодавця на українському ринку праці. Сьогодні у банку працює понад 22 тис. чоловік. ПриватБанк як соціально відповідальний банк, приймає на роботу осіб з інвалідністю (4% від загальної кількості співробітників), співробітники отримують зарплату в середньому на 10% більшу, ніж їхні колеги в інших банках. До того ж ПриватБанк надає співробітникам повний соціальний пакет,

щорічну оплачувану відпустку на 24 календарних дні, систему пільгового кредитування житла та авто, консультації з юридичних питань, забезпечення безпеки співробітників та членів їхніх родин (програма «Захист»), знижки на корпоративний зв'язок [12].

Ефективне управління банком здійснюється за рахунок:  
 безперервного вдосконалення регулярного менеджменту (PM);  
 високого рівня професійної підготовки управлінського персоналу;  
 застосування прогресивних електронних технологій.

Головні вимоги, які висуваються до результатів праці менеджерів АТ КБ «ПриватБанк» окреслено у таблиці 2.7.

Керівнику АТ КБ «ПриватБанк» дозволяється делегувати право розгляду, узгодження і прийняття рішень за завданнями / документами не більше, ніж на 1 рівень нижче з урахуванням лімітів повноважень.

Це необхідно для того, щоб економити свій час для вирішення більш важливих завдань; розвивати ініціативу і професійне зростання співробітників, формувати кадровий резерв; отримувати кращі результати за рахунок спеціальних знань співробітників; підвищувати їх мотивацію до праці за рахунок постановки цікавих, відповідальних і різноманітних завдань [32]

Таблиця 2.7 – Головні вимоги праці менеджерів АТ КБ «ПриватБанк»

Найменування	Вимоги
Цілі підрозділу, своєчасно встановлені / актуалізовані	конкретність, в т.ч. вимірюваність; досяжність, тобто відповідність можливостям банку та станом середовища, яке його оточує; значимість, тобто підвищений інтерес і важливість цілей для власників і менеджерів банку, його персоналу в цілому і його клієнтів; спряженість, тобто взаємопов'язаність цілей банку і його підрозділів.
Згуртований колектив	високий професійний рівень; сприятливий соціально-психологічний клімат; сильні стимули до успішного досягнення цілей підрозділу; один за всіх - всі за одного.

## Продовження таблиці 2.7

<p>Управлінське рішення для успішного досягнення цілей підрозділу</p>	<p>Повним за складом основних елементів, тобто в рішенні повинні бути: завдання, засоби для її вирішення, виконавець і термін виконання.</p> <p>Позитивна реакція виконавця на кожен елемент: «Знаю-можу-хочу-встигаю».</p> <p>Несуперечливим та спадкоємним, тобто воно не повинно входити в суперечність з раніше прийнятими рішеннями і бути пов'язаним з ними.</p> <p>Повноважним і правомірним відносно до займаної посади керівника та законодавства країни.</p> <p>Обґрунтованим, виходячи з можливостей зовнішнього середовища і об'єкта управління, а також досягнень науки і передової практики у відповідній галузі діяльності.</p> <p>Своєчасним, тобто воно повинно прийматися тоді, коли його потребує керований об'єкт і для його виконання «дозріли» необхідні зовнішні і внутрішні умови.</p> <p>Гнучким, тобто в ньому завжди повинен залишатися простір для ініціативи виконавця і впливу непередбачених обставин.</p>
---	---

У АТ КБ ПриватБанк окреслені основні функції HR-менеджерів:

- підбір (самостійний пошук персоналу керівником в свій підрозділ);
- оцінка (оцінка кандидата на роботу в ПриватБанк за компетенціями в процесі тристороннього інтерв'ю за участю керівника і фахівця з оцінки);
- адаптація нового співробітника (процес його ознайомлення з Банком, пристосування до змісту, правил і принципів роботи в Банку);
- мотивація (спонукання окремого співробітника чи колективу до діяльності, спрямованої на досягнення цілей Банку);
- розвиток підлеглих (передача професійних знань і навичок співробітникам Банку);
- формування сприятливого клімату в колективі.

Напрямок HR Головного офісу (далі: ГО) та Управління з навчання HR Головного офісу відповідають за персонал в цілому. Напрямок HR займається розробкою стандартів, політик і процедур по підборі, адаптації, стимулювання співробітників. Управління з навчання HR ГО займається розробкою і запуском програм навчання для співробітників.

При рівних умовах, які формуються для співробітників в ГО, а саме єдиній системі оплати, табелювання, однакових нормативах, ситуація в відділеннях складається по-різному. Багато що залежить від лінійного і функціонального

керівників, які відповідають за конкретного співробітника, його ефективність, ставлення до Банку [35].

Таким чином, якщо підрозділи ГО відповідають за персонал в цілому, то керівник несе відповідальність за конкретного співробітника в конкретному колективі, на практиці застосовує розроблені в ГО стандарти.

Керівнику АТ КБ «ПриватБанк» важливо бути гарним наставником, довіряти своїй команді та не надокучати дріб'язковою опікою, виявляти щирі цікавість до успіхів співробітників та їх особистого добробуту, не бути «добряком», бути вимогливим у досягненні результату, вміти слухати, прияти кар'єрному зростанню співробітників, створити комфортну, доброзичливу атмосферу в колективі, опанувати навички продавця банківських продуктів, щоб мати можливість допомогти, коли буде потрібно.

Співробітники АТ КБ «ПриватБанк» проявляють максимальну ефективність і лояльність до банку в тому випадку, якщо працюють з наставниками, партнерами і лідерами. Керівники, що виконують лише функцію контролю, як правило, не мають довіри серед підлеглих. Причина в тому, що співробітникам важливий не тільки контроль, а й правильна мотивація, участь у їх розвитку і щира підтримка.

В залежності від досвіду та особливостей підлеглих керівники можуть поєднувати різні типи керівництва. Головне пам'ятати, що лідер – це універсальний тип керівника, який підходить будь-якому типу команди, а лідерство – найвища ступінь майстерності у керівництві. Лідер уміло поєднує в собі і роль наставника, і роль партнера. Найголовніше в тому, що його впевненість, завзятість, енергія надихають співробітників на досягнення кращих результатів. Він діє на працівників силою своєю особистості.

Наставник – тип керівника, який найбільш підійде до управління командами, в яких багато новачків і співробітників з невеликим досвідом роботи. Таким підлеглим важливо отримувати від керівника максимум моральної підтримки, а також максимум професійних порад. Навчання, розвиток – це функції, яких такі співробітники потребують більш за все.

Партнер – тип керівника, який найкраще підходить до управління командами, в яких більшість співробітників мають багаторічний досвід роботи в банку, є професіоналами своєї справи. Таким підлеглим важливо, щоб їх навички та вміння визнавалися, щоб до їх ідей і пропозицій дослухались, щоб їм давали певну свободу дій.

Контролер – nereкомендований тип керівника. Контроль – це лише одна з функцій управління людьми (окрім планування, організації та, що найголовніше, мотивації, розвитку та ін.). Від цієї функції не потрібно відмовлятися, проте вона не має бути головною або взагалі єдиною, що виконує керівник. Гіперконтроль призводить до внутрішнього протесту співробітників, бажання поводитися всупереч; втрати співробітниками будь-якої самостійності (так звана «навчена безпорадність»); втрати довіри до керівника, спроб приховати найменшу помилку [38].

Проаналізувавши вище наведені типи керівників, рекомендуємо HR-менеджерам АТ КБ «ПриватБанк» дотримуватися типу керівника «Наставник», бо вони інколи застосовують тип «Контролер», що не досить позитивно впливає на продуктивність праці персоналу та загалом на плинність кадрів.

Однією з функцій управління, основною з задач керівника є контроль особистої ефективності кожного з співробітників. Особиста ефективність кожного зі співробітників – це основа досягнення стратегічних і тактичних цілей АТ КБ «ПриватБанк». Підвищення ефективності праці персоналу залежить від керівника, який транслює цілі і створює стимули, співробітників, які їх розділяють чи ні.

У кожній посади свої критерії оцінки праці, але вони обов'язково повинні бути обґрунтованими, такими що відповідають змісту роботи, гнучкими і адаптивними під зміни в АТ КБ «ПриватБанк».[40]

У таблиці 2.8 розглянемо основні перешкоди до ефективної праці в АТ КБ «ПриватБанк» та методи підвищення ефективності, які використовують менеджери банку в роботі.

Таблиця 2.8 – Основні перешкоди підвищення продуктивності праці АТ КБ «ПриватБанк» та методи їх підвищення

Перешкоди	Рекомендації
Відсутність мотивації (зовнішньої і внутрішньої)	Для підвищення зовнішньої мотивації слід виявити, які мотиви є провідними для кожного з підлеглих. Внутрішня мотивація ґрунтується на самоаналізі досягнутих результатів. Найбільш вірне рішення - це давати персоналу самостійно оцінювати свою роботу. В ідеалі результат повинен збігатися з оцінкою керівника. При такому підході людина відчуває, що тільки вона може вплинути на свої досягнення, а отримана винагорода є заслуженою.
Брак знань / навичок	призначити наставника з числа досвідчених колег; порекомендувати пройти одну з програм професійного розвитку в банку; заохочувати обмін досвідом в колективі і самостійне навчання співробітників.
Відсутність контролю	Контролювати процес і результат роботи. Інструменти контролю в ПриватБанку: дашборди; електронна система контролю; статистичні сторінки. Контролювати персонал треба, але в розумних межах. Досвідченим, мотивованим співробітникам потрібно давати більше свободи, нехай вони самі вирішують, як розподіляти свій робочий час. Тоді вони зможуть працювати максимально ефективно. Новачків і невмотивованих співробітників треба контролювати частіше.
Невиправдані очікування.	Завищення очікувань кандидата погано відбивається не тільки на його подальшій роботі, а й на репутації компанії. Тому варто бути завжди гранично чесними з кандидатами і своїми співробітниками.
Низи говорять - верхи не чують.	Не повинно бути бар'єрів спілкування між керівництвом і підлеглими, інакше будь-яка нештатна ситуація, що вимагає консультації з керівництвом, загальмує роботу. Регулярно виділяти час на спілкування з командою. Намагатися вчасно відповідати на листи і особисті звернення підлеглих співробітників.
Негативне корпоративне середовище, погана атмосфера в колективі.	Коли співробітник потрапляє в несприятливу обстановку, у нього з'являється два можливих шляхи виходу з неї: безпосередній вихід з такого колективу, адаптація до середовища. Пропонується для подолання цієї перешкоди: створюйте в колективі атмосферу, в якій буде приємно і спокійно працювати; будувати довірчі відносини (показати колегам, що керівник уважно ставиться до того, про що вони розповідають, і не тільки слухає, а й чує їх); пропаганда взаємоповаги в колективі; вираження подяки і визнання заслуг не тільки сприяє встановленню більш довірчих відносин, але і мотивує колег на нові подвиги; не допускати хамства в колективі; навчитися тримати себе в руках, якщо поганий настрій. Не виплескуйте негатив на підлеглих.

Для подальшої оцінки HR менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» визначимо на основі звітності витрати утримання персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз чисельності та витрат на утримання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2018-2020 роки

Показники	2020 р.	у % до 2019	2019 р.	у % до 2018	2018 р.
Середньооблікова чисельність персоналу (працівників)	18900	108,17	16300	106,06	19875
Витрати на утримання персоналу (грн.)	3 477 250	109,68	3 170 158	103,98	3 048 770

Облік витрат на утримання персоналу КБ «ПриватБанк» здійснюється на таких рахунках: основна і додаткова заробітна плата, внески, збори на обов'язкове державне пенсійне та соціальне страхування, матеріальна допомога та інші соціальні виплати, витрати на підготовку кадрів, витрати на спецодяг та інші засоби захисту працівників, інші витрати на утримання персоналу. Отже, бачимо, що з ростом чисельності працівників збільшуються й витрати банку на утримання персоналу [59].

Сучасний аспект вивчення методів оцінки персоналу зводиться до дослідження їх адекватності певним оціночним процесам. Так, оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [59].

Сьогодні в банку повинні працювати люди, що володіють не тільки глибокими фінансовими знаннями, але і комунікативними та комерційними здібностями, здатними вміло презентувати банківські продукти, позитивно спілкуватися з клієнтами, а головне – здатними та готовими постійно розвиватися і поширювати свою компетенцію. Все це є вимогами постановки нових цілей і пріоритетів системи управління персоналом. Тому для 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 АТ КБ «ПриватБанк» за віком за 2020 р. (рис.2.5).

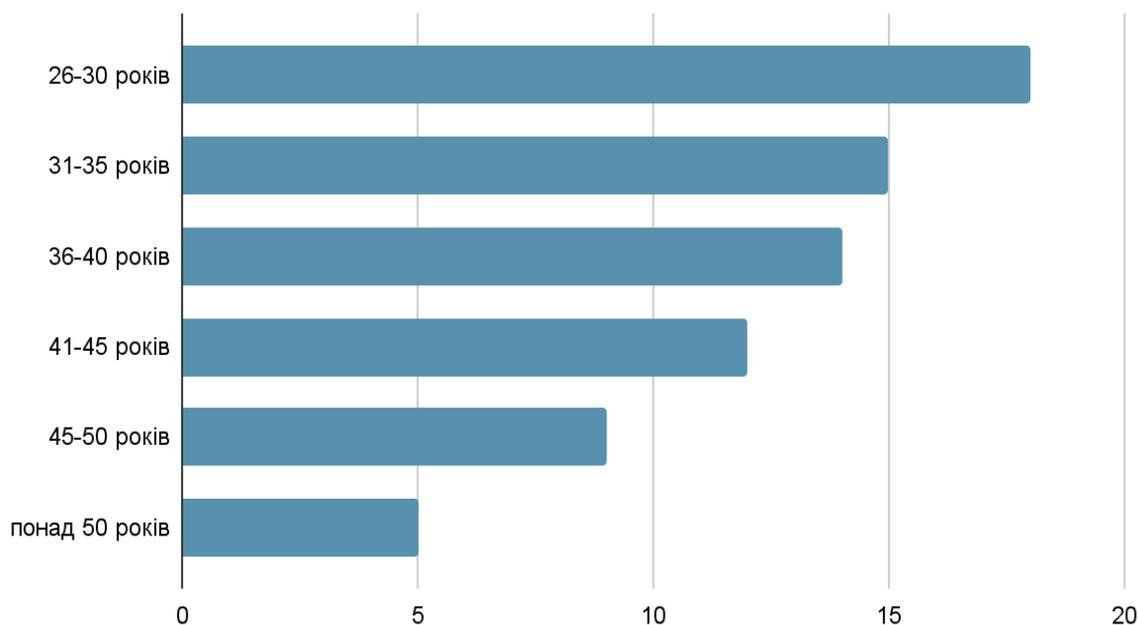


Рисунок 2.10 – Середній вік персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 рік

Даний аналіз демонструє що переважно в АТ КБ ПриватБанк працюють молоді люди віком від 21 до 25 років, Це обумовлено тим, що банк орієнтується на молодих фахівців, які вже закінчили навчання, чи тільки здобувають освіту та не мають досвіду роботи. За допомогою онлайн-практики рекрутери мають змогу ознайомитися з потенційними співробітниками та в подальшому запропонувати найкращим студентам працевлаштування. Середній вік персоналу - 31-35 років, найменший відсоток займають працівники, які старші 50 років.[35]

Аналіз персоналу банку за статтю показує, що в банку працює більше жінок ніж чоловіків: 60% – жінки та 40% – чоловіки.

Наступним етапом аналізу персоналу буде аналіз працівників за рівнем освіти (рис. 2). Більшість співробітників АТ КБ «ПриватБанк» 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.

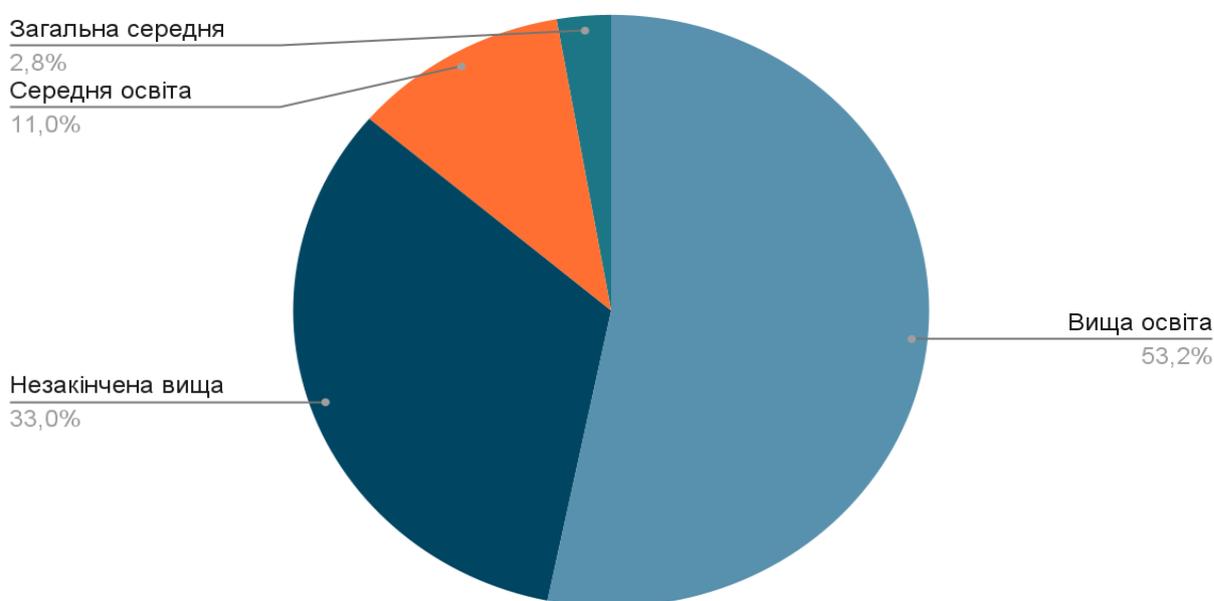


Рисунок 2.11 – Рівень освіти працівників АТ КБ «ПриватБанк» за 2020 рік , %

Для цього було проведено анонімне анкетування, в якому взяли участь 50 працівників АТ КБ «ПриватБанк», які перебувають на різних посадах. Анкетування складається з 15 питань (Додаток Б). Результат даного анкетування показав, що мотивує співробітників, як працівники ставляться до існуючих методів мотивації і що вони очікують надалі. Аналізуючи результати керівництво банку буде бачити, які методи мотивації необхідні для успішної роботи персоналу, а так само які значно не впливають на ефективність роботи [47].

Проведене анкетування показало наступні результати. У банку задоволені своєю роботою лише 44% працівників. Незадоволеними лишилися 56% працівників. Головною причиною є недостатньо висока оплата праці.

Працівники (81%) чітко розуміють, яку винагороду отримують за

результати своєї роботи, однак 19% опитуваних не знають як саме відбуваються нарахування.

Більшість працівників (76%) вважають, що виконувана ними робота відповідає їх кваліфікації, 24% не згодні з цим.

69% співробітників оцінюють психологічний клімат в АТ КБ «ПриватБанк» як нормальний. 31% працівників відчують психологічну напругу, знаходячись у колективі. У роботі банківського персоналу властиві такі фактори як, нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу. При цьому працівники досить задоволені умовами праці, але іноді відчують високу відповідальність та негативний психологічний стан, пов'язаний з роботою.

65% співробітників ПриватБанку в основному задоволені системою морального стимулювання, 35% працівників не відчують моральної зацікавленості.

Найбільш привабливим для співробітників в процесі їх роботи є: можливість реалізувати себе у цій галузі (21%), можливість кар'єрного росту (37%), можливість спілкування з колегами та клієнтами (42%) (Рис. 2.7). Отже, за допомогою методів оцінки банківського персоналу формується необхідна інформаційна база щодо прийняття рішень персонального характеру, що буде сприяти зменшенню плинності кадрів та підвищенню ефективності підготовки кадрів.[45]

Таким чином аналізуючи основні методи управління та функції HR-менеджерів у АТ КБ «ПриватБанк» можемо зробити висновки, що система управління персоналу в банку йде в ногу з часом, авторитарний стиль керівництва відходить на задній план, менеджмент в першу чергу націлений на особистість співробітника та його професіоналізм, розвиток.

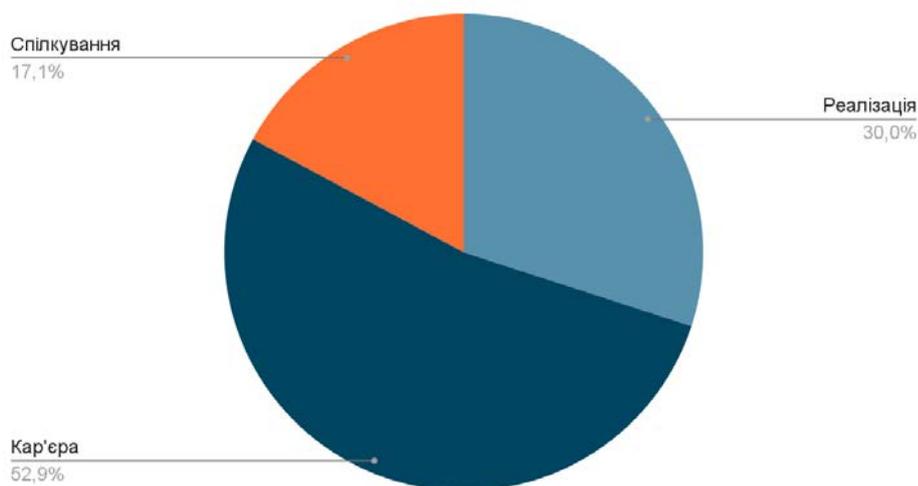


Рисунок 2.12 – Фактори, які найбільше впливають на утримання персоналу відповідно до опитування за 2020-й рік.

Серед співробітників багато молоді, студентів, більшість працівників мають вищу, або ж незакінчену вищу освіту, однак гостро постає питання плинності кадрів. Аналізуючи ці всі нюанси ПриватБанку необхідно перш за все переглянути діючу систему мотивації, та можливо запропонувати для своїх працівників більш цікаву на думку персоналу систему мотивації, використовуючи сучасні методи мотивації, що допоможе зменшити плинність та підвищити зацікавленість працівників в розвитку банку.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз впровадження HR-менеджменту у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» дозволив отримати наступні висновки:

1 .На АТ КБ «ПриватБанк» встановлений чіткий розподіл обов'язків та повноважень, для кожного працівника існує посадова інструкція, остання жорстко регламентує його роботу та визначає міру відповідальності. Уся робота досліджуваного банку базується на неухильному слідуванні працівниками посадових інструкцій.

З недоліків наявної системи управління АТ КБ «ПриватБанк» можна виділити високий рівень бюрократизму, що перешкоджає розвитку ініціативності та зацікавленості працівників. Внаслідок бюрократичних процедур багато рішень у досліджуваному банку приймається із запізненням без належної на те підтримки. Коли ж виникають різні непередбачувані ситуації, які вимагають негайного прийняття адекватних рішень більшість менеджерів нижчого рівня змушені все усе згоджувати з вищим ешеленом керівництва. Тому на АТ КБ «ПриватБанк» необхідно вирішити питання надмірної бюрократії, що є на даний момент головним гальмівним фактором розвитку досліджуваного банку.

2. Проведений ряд розрахунків показує, що АТ КБ «ПриватБанк» має задовільний рівень фінансової стійкості, показники ліквідності відповідають встановленим нормативам ліквідності. Однак, виявлено ряд проблем усунення яких дозволить підвищити рівень фінансової стійкості. До таких проблем віднесено дефіцит капіталу та нестачу ресурсної бази. Головні резерви підвищення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» криються у забезпеченні зростання прибутку, яке є головним джерелом нагромадження капіталу та забезпечення розвитку банку. Досліджуваному банку необхідно працювати у напрямку нарощення обсягів своєї діяльності та збільшення прибутку.

3. Аналіз показав, що на АТ КБ «ПриватБанк» система управління персоналом йде в ногу з часом, авторитарний стиль керівництва відходить на задній план, менеджмент в першу чергу націлений на особистість співробітника та його професіоналізм, розвиток. Поміж співробітників багато молоді, студентів, більшість працівників мають вищу, або ж незакінчену вищу освіту, однак гостро постає питання плинності кадрів. Аналізуючи ці всі нюанси АТ КБ «ПриватБанк» необхідно перш за все переглянути діючу систему мотивації та запропонувати для своїх працівників більш цікаву на думку персоналу систему мотивації, використовуючи сучасні методи мотивації, що допоможе зменшити плинність та підвищити зацікавленість працівників в розвитку банку.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

### 3.1 Напрями удосконалення системи HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»

У даному розділі будуть запропоновані методи удосконалення системи HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк» в таких напрямках як: підбір, адаптація, мотивація персоналу, розвиток підлеглих, робота з кадровим резервом та утримання персоналу.

В першу чергу необхідно визначити з категоріальним апаратом і дослідити окремо. Розглядаючи рекрутинг можна зазначити, що це процес пошуку і підбору персоналу, який має наступні види: зовнішній-внутрішній. Внутрішній рекрутинг – закриття вакансій за рахунок співробітників, що вже працюють в організації. Зовнішній рекрутинг – закриття вакансій за рахунок залучення кандидатів зі сторони, які працюють в інших компаніях .

В таблиці 3.1 розглянемо плюси та мінуси внутрішнього рекрутингу для АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.1 – Плюси та мінуси внутрішнього рекрутингу для АТ КБ «ПриватБанк»

Плюси	Мінуси
Підвищення мотивації співробітників за рахунок кар'єрного росту всередині банку	Обмежена кількість співробітників, готових / охочих переміститися
Ви знаєте здібності співробітника, це не «кіт в мішку»	Переводити кращого економічно не вигідно керівнику
Внутрішній кандидат швидше вчиться, йому не потрібно витратити час на адаптацію до банку	
Дешевший процес пошуку і переміщення на посаду	

Отже, для HR-менеджерів АТ КБ ПриватБанк рекомендуємо першочергово розглядати внутрішній рекрутинг.

В таблиці 3.2 розглянемо плюси та мінуси зовнішнього рекрутингу для АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.2 – Плюси та мінуси зовнішнього рекрутингу для АТ КБ «ПриватБанк»

Плюси	Мінуси
Більша кількість кандидатів порівняно з внутрішнім рекрутингом	Якість кандидатів сумнівна => великий відсів
Кандидати самі себе пропонують	Дорожчий процес найму
Більш велика і різноманітна цільова аудиторія	Більш тривалий період входження кандидата на посаду

Рекомендуємо в першу чергу для HR-менеджерів АТ КБ «ПриватБанк» закривати вакансії внутрішнім рекрутингом і тільки потім займатися зовнішнім. Дана пропозиція значно економить витрати на пошук кандидата, пришвидшує процес переміщення на посаду, забезпечує підвищення мотивації співробітників за рахунок кар'єрного росту всередині банку.[47]

Пасивний пошук – це ситуація, коли рекрутер заявляє про існуючу вакансію, а кандидати самі відгукуються на пропозицію про роботу. Активний пошук – ситуація, коли «робота шукає» кандидата, а кандидати працевлаштовані і роботу не шукають. Цільова аудиторія активного пошуку – фахівці, які не шукають роботу.

Завдання HR-менеджера на етапі активного пошуку – вийти на контакти кандидата, з'ясувати його мотивацію і зацікавити в роботі в банку. До джерел пасивного пошуку роботи можемо віднести: оголошення в відділенні, відгуки на сайтах працевлаштування, оголошення в ЗМІ, центр зайнятості, роздача листівок. До джерел активного пошуку роботи: компанії-конкуренти, рекомендації співробітників, вузи і коледжі, ярмарки вакансій, соціальні мережі, пошукові системи, професійні чати і форуми.

На всіх етапах рекрутингу варто зважати на те, що кожне джерело хороше по своєму, потрібно тільки знайти, яке ефективно в конкретній ситуації, перш ніж шукати, визначити, хто цільова аудиторія, пам'ятати про рекомендації внутрішніх співробітників і пам'ятати, що робота в ПриватБанку – це престижна, високооплачувана і комфортна посада [50].

В рамках участі лінійних керівників АТ КБ «ПриватБанк» в закритті вакансій проводиться інтерв'ю з продажу вакансії. Інтерв'ю проводиться з внутрішнім кандидатом – співробітником відділення, включеним до кадрового резерву на вищу / нижчу посаду. В ході дипломної роботи було розроблено чек-лист, про що варто питати кандидата на інтерв'ю, а також сценарій проведення інтерв'ю.

В чек-лист увійшов досвід проведення інтерв'ю директорами РП ПриватБанку, які поділилися своїми коронними питаннями і фразами. План інтерв'ю:

етап 1 «Встановлення контакту»;

етап 2 «Оцінка»;

етап 3 «Продаж»;

етап 4 «Підведення підсумків, завершення інтерв'ю».

Розглянемо план інтерв'ю в АТ КБ «ПриватБанк» більш детально в таблиці 3.2.

В ході дипломної роботи розроблено наступні рекомендації для HR-менеджерів при проведенні інтерв'ю:

Розказати про ПриватБанк як роботодавця. Ціль – про лояльність співробітників до банку потрібно думати ще з перших днів їхнього знайомства з його структурою. Відзначити плюси ПриватБанку як роботодавця, показати кандидату, чому йому вигідно тут працювати і викладатися по максимуму.

Розказати про плюси тієї посади, на яку йде кандидат, про досягнення і успіхи ефективних співробітників, про те, чому можна навчитися на цій роботі. Використовувати сторітеллінг: розказати історію про співробітника, який, наприклад, пройшов шлях від рядового касира до керівника. Ціль – формування почуття гордості за свою професію.

Таблиця 3.3 – План інтерв'ю в АТ КБ «ПриватБанк»

Етап	Алгоритм
Етап 1 «Встановлення контакту»	Встановити «раппорт». Розповісти «правила гри». Налаштувати кандидата на відвертість. Пояснити мету інтерв'ю. Дати зрозуміти, що це інтерв'ю для нас важливе.
Етап 2 «Оцінка»	Завдання керівника - оцінити hard skills - професійні компетенції. Існує 3 види питань, за допомогою яких можна оцінити кандидата: Проективні питання Дослідження прикладів з минулого досвіду кандидата Кейсові або ситуаційні питання
Етап 3 «Продаж»	Рекомендовано використовувати “Сценарій інтерв'ю”.
Етап 4 «Підведення підсумків, завершення співбесіди»	Озвучте свою позицію, Ваші особисті вимоги до співробітника. Навіщо: кандидат повинен чітко розуміти, що Ваші вимоги, Ваша позиція - це головне, на що він повинен орієнтуватися. Ви як керівник приймаєте підсумкові рішення.

Відповідь потенційному співробітнику має базуватися на основних нормах Кодексу корпоративної етики АТ КБ «ПриватБанк» та окреслювати перспективи подальшої роботи. Наприклад, варіанти відповіді щодо співбесіди з кандидатом на позицію касира-операціоніста (таблиця 3.4.)

Варто також наголосити на соціальному пакеті співробітника АТ КБ «ПриватБанк». Соціальний пакет – це сукупність пільг, привілеїв, благ і заохочень, що надаються банком його співробітникам, а саме: система пільгового кредитування, щорічна оплачувана відпустка 24 календарних дня, консультаційні послуги з юридичних питань, забезпечення безпеки працівників і членів їх сімей (програма «Захист»), проведення корпоративних заходів, навчання, як при прийомі на роботу, так і протягом усього періоду роботи співробітника в банку.

Таблиця 3.4 – Варіанти відповіді на співбесіді з кандидатом на позицію касира-операціоніста в АТ КБ «ПриватБанк»

Ситуація	Неправильно	Правильно
Співбесіда з кандидатом на позицію касира-операціоніста.	«На цій роботі потрібна педантичність. Якщо ви помилитеся, недостачу будете зі своєї кишені погашати, бувало і по 20 тисяч гривень помилки».	«На позиції касира каси перерахунку потрібно бути дуже уважним, педантичним, дотримуватися норм і правил, тому що Ви будете працювати з грошима, нести повну матеріальну відповідальність. Ви будете працювати в колективі чесних, відповідальних людей, і ми розраховуємо на те, що Ви проявите на цій роботі свої кращі якості».

Під конкретні спеціальності і потреби співробітника на його поточному етапі роботи створено велику кількість захоплюючих та ефективних програм з навчання: курси, тренажери, майстер-класи, вебінари, тренінги (серед них курси з SQL, Project Management і ін.); корпоративний мобільний зв'язок (компенсація частини витрат), добровільне медичне страхування, пільгові елітні картки, акційні картки WOG.

Аналізуючи систему HR-менеджменту далі розглянемо адаптацію персоналу АТ КБ «ПриватБанк» та основні рекомендації щодо поліпшення цього процесу. Адаптація нового співробітника передбачає процес його ознайомлення з Банком, пристосування до змісту, правил і принципів роботи. Мета процесу адаптації – забезпечити комфортне входження новачка як в професію, так і в банк, навчити професії для досягнення ефективності на рівні досвідченого співробітника, сформувати позитивне уявлення про банк як роботодавця, забезпечити високий рівень лояльності новачка до банку.[41]

Співробітник, який працює в банку до шести місяців називається новачком. Згідно з дослідженням британського інституту HR-менеджменту, 90% новачків вже в свій перший день роботи прийняли рішення про те, що звільняться протягом року.

АТ КБ «ПриватБанк» надзвичайно важливо утримувати новачків, адже ефективність нового співробітника безпосередньо залежить від стажу його роботи. Так, СОК виходить на ефективність не раніше ніж через 7 місяців роботи, клієнт-менеджер – не раніше 5 місяців роботи. Банку не вигідно втрачати новачків, які ще не встигли принести прибуток.

За результатами оцінки вартість підбору та первинної адаптації по окремих професіях в банку складає майже 10 тис. грн., при цьому лише 40% кандидатів проходять всі етапи підбору і приймаються на роботу, а протягом перших 6 місяців роботи АТ КБ «ПриватБанк» втрачає близько 10% новачків (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Ключові показники підбору та адаптації персоналу по основним масовим професіям в АТ КБ «ПриватБанк»

Посада	Вартість підбору та адаптації 1 новачка, грн.	Скільки кандидатів необхідно запросити та оцінити, щоб прийняти 1 співробітника
Спеціаліст з обслуговування клієнтів	5 322	3
Касир-операціоніст	9 846	4
Клієнт-менеджер	4 939	2
Менеджер з обслуговування корпоративних клієнтів	9 213	2
Керівник відділення групи Б	4 528	3
Спеціаліст VIP-інд.	9 232	3
Інкасатор	7 255	3
Касир каси перерахунку	4 600	3

Загальні втрати АТ КБ «ПриватБанк» від звільнення співробітників лише за зазначеними професіями і без врахування меншої ефективності новачка порівняно з досвідченими співробітниками становлять більше, ніж 1,5 млн. грн.

За результатами exit-інтерв'ю, яке проводять фахівці Напрямку трудових ресурсів, новачки йдуть з АТ КБ «ПриватБанк» з 2 основних причин:

перша, їх очікування не співпали з реальністю, вони думали, що будуть

заробляти більше, не очікували, що на роботі доведеться затримуватися, вважали, що виконувати нормативи продажів буде набагато легше;

друга – новачкам в перші місяці роботи не приділяли належної уваги, вони зіткнулися з байдужістю, бо ні у керівника, ні у колег не було часу відповісти на питання, навчити, щось підказати. Вони відчували себе некомфортно, не змогли подолати психологічний бар'єр у спілкуванні з колегами і клієнтами, через це відповідно звільнилися. [41]

Під час мотивації та навчання новачка в АТ КБ «ПриватБанк» рекомендуємо застосовувати наступні методи:

сторітеллінг, як ключовий метод мотивації і навчання співробітників. Він передбачає розповідь новачку історії з вашої практики і практики ваших колег. Історії допоможуть пояснити складне простою мовою, надихнути новачка, переконати його в тому, що будь-яка мета досяжна;

техніка другого стільця, яка передбачає, що новачок спостерігатиме за менеджером або іншим фахівцем в роботі, що допоможе йому зрозуміти, як застосувати свої знання на практиці;

повторення, коли новачку показується як виконується та чи інша операція, і одразу дається можливість повторити її. Так новачок швидше запам'ятає, що і як потрібно робити.

В адаптації новачка в АТ КБ «ПриватБанк» беруть участь: лінійний і функціональний керівники, які несуть відповідальність за весь процес адаптації. Співробітники HR несуть відповідальність за соціальну та організаційну адаптацію. Спеціалісти з навчання – відповідають за професійну адаптацію новачків. Розглянемо основні функції учасників адаптації новачка (таблиця 3.6).

Таким чином, безумовно важливі в HR-менеджменті етапи підбору персоналу, а згодом і адаптації новачка в АТ КБ «ПриватБанк». У даному розділі були розроблені основні рекомендації щодо рекрутингу, способів закриття вакансії, а також проведення інтерв'ю.

Таблиця 3.6 – Основні функції учасників адаптації новачка в АТ КБ «ПриватБанк»

Учасник	Відповідальність
Функціональний керівник	<p>Навчання професії, навичкам продажу продуктів (особистий приклад, «другий стілець», сторітеллінг, проведення майстер-класів для новачків в якості спікера, активну участь в спільних навчальних події (навчальна презентація, зворотний зв'язок новачкові за нормативами, спільні зустрічі і т.д.).</p> <p>Контроль дотримання дисципліни новачка в програмі навчання (скорочення пропусків по навчальним дням).</p> <p>Рейтинг та виконання новачками встановлених нормативів.</p> <p>Оцінка рівня профпідготовки новачка.</p>
Дирекція з HR та корпоративного управління	<p>Розуміння новачком стандартів і правил Банку: корпоративна культура, правила поведінки; пільги для співробітників; джерела отримання основної інформації (дані про графік роботи, нормативи, зарплати); отримання необхідних для роботи засобів і допусків (бейдж / пропуск; допуск до корпоративної пошти).</p> <p>Оцінка задоволеності роботою в Банку, відносинами з керівником, колективом.</p> <p>БУР і ескалація - робота з керівниками підрозділів з високою плінністю, низькою ефективністю новачків.</p>
Підрозділи навчання	<p>3</p> <p>Створення стандартів навчання і контроль їх дотримання.</p> <p>Розробка навчального контенту і тестів для програм навчання, в т.ч. запуск нових інструментів навчання, які підвищують ефективність новачків (навчання soft skills і hard skills); розробка та підключення програм навчання новачкам в залежності від професії.</p> <p>Розробка і запуск практичних нормативів для розвитку навичок новачка.</p> <p>Розробка і запуск комунікаційних подій для співробітників і їх лінійних / функціональних керівників в період навчання;</p> <p>Контроль і аналіз статистичних даних в період навчання новачка з метою оперативної актуалізації програм і форматів навчання.</p> <p>Контроль дотримання дисципліни новачка в програмі навчання (4-й рівень ескалації).</p>

Було розроблено сценарій проведення інтерв'ю для більш ефективного рекрутингу, а також окреслено поняття адаптації персоналу у перші шість місяців роботи, розроблено та запропоновано наступні методи мотивації та навчання новачка: сторітеллінг, техніка другого стільця, повторення. Виявлено

та структуровано основні функції учасників адаптації персоналу, що безумовно впливають на подальший розвиток співробітника в АТ КБ «ПриватБанк».

### 3.2 Впровадження сучасних методів мотивації, розвитку та утримання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Розглянемо мотивацію в системі HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк». Мотивація являє собою процес спонукання окремого співробітника чи колективу до діяльності, спрямованої на досягнення цілей АТ КБ «ПриватБанк». Розуміючи головні мотиви людини, можна впливати на її поведінку і дії. Кожен співробітник працює в банку з кількох причин, тобто у кожного є цілий набір мотивів. Наприклад, для когось з підлеглих це може бути стабільність, дружний колектив, спілкування у колі однодумців, можливість професійно розвиватися, висока заробітна плата, гнучкий графік, віддаленість від дому чи можливість працювати дистанційно. Серед усіх цих мотивів є головний або провідний, який і є тією основною причиною, чому співробітник прийшов в банк і продовжує тут працювати [53].

В таблиці 3.7 охарактеризуємо основні мотиви співробітників АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.7 – Основні мотиви співробітників АТ КБ «ПриватБанк»

№	Мотив	Характеристика
1	Гроші (мотив матеріальної винагороди)	Головне для кандидата / співробітника з цим мотивом діяльності - гроші. Він хоче добре заробляти, отримувати матеріальну вигоду. Для таких співробітників відмінно підходить бонусна система оплати праці - рівень доходу безпосередньо залежить від результату. У співробітника завжди є можливість заробити більше, виконавши нормативи якнайкраще.

## Продовження таблиці 3.7

2	Колектив (мотив соціального схвалення)	Співробітникам з цим провідним мотивом важливо мати доброзичливі відносини з колегами, працювати в приємній, дружній атмосфері. Такий підлеглий потребує позитивної оцінки своєї роботи як керівником, так і колегами. Таких співробітників надихають похвала на спільній нараді, подяки, грамоти. Вони із задоволенням беруться за організацію корпоративних заходів. На співбесіді кандидата з цим мотивом будуть дуже цікавити колектив, особистість керівника, періодичність корпоративних заходів, рівень лояльності компанії.
3	Стабільність (мотив надійності)	Для такого співробітника / кандидата важливо працювати в стабільній організації, вчасно отримувати зарплату, мати оплачувані лікарняний та відпустку. ПриватБанк є ідеальною компанією для кандидатів з мотивом надійності - великою, стабільною, прозорою структурою. Щоб утримати таких співробітників у нас, керівнику важливо показати, що стабільним є не тільки сам банк в цілому, але і відділення, в якому співробітник працює.
4	Кар'єрний ріст	Співробітники з цим мотивом прагнуть зайняти керівну позицію в колективі. Такого співробітника можна мотивувати, розвиваючи його, делегуючи йому повноваження (наприклад, співробітник може зайнятися навчанням новачків або колег, у яких виникають труднощі з продажем тих чи інших продуктів). Таким підлеглим важливо показати, що у них є перспективи стати Вашим заступником, а в майбутньому - керівником одного з відділень ПриватБанку, керівником middle-office.
5	Професійний ріст	Такі співробітники не націлені на вертикальний ріст. Вони отримують задоволення від тієї роботи, яку виконують, і прагнуть розширювати, поглиблювати свої знання та вміння. Як правило, вони із задоволенням навчаються новому і з готовністю вирішують проблеми, з якими не стикалися раніше. Їм цікаво працювати зі складними клієнтами, вивчати нові програмні комплекси, вони завжди підтримують банківські нововведення.
6	Місце роботи недалеко від будинку	Зверніть увагу, що для багатьох дуже важливо, щоб робота була близько до дому. Особливо значимим цей мотив може бути для співробітників з маленькими дітьми, літніми батьками, а також співробітників без особистого транспорту.

Для визначення провідного мотиву співробітника рекомендуємо HR-менеджеру ставити запитання:

Що для вас важливіше всього при виборі роботи? (Зарплата, дружний колектив, керівник, з яким комфортно працювати, стабільність компанії, можливість кар'єрного росту, професійний розвиток);

Поставте, будь ласка, на 1, 2 і 3 місце найбільш значущі для вас фактори. (Головні - ті мотиви, які кандидат / співробітник назве в першу чергу);

Що Вам найбільше подобалося (не подобалося) на попередньому місці роботи? (Найімовірніше, співробітник першим назве саме те, що для нього є головним мотивом).

Далі порівняти відповіді на 1 і 2 питання, щоб отримати про мотиви кандидата цілісне уявлення. Співробітникам можна задавати такі питання:

Що для вас найважливіше у вашій роботі?

Що вам найбільше подобається?

При виконанні якої роботи ви відчуваєте найбільші труднощі?

Рекомендуємо HR-менеджеру зважати на запитання, які ставить співробітник. Так, якщо співробітник найбільше цікавиться системою оплати праці, розмірами бонусів, компенсаціями (наприклад, оплати проїзду), найімовірніше, його ведучий мотив - матеріальна винагорода. Прислухатися до того, що співробітник розповідає про роботу своїх друзів і знайомих. Плюси, які він бачить в роботі інших, важливі і для нього особисто [41].

При вивченні мотивації HR-менеджеру також варто окреслити основні особливості вертикального та горизонтального типу кар'єри. Вертикальний тип кар'єри – це кар'єра в загальноприйнятому розумінні, коли співробітник проходить кар'єрний ріст від нижчої посади до вищої. Наприклад, співробітник приходить в компанію працювати кур'єром, а стає керівником відділу логістики. Або починає молодшим секретарем, а потім очолює адміністративно-господарський відділ. Як правило, зростання відбувається всередині однієї і тієї ж компанії або в одній і тій же області. Разом з посадою підвищується обсяг відповідальності співробітника і рівень зарплати.

Плюси вертикального типу кар'єри в тому, що співробітник вирішує амбітні завдання, має велику відповідальність, керує іншими людьми і приймає фінансові рішення.

Мінуси вертикального типу кар'єри в тому, що іноді відповідальність буває занадто великою. Через це можливі перевтома або вигорання. Співробітнику

доведеться жити в напруженому графіку, рано вставати, пізно лягати, нести відповідальність не тільки за процеси, а й за людей. У вертикальній кар'єрі завжди є «стеля». На наступний посадовий рівень пробитися все складніше і складніше.

Горизонтальний тип кар'єри – це розширення відповідальності співробітника в рамках одного відділу. В якомусь сенсі це природний шлях розвитку професіонала. Співробітник починає як молодий спеціаліст, в процесі роботи «прокачує» навички, навчається новому, концентрується на певній темі і стає професіоналом з вузькою спеціалізацією. Такий професіонал може відповідати не тільки за свою роботу, а й за роботу оточуючих: делегувати обов'язки, консультивати, приймати чи не приймати роботу. У такого співробітника збільшуються обов'язки, зростає зарплата, розширюється функціонал. І все це відбувається, швидше за все, в рамках одного відділу. [60]

Найбільш очевидні приклади горизонтального типу кар'єри: івент-менеджер – арт-директор, копірайтер – старший редактор, швачка – дизайнер. До горизонтального росту відноситься підвищення розрядів, категорій, присвоєння наукового ступеня.

Плюси горизонтального типу кар'єри – у горизонтальному типі кар'єри немає «стелі». Все залежить тільки від професійних цілей і прагнень людини. Особа, яка обрала горизонтальний тип кар'єри, може спокійно підтримувати дружні відносини з колегами, не беручи участь у боротьбі за посади.

Мінуси горизонтального типу кар'єри: авторитет у відділі може рости, підвищення заробітної плати може не бути таким істотним, як у випадку з переходом на вищу посаду. Горизонтальний вектор розвитку більше підходить спеціальностями, де потрібно багато прикладних навичок: редакторам, дизайнерам, програмістам, журналістам, ілюстраторам [60].

Вище описані два типи кар'єри в їх чистому вигляді. В реальності все складніше: дуже часто один тип кар'єри не може існувати без іншого. Навряд чи вдасться побудувати вертикальну кар'єру, не маючи достатньої професійної бази, накопиченої за роки «горизонтального зростання», інакше у керівника буде

недостатньо досвіду, щоб приймати рішення і нести за них відповідальність.

У кожного співробітника АТ КБ «ПриватБанк» є потенціал для розвитку. Він приходить у в підрозділ з певним рівнем знань і умінь, але цей рівень не максимум того, чого співробітник може досягти. Від роботи кожного підлеглого залежить бонус керівника, рейтинг підрозділу АТ КБ «ПриватБанк». [8]

Головним методом розвитку підлеглих для HR-менеджерів є кар'єрна бесіда. У таблиці 3.8 запропоновано основні типи кар'єрної бесіди.

Важливим фактором також є формування кадрового резерву, в АТ КБ «ПриватБанк» існує три джерела формування кадрового резерву:

Таблиця 3.8 – Основні типи кар'єрної бесіди в АТ КБ «ПриватБанк»

Тип бесіди	Рекомендації по проведенню бесіди
Бесіда «Назад в майбутнє»	<p>Поясніть, що майбутній кар'єрний ріст залежить від того, ким співробітник є зараз і чому він став таким.</p> <p>Разом зі співробітником складіть список різних посад, ролей і виконуваних ним в минулому видів робіт.</p> <p>Щодо кожної посади, виконуваної роботи задайте наступні питання:</p> <p>Що давало вам радість, енергію, почуття стабільності? Що подобалося найбільше?</p> <p>Що викликало нудьгу, розчарування, втому? Що подобалося найменше?</p> <p>Після цього задайте співробітнику питання:</p> <p>Які думки і ідеї повторювалися?</p> <p>Як розвивалися з часом ваші інтереси, цінності і вміння?</p> <p>До чого ви точно будете прагнути в майбутньому?</p> <p>Чого ви точно хотіли б уникнути в майбутньому?</p> <p>Яка професія в банку допоможе вам отримати від роботи те, до чого ви прагнете?</p> <p>Які знання і вміння потрібно отримати, щоб вирости до цієї посади?</p>
Бесіда «Щоквартальна перевірка»	<p>Задайте співробітнику питання:</p> <p>Що в цьому кварталі вам найбільше сподобалося у вашій роботі?</p> <p>Яка діяльність принесла вам більше задоволення?</p> <p>Наскільки часто ви відчували напругу?</p> <p>Коли вам здавалося, що енергії і залученості недостатньо?</p> <p>Що зміниться у вашій роботі в наступному кварталі виходячи з цього?</p> <p>Яка допомога потрібна від мене?</p>

Бесіда «Нескінченна співбесіда»	<p>Поговоріть зі співробітником про його:</p> <p>Вміння і сильні сторони:</p> <p>Що у вас завжди добре виходить?</p> <p>Що ви робите найчастіше?</p> <p>Цінності:</p> <p>Що для вас завжди важливо в житті і в роботі?</p> <p>Які проблеми вас турбують найбільше?</p> <p>Перерахуйте три свої найголовніші цінності.</p> <p>Інтереси:</p> <p>Чому Ви хотіли б приділяти більше часу?</p> <p>Що б Ви робили, якби не треба було працювати?</p> <p>Об'єкти неприязні:</p> <p>Який роботою Вам найменше хотілося б займатися?</p> <p>Чому Ви зазвичай відводите останнє місце в списку справ?</p> <p>Переваги:</p> <p>Що Вам найбільше подобалося на кожній попередній роботі?</p> <p>Слабкості / можливості:</p> <p>Як Ваші сильні сторони іноді працюють проти Вас?</p> <p>Які якості, наприклад, не притаманні Вам, ви цінуєте в інших?</p>
---------------------------------	--

Напрямок HR ГО формує кадровий резерв для 6 професій front-office. Співробітники обираються за затвердженими тригерами, проходять опитування для визначення посади для переміщення та отримують оцінку керівника.

Керівник може порекомендувати свого співробітника, подавши заявку. Співробітник отримує опитування після якого буде прийнято рішення про зарахування до кадрового резерву.

Співробітник може подати заявку. Після подання заявки лінійний керівник отримує опитування після якого буде прийнято рішення про зарахування співробітника до кадрового резерву [19].

У процесі проведення відбору кандидатів до роботи у банку однією з основних методів оцінки вважається професійне випробування, що дозволяє зробити висновок про рівень професійних знань, умінь, навичок кандидата, необхідні роботи на вакантної посади, цього використовують - співбесіду. За результатами оцінки з кількох претендентів вибирається кандидат, ділові якості та персональні дані якого найбільше відповідають вимогам, що висуваються. Проте дослідження виявили цілу низку проблем, що знижують ефективність співбесід. Основа цих проблем носить емоційний та психологічний характер.

Так, існує тенденція прийняття рішення про кандидата на основі першого враження, без урахування сказаного в іншій співбесіді.

Інший основний принцип кадрової роботи в банку - відкрита перспектива: співробітники, що добре зарекомендували себе, мають всі можливості для побудови кар'єри - чимало молодих енергійних людей, які прийшли в банк зі студентської лави, вже займають вельми відповідальні пости.

Політика банку в питаннях роботи з персоналом реалізує принцип довгострокового найму. Такий похід зумовлює насторожене ставлення до кандидатів, які часто змінюють місце роботи. Завдяки ретельній, «прицільній» роботі з підбору персоналу в банк приходять відмінні фахівці, які не тільки знають свою галузь, але й мають найцінніші з якостей уміння зростати і змінюватися разом з компанією, по-новому дивитися на старі проблеми та відкривати нові можливості для розвитку бізнесу.

Розглянемо схему формування кадрового резерву HR-менеджером в АТ КБ «ПриватБанк». При переведенні з кадрового резерву в АТ КБ «ПриватБанк» існують правила: необхідно знайти заміну на посаду співробітника, який успішно пройшов всі оцінки. Для цього потрібно створити заявку на пошук спеціаліста в ПК «Електронний Рекрутинг». Наказ на переміщення співробітників формується автоматично. Для цього необхідно натиснути кнопку «Прийняти» в заявці ПК «Електронний Рекрутинг».

Переміщення на нову посаду проходить у три етапи:

Подача заявки на переміщення;

Виконання тестового завдання;

Співбесіда з потенційним лінійним керівником та HR-менеджером.

Переміщення відбувається протягом 1-2 місяців, за цей час співробітник має пройти навчання в ЗДО «Прометей» та пройти тестування.

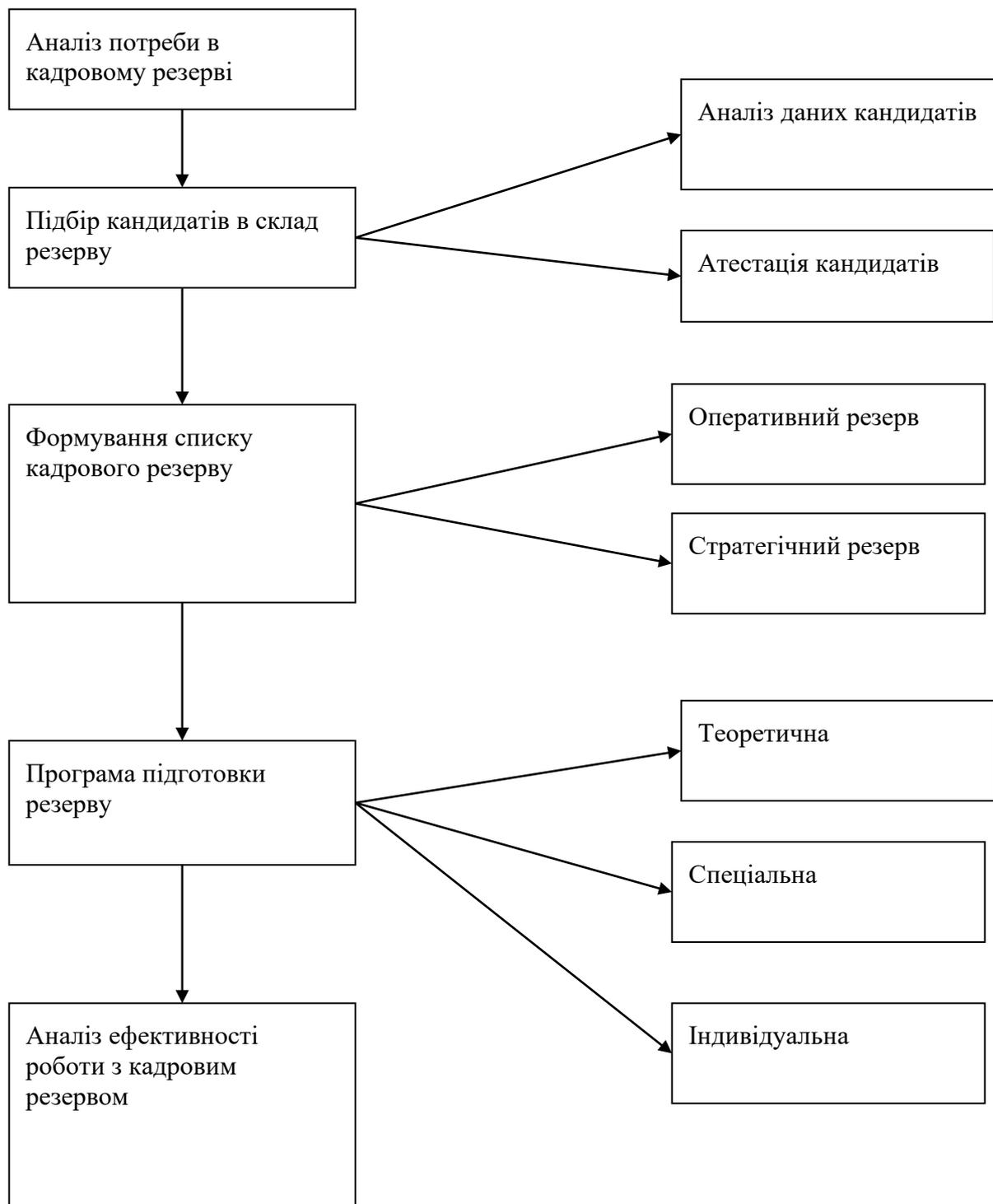


Рисунок 3.1 – Схема формування кадрового резерву в АТ КБ ПриватБанк

До прикладу продемонструємо основні етапи оцінки при переміщенні з кадрового резерву, розроблені в ході виконання кваліфікаційної роботи (таблиця 3.8).

Таблиця 3.9 – Основні етапи оцінки при переміщенні з кадрового резерву в АТ КБ «ПриватБанк»

Посада на яку переміщується	Обов'язкові оцінки			
	тестування MIDOT	Оціночне інтерв'ю	перевірка Служби Безпеки	Поліграфологічне тестування
Спеціаліст обслуговування клієнтів	3	+	+	
Спеціаліст обслуговування інд. VIP клієнтів	3	+	+	+
Менеджер обслуговування корпоративних клієнтів	3	+	+	
Персональний фінансовий консультант		+	+	
Керівник відділення		+	+	+

Аналізуючи наведені вище дані можемо чітко виокремити проблему плинності кадрів, велику кількість звільнень в АТ КБ «ПриватБанк». Як наслідок рекомендовано HR-менеджеру застосовувати інтерв'ю по утриманню, а саме пропонуємо протягом трьох днів після подачі заяви на звільнення проводити бесіду з співробітником з метою утримання його в банку. Тривалість інтерв'ю до 15 хвилин за наступним сценарієм:

- з'ясувати причину написання заяви на звільнення;
- визначити рівень впевненості в прийнятому рішенні;
- уточнити як відреагувало керівництво на рішення звільнитись;
- з'ясувати, що може вплинути, щоб співробітник залишився на своїй посаді у банку;
- з'ясувати рівень лояльності відношення до банку (якщо співробітник налаштований на звільнення);

уточнити, де співробітник планує працювати після звільнення;  
запитати які плюси/мінуси роботи в банку виділяє;  
прояснити, чи розглядає співробітник можливість повернутись у банк в майбутньому.

Перед здійсненням дзвінка в Менеджері контактів в інтерв'ю по утриманню має бути реалізована можливість для HR-менеджера бачити наступну інформацію про співробітника, який звільняється: посада, стаж роботи в банку, статус ключового, слабка ланка за останні 2 місяці, посилення на анкету у веб-рекрутингу. За допомогою подібної бесіди менеджери можуть виділити основні причини звільнення або ж утримати співробітника.

Отже, у даному розділі розглянуто методи мотивації HR-менеджерами персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» та запропоновано шляхи їх вдосконалення. Окреслено основні напрямки розвитку співробітника, розроблено та запропоновано основні типи кар'єрної бесіди, що допоможе визначити основний вектор розвитку працівника в банку. Також пропрацьовано проблему плинності кадрів та запропоновано запровадити бесіду з співробітниками, що звільняються з метою утримати співробітника та вдосконалити клімат в колективі, методи управління та ставлення банку до співробітника.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Банківська система, а також система HR-менеджменту у банківській сфері трансформується та залежить від багатьох факторів. У даній дипломній роботі було проаналізовано та запропоновано методи покращення управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк». Застосування цих методів безперечно покращить як і систему підбору персоналу, так і подальший розвиток співробітника та допоможе знизити відсоток співробітників, які звільняються.

Важливу роль при побудові команди в АТ КБ «ПриватБанк» займає рекрутинг та якісний підбір персоналу. В ході дипломної роботи було

розроблено чек-лист, про що варто питати кандидата на інтерв'ю, а також сценарій проведення інтерв'ю. В чек-лист увійшов досвід проведення інтерв'ю директорами РП ПриватБанку, які поділилися своїми коронними питаннями і фразами, сценарієм проведення, основними моментами, на які варто звернути увагу. .

Для визначення провідного мотиву співробітника рекомендуємо ставити запитання, що допоможуть сформувати ефективну систему мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк» (рис 3.3)

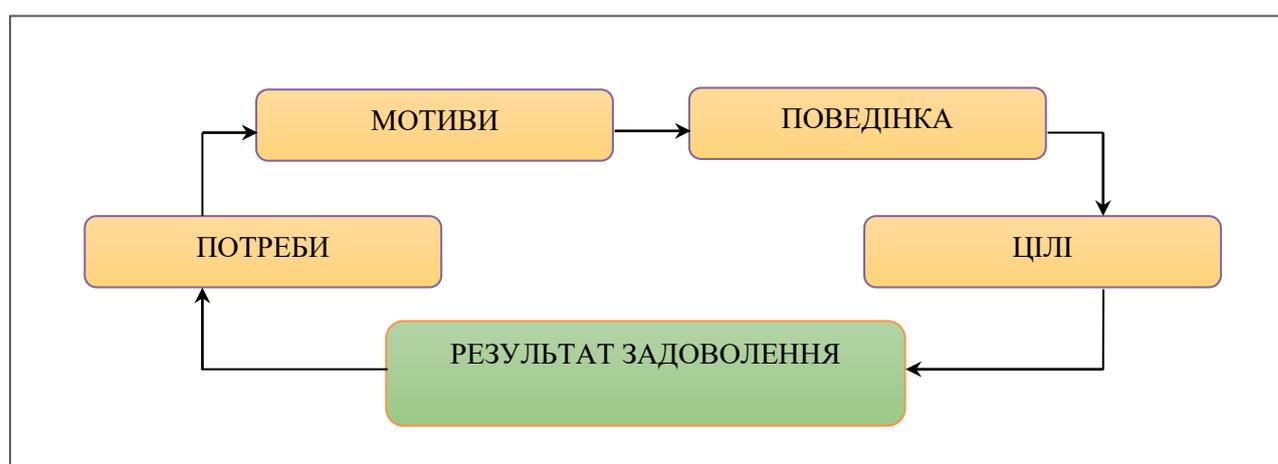


Рисунок 3.2 – Система мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Перш за все співробітник АТ КБ «ПриватБанк» має працювати в команді та взаємодіяти з іншими учасниками колективу. Якщо людина мислить в парадигмі групи, вона буде домагатися незалежності, чітко ставити цілі, контролювати виконання завдань. В кінці вона отримає якесь компромісне рішення.

Якщо парадигма мислення командна, то в колективі збігаються цілі і є висока довіра. Відповідно чітко відображаються переваги роботи в команді АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема це високий ступінь довіри, чітко окреслені обов'язки кожного члена команди, співпраця підвищує результативність. Безсумнівно важливо для кожного співробітника, новачка зокрема, отримувати зворотній

зв'язок від керівника, проводити кар'єрні бесіди, дані методи, запропоновані у розділах вище допомагають підвищити особисту ефективність співробітника. Також гостро постає питання плинності кадрів на АТ КБ «ПриватБанк». Розглянемо сучасні пропозиції для АТ КБ «ПриватБанк» щодо подолання проблеми плинності кадрів.

Таблиця 3.10 – Пропозиції щодо подолання проблеми плинності кадрів АТ КБ «ПриватБанк»

Недоліки існуючої системи	Пропозиції з усунення недоліків та підвищення мотивації в АТ КБ «ПриватБанк»
Помічати ефективні ідеї співробітників	Пропонується створити «банк ідей». Можна завести спеціальну папку на внутрішньому сайті компанії, де підлеглі можуть розміщувати свої ідеї та пропозиції. Кращі з них будуть впроваджуватися в діяльність банку і, будуть озвучені на організаційних зустрічах. Ініціатор сам може стати керівником чи учасником проекту по реалізації даної ідеї.
Незадоволеність працівників організацією праці та управління.	Необхідно посилити взаємодію з підлеглими. Для збільшення інтенсивності контактів між керівництвом та персоналом пропонується скласти план регулярних зборів і заходів, щоб вони могли зустрічатися в певний час і в певному місці.
Недостатнє заохочення молодих спеціалістів.	Аби пробудити зацікавленість студентів у роботі саме в ПриватБанку пропонується організацію виїздів до вищих навчальних закладів. В результаті таких виїздів банк має змогу провести презентацію свого товариства, організувати виступ керівництва, відповісти на запитання студентів, провести співбесіди з майбутніми випускниками.
Керівники не мають уявлення про дійсний рівень мотивації своїх підлеглих.	Рівень мотивації потрібно відстежувати чітко. Для цього пропонується використовувати спеціальні анкети для визначення потреб персоналу і типу трудової мотивації співробітників. Буде вважатися ефективним проведення подібного анкетування серед працівників 1 раз у квартал.
Неконтрольованість виконання	Доцільно задавати питання підлеглому націлені на те, щоб спонукати його замислитися про виконану роботу і розповісти про конкретні результати. Питання: «Яких результатів вчора досяг співробітник і його відділ?» стимулюють підвищення рівня самоінформованості працівника.
Креативні прояви працівників ніяк додатково не заохочуються.	Ввести плаваючу систему бонусних надходжень. Наприклад, якщо виникла ситуація, в якій працівник проявив себе та свої здібності у незвичайній формі, доцільно нарахувати йому додатковий бонус. Цей «ефект несподіванки» ще більше надихає працівників на досягнення нових цілей та бажання мислити креативно у стандартних ситуаціях.

## Продовження таблиця 3.10

Напружений клімат в колективі.	Необхідно застосовувати спеціальні заходи командування, які спрямовані на згуртування колективу – тимбилдинг. Він може бути спортивний (активний) або психологічний, може бути реалізований через історичні рольові ігри або мистецькі заходи. Результат: почуття єдності, організованості і згуртованості колективу; розвитку поняття співпраці і здорової конкуренції; виробленню розуміння в робочому процесі; прищеплення командного духу; психологічного розвантаження співробітників; створення комфортної атмосфери в робочому колективі; зміцнення авторитету начальства на неофіційному рівні; підвищення продуктивності команди; створення і розвитку мотивації
Керівники не використовують особисті інтереси підлеглих як спосіб мотивації.	Пропонується заохочення у вигляді таких додаткових пільг, як: добровільне медичне страхування для співробітників і членів їх сімей (корпоративний тариф); оплата путівок у будинки відпочинку та табори для дітей співробітників; оплата відвідувань спортивного, тренажерного залу, плавального басейну, занять з аеробіки тощо.

Впровадження сучасних методів мотивації розглянутих у таблиці 3.10 дозволить отримати позитивні результати, а саме зниження плинності кадрів на 20%, та підвищить ефективність роботи співробітників, покращить лояльність.

Розглянемо характеристику та динаміку показників плинності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» (таб. 3.11) та проаналізуємо їх динаміку.

Таблиця 3.11 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» та їх динаміки за 2018-2020 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Зміна (+; -) у в.п. 20_р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	1,95	2,34	1,74	(0,21)	(0,6)
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	0,03	0,02	0,02	(0,01)	0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,01	0,007	0,006	(0,004)	(0,001)
Коефіцієнт абстенціїзму, %	0,01	0,002	0,001	(0,001)	0

Аналізуючи вищенаведені дані спостерігаємо збільшення коефіцієнту поновлення персоналу у 2020 році, що може бути наслідком епідеміологічної ситуації в країні, загалом даний показник - в нормі. Коефіцієнт плинності кадрів також в нормі, спостерігаємо зниження плинності у 2020 році, це може свідчити

про те, що співробітники задоволені умовами праці та не бажають їх змінювати. Коефіцієнт абстентеїзму на мінімальному рівні завдяки можливості підбирати гнучний графік.

При аналізі плинності персоналу було виявлено, що основними причинами плинності кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» є:

- неконкурентоспроможні ставки оплати;
- несправедлива структура оплати;
- відсутність можливості для просування, навчання чи підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання;
- неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів;
- неадекватні заходи щодо вступу на посаду (відсутність контролю за адаптацією);

Незадоволеність заробітною платою персоналу – один із найістотніших мотивів плинності всіх груп персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.12 – Структура та склад фонду заробітної плати АТ КБ «ПриватБанк» за за 2018-2020 рр.

Показники	Звітний рік						Зміна (+; -) 20 р. від			
	20 р.		20 р.		20 р.		20 р.		20 р.	
	0 грн.	Пито- ма вага, %	грн.	Пито- ма вага, %	грн.	Пито- ма вага, %	0грн.	Пито- ма вага, в.п.	грн.	Пито- ма вага, в.п.
1. Фонд заробітної плати всього	1056 1000 0,3	100	1120 0000 0	100	1378 0000 0	100	639 000 0	100	258 000 0	100
в тому числі:	6653	63	7504	67	9094	66	850	64	157	61
1.1 Фонд основної заробітної плати	4300		0000		8000		57		380	
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	3168 3000	30	3248 0000	29	4271 8000	31	797 000	31	722 400	28
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	7392 700	7	4480 000	4	4134 000	3	379 900	5	232 200	9

Аналізуючи вищенаведені дані можемо зробити висновки, що з кожним роком фонд заробітної плати збільшується, складається переважно з основної, додаткової та заохочувальних виплат. Протягом останніх років зростає фонд заохочувальних виплат, що ми можемо виділити як один з варіантів матеріальної мотивації.

Незадоволеність працівників АТ КБ «ПриватБанк» матеріальним стимулюванням посилюється тим, що відсутня фінансова прозорість в організації. Багато працівників просто не довіряють керівникам, вважаючи, що запропоновані ним зарплатні схеми далекі від справжніх фінансових можливостей банку, а всі новації вони розцінюють не інакше як спробу «вичавити» їх максимально при мінімальній компенсації.

Для визначення величини економічного ефекту від запровадження заходів щодо зниження плинності кадрів на основі системи матеріального стимулювання розглянемо такі положення.

За рахунок створення додаткового фонду матеріального стимулювання основного персоналу АТ КБ «ПриватБанк» рівень плинності передбачається знизити до 12,0%. [58]

За рахунок впровадження заходів щодо матеріального стимулювання та програми з адаптації відбувається зниження наступних втрат:

втрати, зумовлені необхідністю навчання та перенавчання нових працівників:

$$V_0 = Z_0 * Ч * К \quad (3.1)$$

де  $V_0$  – це втрати, спричинені необхідністю навчання та перенавчання співробітників;

$Z_0$  – затрати на навчання та перенавчання;

$Ч$  – частка зайвого обороту, плинності;

$К$  – коефіцієнт зміни чисельності працівників у звітному періоді.

витрати на проведення набору персоналу внаслідок плинності:

$$Z_{\text{орг}} = (Z_{\text{н}} * D_{\text{п}}) Ч_{\text{зм}} \quad (3.2)$$

де  $Z_{\text{орг}}$  – затрати на набір;

$Ч_{\text{зм}}$  – Зміна чисельності працівників;

$D_{\text{п}}$  – Частина плинності.

Середні витрати на набір працівників на АТ КБ «ПриватБанк» включають витрати на рекламу, витрати на утримання персоналу кадрової служби та додаткові витрати, пов'язані з анкетування персоналу.

До впровадження заходів щодо матеріального стимулювання річний фонд оплати праці робітників АТ КБ «ПриватБанк» становив:

$$7,44 * 12 * 142 = 8,184 * 12 * 142 = 12677,76 \text{ тис. грн.}$$

Створення додаткового фонду матеріального стимулювання для робітників у середньому 5 % від фонду оплати праці призведе до збільшення річних витрат на фонд оплати праці у сумі:

$$(7,44 + 5,0\%) * 12 * 142 = 7,812 * 12 * 142 = 13311,648 \text{ тис. грн.}$$

$$13311,648 - 12677,76 = 63388,8 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням зниження плинності робітників до середнього по підприємству, кількість робітників, що звільнилися на АТ КБ «ПриватБанк» має знизитися на 15 чоловік ( $142 * 0,12$ ). Тоді втрати від звільнення робітників зменшаться на суму:

$$7,44 * 12 * (39 - 15) * 0,2 = 428,544 \text{ тис. грн.}$$

Витрати навчання знову прийнятого персоналу становлять у середньому від 14,0 до 18,0 тис. грн. одного працівника цеху.

У 2020 році 30% працівників пройшли навчання:

$$187 \text{ чол} * 0,30 = 56 \text{ чол.}$$

При зниженні плинності персоналу хоча б до середнього значення за 12%, зниження витрат на навчання складе:

$$Po = 56 * [(14,0 + 18,0) / 2] * (0,239 - 0,12) = 106,624 \text{ тис. грн.}$$

Середні витрати на наймання одного співробітника становлять від 18,0 до 24,0 тис. грн. Тоді зниження витрат на набір працівників АТ КБ «ПриватБанк» внаслідок зниження плинності до середньої 12,0% складе:

$$Z_{\text{орг}} = 22,0 * (0,222 - 0,102) * 187 = 493,68 \text{ тис. грн.}$$

$$\Sigma E = 428,544 + 106,624 + 493,68 = 1028,848 \text{ тис. грн.}$$

Ефект від заходів щодо зниження плинності кадрів АТ КБ «ПриватБанк» і зниження витрат на персонал на становитиме:

$$1823,836 - 1028,848 = 794,988 \text{ тис. грн. (44\%)}$$

Таким чином, рекомендовані в роботі заходи щодо покращення системи матеріального стимулювання та впровадження програми адаптації на АТ КБ «ПриватБанк», дозволять підвищити задоволеність працівників роботою, знизити плинність кадрів на 12% та підвищити рівень реалізації їх потенціалу, а також знизити витрати на утримання персоналу на 44%. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складатиме 794,988 тис. грн.

### Висновки до розділу 3

Отже, в ході виконання кваліфікаційної роботи розроблено шляхи покращення HR-менеджменту в АТ КБ «ПриватБанк»:

1. Запропоновано основні рекомендації щодо рекрутингу персоналу АТ КБ «ПриватБанк», способів закриття вакансії, а також проведення інтерв'ю. Також окреслено поняття адаптації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у перші шість місяців роботи, розроблено та запропоновано наступні методи мотивації та навчання новачка: сторітелінг, техніка другого стільця, повторення.

2. Виявлено та структуровано основні функції учасників адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», що безумовно впливають на подальший розвиток співробітника в банку, методи мотивації персоналу та запропоновано шляхи їх вдосконалення, окреслені основні напрямки розвитку співробітника, розроблено та запропоновано основні типи кар'єрної бесіди, що допоможе визначити основний вектор розвитку працівника в банку, пропрацьовано проблему плинності кадрів та запропоновано запровадити бесіду з співробітниками, що звільняються з метою утримати співробітника та вдосконалити клімат в колективі, методи управління та ставлення банку до співробітника.

3. Виявлено, що незадоволеність працівників АТ КБ «ПриватБанк» матеріальним стимулюванням посилюється тим, що відсутня фінансова прозорість в організації. Багато працівників просто не довіряють керівникам, вважаючи, що запропоновані ним зарплатні схеми далекі від справжніх фінансових можливостей банку, а всі новації вони розцінюють не інакше як спробу «вичавити» їх максимально при мінімальній компенсації.

Запропоновано за рахунок створення додаткового фонду матеріального стимулювання основного персоналу АТ КБ «ПриватБанк» знизити рівень плинності на 12,0%. Рекомендовані в роботі заходи щодо покращення системи матеріального стимулювання та впровадження програми адаптації на АТ КБ «ПриватБанк», дозволять підвищити задоволеність працівників роботою, підвищити рівень реалізації їх потенціалу, а також знизити витрати на утримання

персоналу на 44%. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складатиме 794,988 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Впровадження HR-менеджменту у діяльність банківської установи» можемо сформулювати наступні висновки:

1. Розглянуто процес формування HR-менеджменту як окремої галузі менеджменту, диференціації та наразі становлення окремою наукою, що наголошує над важливістю управління кадровим потенціалом підприємства, його розвитком, мотивацією. Представлено основні особливості характерні для HR-менеджменту, описані та розглянуті основні принципи, на яких базується сучасна система управління персоналом. Розкрито зміст маркетингу, адаптації, оцінки та мотивації персоналу. Управління персоналом в банку, має свою специфіку, яка базується зокрема на підборі персоналу, мотивації та адаптації.

2. Доведено, що під час управління персоналом менеджер зіштовхується з такими проблемами як: плинність кадрів, незадоволеність персоналу умовами та оплатою праці, стресовою ситуацією під час роботи з клієнтами. Для здійснення управління персоналом найчастіше комплексно використовують економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи.

Визначено, що ефективне управління банківською установою неможливе без отримання зворотного зв'язку від співробітників, формування дієвої системи реалізації ними власного потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей банку.

Одним із найважливіших факторів, що впливають на продуктивність праці, якість продукції та послуг, швидкість розвитку та розповсюдження інновацій, є ефективність HR-менеджменту, що безпосередньо пов'язана зі стилем менеджменту, який застосовується в банківській установі.

3. У ході аналізу виявлено, що стиль менеджменту, що наразі панує в українських банках, пов'язаний з такими рисами, як: недовіра менеджера до співробітників, небажання співробітників приймати рішення, «колективна відповідальність» на противагу індивідуальній, відсутність заохочення

ініціативи, негативна мотивація (страх покарання сильніший, ніж стимули матеріальні та нематеріальної мотивації).

Менеджери вітчизняних банків наразі спрямовані на розвиток та наслідування європейської моделі HR-менеджменту, оскільки з кожним роком український ринок праці заповнюють міжнародні компанії, працівники мають змогу стажуватися за кордоном, переймати передовий досвід, що в першу чергу збільшує продуктивність праці, але й з іншого боку сприяє збільшенню оплати праці, підвищенню рівня мотивації, поступового відходу від авторитарного стилю управління до орієнтації на співробітника, його здібності та індивідуальні особливості.

4. Охарактеризовано структуру АТ КБ «ПриватБанк», проаналізовано систему управління та основні дані щодо кількості працівників, їх вікової структури та рівня освіти. При складанні SWOT-аналізу встановили співвідношення сильними та слабкими сторонами банку, що допоможе розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які треба враховувати при розробці стратегії.

Аналізуючи сильні сторони та загрози бачимо, що головною проблемою для АТ КБ «ПриватБанк» є утримання своїх клієнтів від переходу до конкурентів. Причинами втрати клієнтів можуть бути підвищення вартості послуг, вихід нових конкурентів, та покращення їх позицій. Для цього необхідно банку необхідно показати клієнтам свій досвід, репутацію та високу якість обслуговування.

У дипломній роботі перш за все для вирішення проблем зазначених у матриці SWOT-аналізу, було розглянуто відношення до персоналу та його мотивація до покращення ефективності роботи банку.

На АТ КБ «ПриватБанк» встановлений чіткий розподіл обов'язків та повноважень, для кожного працівника існує посадова інструкція, остання жорстко регламентує його роботу та визначає міру відповідальності. Уся робота досліджуваного банку базується на неухильному слідуванні працівниками посадових інструкцій.

З недоліків наявної системи управління АТ КБ «ПриватБанк» можна виділити високий рівень бюрократизму, що перешкоджає розвитку ініціативності та зацікавленості працівників. Внаслідок бюрократичних процедур багато рішень у досліджуваному банку приймається із запізненням без належної на те підтримки.

Коли ж виникають різні непередбачувані ситуації, які вимагають негайного прийняття адекватних рішень більшість менеджерів нижчого рівня змушені все усе згоджувати з вищим ешеленом керівництва. Тому на АТ КБ «ПриватБанк» необхідно вирішити питання надмірної бюрократії, що є на даний момент головним гальмівним фактором розвитку досліджуваного банку.

5. Проведений ряд розрахунків показує, що АТ КБ «ПриватБанк» має задовільний рівень фінансової стійкості, показники ліквідності відповідають встановленим нормативам ліквідності. Однак, виявлено ряд проблем усунення яких дозволить підвищити рівень фінансової стійкості. До таких проблем віднесено дефіцит капіталу та нестачу ресурсної бази.

Головні резерви підвищення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» криються у забезпеченні зростання прибутку, яке є головним джерелом нагромадження капіталу та забезпечення розвитку банку. Досліджуваному банку необхідно працювати у напрямку нарощення обсягів своєї діяльності та збільшення прибутку.

Аналіз балансу свідчить про те, що АТ КБ «ПриватБанк» у наявності має різноманітні активи. Найбільша питома вага припадає на інвестиційні цінні папери, які у 2018 р. та 2020 р. складають майже 50 % в структурі активів. Тоді як у 2019 р. на них припадало взагалі 64,8 %.

6. Система управління персоналу в банку йде в ногу з часом, авторитарний стиль керівництва відходить на задній план, менеджмент в першу чергу націлений на особистість співробітника та його професіоналізм, розвиток.

Поміж співробітників багато молоді, студентів, більшість працівників мають вищу, або ж незакінчену вищу освіту, однак гостро постає питання плінності кадрів.

Аналізуючи ці всі нюанси ПриватБанку необхідно перш за все переглянути діючу систему мотивації, та можливо запропонувати для своїх працівників більш цікаву на думку персоналу систему мотивації, використовуючи сучасні методи мотивації, що допоможе зменшити плинність та підвищити зацікавленість працівників в розвитку банку.

7. Запропоновано основні рекомендації щодо рекрутингу персоналу АТ КБ «ПриватБанк», способів закриття вакансії, а також проведення інтерв'ю. Також окреслено поняття адаптації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у перші шість місяців роботи, розроблено та запропоновано наступні методи мотивації та навчання новачка: сторітелінг, техніка другого стільця, повторення.

8. Виявлено та структуровано основні функції учасників адаптації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», що безумовно впливають на подальший розвиток співробітника в банку, методи мотивації персоналу та запропоновано шляхи їх вдосконалення, окреслені основні напрямки розвитку співробітника, розроблено та запропоновано основні типи кар'єрної бесіди, що допоможе визначити основний вектор розвитку працівника в банку, пропрацьовано проблему плинності кадрів та запропоновано запровадити бесіду з співробітниками, що звільняються з метою утримати співробітника та вдосконалити клімат в колективі, методи управління та ставлення банку до співробітника.

9. Виявлено, що незадоволеність працівників АТ КБ «ПриватБанк» матеріальним стимулюванням посилюється тим, що відсутня фінансова прозорість в організації. Багато працівників просто не довіряють керівникам, вважаючи, що запропоновані ним зарплатні схеми далекі від справжніх фінансових можливостей банку, а всі новації вони розцінюють не інакше як спробу «вичавити» їх максимально при мінімальній компенсації.

Запропоновано за рахунок створення додаткового фонду матеріального стимулювання основного персоналу АТ КБ «ПриватБанк» знизити рівень плинності на 12,0%.

Рекомендовані в роботі заходи щодо покращення системи матеріального

стимулювання та впровадження програми адаптації на АТ КБ «ПриватБанк», дозволять підвищити задоволеність працівників роботою, підвищити рівень реалізації їх потенціалу, а також знизити витрати на утримання персоналу на 44%. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складатиме 794,988 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. І. Економічний аналіз [Текст] : навч.-метод. посіб. : Знання, 2018. 263 с.
2. Біловол Р.І. Методологія використання системного підходу до управління підприємством. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії» Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. Одеса. 2016. Вип. 8. С. 108-114.
3. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс. К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. 448 с.
4. Виноградський, М.Д. Менеджмент в організації [Електронний ресурс] : навч. посібник. 3-є вид., випр. К. : Кондор, 2014.
5. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 256 с.
6. Добринь С.В. Аналіз впливу факторів фінансової безпеки на фінансову стійкість банків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 29. С. 92-96.
7. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності. К.: КНЕУ. 2019. 599 с.
8. Герчикова Е. Мотивация труда. *АПК: Экономика, управление*. 2018. № 1. С. 11.
9. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України*. 2018. №2. С. 284-293.
10. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1 (6). С. 36–40.
11. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный поход. *Корпоративна культура організацій XXI століття: 36 наук. праць; під заг. ред. Г.Л. Хаєта*. Краматорськ: ДДМА, 2018. С. 13-19.

12. Драган О.І. Служба управління персоналом: Конспект лекцій для студ. спец Управління персоналом та економіка Економіка і підприємництво денної форми навчання. К: НУХТ 2019. 87 с.
13. Дребот Н.П. Стратегічні підходи до проведення кадрової політики в банку. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2015. Вип. 15.4. С.319-324.
14. Єгоричева С. Б. Банківські інновації: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури. 2017. 208 с.
15. Зверяков М.І. Управління фінансовою стійкістю банків. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 520 с.
16. Зверяков М.І. управління фінансовою стійкістю банків: підручник. Одеса: видавництво «атлант», 2014. 485 с.
17. Иванова С. Ю. Развитие потенциала сотрудников : профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. Х. : Изд-во «Альпина бизнес Букс», 2018. 278 с.
18. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. Х.: Дело, 2015. С. 18.
19. Кальницька І.В. Управление организацией и его модели. *Вісник Проблеми сучасної економіки*. 2018. № 1(33). С. 127-130.
20. Кибалюк И.В. Совершенствование механизма взаимодействия структурных подразделений организации как фактор инновационного развития ее кадрового потенциала И.В Кибалюк. *Вестник Российское предпринимательство*. 2016. № 11 (83). С. 94-96.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. 3-е изд., доп. и перераб. Х. : ИНФРА-М, 2019. 638 с.
21. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом : учеб.пособие. Х.: КноРус, 2015. С. 69-8.
23. Клімушин П.С., Іванова І.Д., Орлов О.В. Технології автоматизації управління підприємством: навч. посіб. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017. 150 с.

24. Кодекс корпоративної етики для співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк». URL: [http://privatbank.ua/html/2\\_14\\_1r.html](http://privatbank.ua/html/2_14_1r.html)
25. Коргова М. А. Становление кадрового менеджмента в современных организациях: моногр. Х.: Социал.-гуманит. знания, 2015. 260 с.
26. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. Изд. 2-е. Х., 2016. С. 210.
27. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 453 с.
28. Логінова А. В. Анісіфорова Л. О. Інформаційні системи кадрового менеджменту. *Журнал Прикладна інформатика*. 2016. № 1. С. 77-86.
29. Лук'янов В. І., Дядченко В. П. Формування кадрової політики підприємства. Харків, 2015. 186 с.
30. Макарова І. К. Управління людськими ресурсами: уроки ефективного HR-менеджменту. К.: Дело, 2017. 232 с.
31. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; пер. с англ. Е. И. Титова; науч. ред. М. А. Беликова. К.: ООО «Группа ИДТ», 2015. 336 с.
32. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібник / під ред. Б. А. Сладкевича. К., «Центр учбової літератури» 2017. С. 159
33. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №6(84). С. 165-168.
34. НБУ. Глосарій банківської термінології. URL: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=123698&cat\\_id=123324](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123698&cat_id=123324)
35. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 1 (34). С. 66-72.
36. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: [//privatbank. ua/](http://privatbank.ua/)
37. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2019. 211 с.

38. Первякова С.А. Стиль керівництва і його вплив на ефективність управлінської діяльності. *Журнал Среднее профессиональное образование*. 2019. № 11. С. 2-4.

39. Перепада Ф.Л. Особливості формування кадрової політики підприємства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення: проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 16 березня 2012 р.). Маріуполь : МДУ, 2012. С. 239-240.

40. Професіограма менеджера по персоналу. Інтерактивний канал зайнятості населення: веб-сайт. URL: <https://trud.krskstate.ru> (дата звернення 03.10.2020).

41. Поняття професіограми по А.К. Марковій. Medlib. URL: [medbib.in.ua/ponyatie-professiogrammyi-markovoy.html](http://medbib.in.ua/ponyatie-professiogrammyi-markovoy.html) (дата звернення: 17.09.20).

42. Психологічні особливості професійної самореалізації менеджерів: кваліф. роб, 2020. 50 с. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/18487> (дата звернення: 18.09.20).

43. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібн. К.: КНЕУ, 2019. С. 243. .

44. Сайт портал “Планета HR”, розділи – “Як знайти роботу”, “Як побудувати кар’єру”, “Як написати резюме”. URL: <http://planetahr.ru> –

45. Сайт портал для управлінців, розділ “Персонал”. URL: <https://emanagement24.com>.

46. Сайт проекту “Емсі Консалтинг”. URL: <http://www.emcon.ru/index.html>

47. Сайт спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал “Менеджер по персоналу”. URL: <http://www.hrliga.com/index.php>

48. Сайт “HR-кав’ярня” Львівського клубу менеджерів з персоналу. URL: <http://hr-kavjarnia.com.ua/>

49. Симіонов Р.О. Аналіз процесу управління персоналом як інструмент організаційного розвитку підприємства. *Вісник* 2017. № 11-2. С. 96-101.

50. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. К.: Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2020. 280 с.
- 51.. Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами. К., 2016. 240 с.
52. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. К.: ООО «Издательство» «Добрая книга», 2016. 536 с.
53. Таран Т.А. Використання ринкових методів оцінки в управлінні КБ. *Фінанси України*. 2017. №1. С.93-99.
54. Ткачук В. О. Кадрове діловодство: навч.посібник /За заг. ред А.Хоровського. Житомир, 2017. С.66.
55. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. [2-е изд., перераб. и доп.]. К.: Издательство Юрайт, 2014. 526 с.
56. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебнопрактическое пособие. К. : ЗАО «Бизнес школа «Интелсинтез», 2019. 336 с.
57. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2019. С. 208.
58. Яковенко О.М. Кадровий потенціал : стан та проблеми розвитку. *Вісник УАДУ*. 2018. № 2. С. 113-124.
59. Яковлева Е.В. Формирование системы экономических индикаторов интеллектуального потенциала персонала промышленных предприятий. *Журнал Креативная экономика*. 2017. № 8 (68). С. 100-106
60. Якокка Л. Карьера менеджера. Минск: Поппури, 2018. 544 с.
61. Якупова О.В., Мильникова Е.М. Процесс делегирования полномочий в современных организациях как инструмент формирования компетентности персонала. *Вісник* . 2019. № 10 (256). С. 41-46.
62. Bakhtina O.Y., Kirillov A.V., Matyash S.A., Urzha O.A. The development of technology for higher education institution’s administrative personnel assessment. *International Education Studies*. 2015. Vol. 8. № 5. P. 179-190. URL:: <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v8n5pl79>.

63. Chulanova O.L. Effectiveness of competence approach in personnel management of organizations (regional experience). Germany: WEST-Ost-Verlag, 2013. 123 p.

64. Chulanova O.L. HR-brand management modern corporation through competitive approach. *West-Ost:Dialog der Images: materialien des 11 Internationalen Simposiums fur imagelogie am 16—17. Mai 2013 in Berlin*. Band 1. Berlin, Germany : WEST-Ost-Verlag, 2013. P. 298-305.

65. Frank F.D., Finnegan R.P. and Taylor C.R. «The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century». *Human Resource Planning*. 2014. Vol 27. No 3. P. 12-25.

66. Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Melnichuk Y.A., Lakina Y. Higher education institutions grading: Administrative and support personnel. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2015. No 5 (Special Issue). P. 173-182

67. Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Makushkin S.A., Nevskaya M.V., Buzuk L.G., Dolzhenkov V.N. Issues of concern in the development of personnel management technologies in russian practice and ways to resolve them. Moscow. 2016. 450 p.

68. Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Kirillov A.V., Makushkin S.A., Melnichuk Y.A. Modern views on the gamification of business. *Journal of Internet Banking and Commerce*. 2016. T. 21. № S3. P. 1-13.

69. Gureva M.A., Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Melnichuk Y.A. Management of Innovations and Innovative Process: Concept, Essence, Classification and Diffusion. *International review of management and marketing*. 2016. Vol 6. No 6S. P. 147-153.

70. Truss C., Soane E., Edwards C., Wisdom K., Croll A. and Burnett J. Working Life: Employee Attitudes and Engagement. 2016. London, CIPD. 213 p.

71. Olafsen T., Anja H., Edward L. Deci, and Hallgeir Halvari. Basic psychological needs and work motivation. 2018. P. 178-189.

72. Gilbreth L.M. The Psychology of Management. CreateSpace: independent publishing platform. URL: <https://www.createspace.com> (дата звернення: 15.10.20)

73. Drucker. P.F. “A New Discipline”, Success. January-February 2017. P. 18

74. Івасенко Н.О., Чайкіна А.О. Особливості впровадження HR-менеджменту в діяльність банківської установи. *Економіка та регіон*. 2021. № 4/2021.

75. Івасенко Н.О. Управління адаптацією персоналу у банківській установі. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (28 жовтня 2021 р.)*. Полтава 2021. С. 94 – 96.