

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Сучасні підходи щодо вдосконалення системи управління
персоналом підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Шишкова Ірина Олександрівна

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., Гунченко М. В.

Полтава – 2021

АНОТАЦІЯ

Шишкова І.О. «Сучасні підходи щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства» - Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису . 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних умовах глобалізації та інтеграційних процесів стають очевидними переваги системи управління персоналом підприємства. Підприємці часто намагаються розширити свої виробничі потужності, залучаючи відповідний персонал. Однак управління людськими ресурсами досить складне: воно вимагає відповідної кваліфікації та досвіду. Для того, щоб зрозуміти характеристики управлінської діяльності, необхідно зрозуміти, що таке кадри, яку функцію та роль вони виконують в організації.

Сформовано теоретичні аспекти системи щодо формування та реалізації системи управління персоналом підприємства. А саме: проведено дослідження сутності сутності та ролі системи управління персоналом на підприємстві. Охарактеризовано мету, функції, структуру та методи системи управління персоналом на підприємстві. Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Проведено аналіз системи управління персоналом відділення Приват Банка А саме: здійснено аналіз об'єкта та суб'єкта управління та господарсько-фінансової діяльності. Проведено оцінку ефективності системи систем управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

В результаті, на основі отриманих даних, розроблено стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом відділення Приват Банка, а також удосконалено організаційне забезпечення.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, механізм організаційно-економічного забезпечення, методи управління персоналом, керована та керуюча системи.

SUMMARY

Shishkova IO "Personnel management system at the enterprise - Qualifying bachelor's thesis on the rights of the manuscript. 073 "Management". - National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk".

The relevance of the chosen topic is that in today's conditions of globalization and integration processes, the advantages of the personnel management system of the enterprise become obvious. Entrepreneurs often try to expand their production capacity by attracting appropriate staff. However, human resource management is quite complex: it requires appropriate qualifications and experience. In order to understand the characteristics of management, it is necessary to understand what is personnel, what function and role they perform in the organization.

Theoretical aspects of the personnel management system of the enterprise are formed. Namely: a study of the essence and role of the personnel management system at the enterprise. The purpose, functions, structure and methods of the personnel management system at the enterprise are described. Methodical approaches to the evaluation of the efficiency of the personnel management system management system at the enterprise are substantiated.

The analysis of the personnel management system of the branch of Privat Bank was carried out, namely: the analysis of the object and the subject of management and economic and financial activity was carried out. The efficiency of the personnel management system system at the researched enterprise is evaluated.

As a result, on the basis of the received data, strategic directions of improvement of the personnel management system of the branch of Privat Bank are developed, and also the organizational maintenance is improved.

Key words: personnel management, personnel management system, mechanism of organizational and economic support, methods of personnel management, managed and control systems.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність і роль системи управління персоналом на підприємстві.....	9
1.2. Мета, функції, структура та методи системи управління персоналом підприємства.....	19
1.3. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІДДІЛЕННЯ «ПРИВАТ БАНК»	39
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління відділення Приват Банка.....	39
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності відділення Приват Банка.....	48
2.3. Оцінка системи управління персоналом відділення Приват Банка.....	54
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІДДІЛЕННЯ «ПРИВАТ БАНК»	66
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом відділення Приват Банка.....	65
3.2. Організаційне забезпечення системи управління персоналом відділення Приват Банка.....	73
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних умовах глобалізації та інтеграційних процесів стають очевидними переваги системи управління персоналом підприємства. Підприємці часто намагаються розширити свої виробничі потужності, залучаючи відповідний персонал. Однак управління людськими ресурсами досить складне: воно вимагає відповідної кваліфікації та досвіду. Для того, щоб зрозуміти характеристики управлінської діяльності, необхідно зрозуміти, що таке кадри, яку функцію та роль вони виконують в організації.

Управління – це складний і динамічний процес, яким керують і виконують люди для досягнення мети. Після того, як цілі управління встановлені, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи їх досягнення. Іншими словами, якщо визначення цілей вимагає відповіді на питання «Чого слід досягти?», Тоді виникає питання: «Як можна досягти мети найбільш раціонально?». Отже, існує необхідність використовувати арсенал інструментів для досягнення цілей управління, тобто методи управління.

Технологічні зміни та якісно нові вимоги до розвитку в ринкових умовах підвищують інтерес до дослідження форм і методів системи управління підприємством. В ході розвитку ринкових відносин кардинально змінилися умови управління, в поєднанні з необхідністю пошуку найбільш ефективних форм, методів та інструментів управління бізнесом.

Для побудови інноваційної економічної системи необхідно вирішити проблему забезпечення кваліфікованими кадрами для організацій та компаній. Люди на керівних посадах у вітчизняних підприємств усвідомлюють важливість інноваційної кадрової політики. Здатність грамотно управляти людськими ресурсами забезпечує повне ефективне використання працівників, які є частиною системи управління людськими ресурсами організації.

Система управління персоналом на сьогодні виражена сукупністю методів та прийомів, які можна використовувати для ефективного управління. Насправді

не існує універсальних рецептів та правил, які однаково ефективні для кожної організації. Це пов'язано головним чином із швидко мінливим темпом життя в сучасному світі. Тобто управління персоналом банку в сучасному світі – це загальна система рекомендацій, а не чітко встановлені правила.

Ефективність роботи підприємства залежить від того, наскільки якісно та ефективно організовано управління персоналом у банку. Тому керівництву фінансової установи слід приділити особливу увагу формуванню системи кадрів.

Різке збільшення кількості банків на початку 90-х років відбулося за відсутності достатньої кількості відповідних спеціалістів, які знали методи та інструменти банківської діяльності та мали змогу швидко освоїти найсучасніші банківські технології. Створення комерційних банків співпало з появою для них абсолютно нових банківських видів діяльності (акцій, обміну іноземної валюти, лізингу, факторингу та інших), а також необхідності впровадження сучасних інформаційних банківських систем. А отже довелося вирішити з нуля проблему підготовки фахівців банківської справи.

На сьогодні банки перебувають на стадії розвитку, яка характеризується інтенсивним розширенням функцій подібних банків у країнах з розвинутою ринковою економікою. Нові функції та напрямки роботи внаслідок економічної кризи та продовження реструктуризації національної економіки, посилення конкуренції та розвитку нових банківських та інформаційних технологій поряд із традиційними, але наповнених новим змістом, об'єктивно вимагають відповідного кадрового забезпечення.

Питанням системи управління персоналом приділено достатньо уваги у вигляді напрацювань зарубіжних та вітчизняних спеціалістів. Від так, свої праці присвятили: Антончук К.Д, Беленький П, Бойченко В.М., Борисов І., Васильєва Т.А., Височин І., Гончар О.І. Гребенюк Г.М, Гришина Н.В., Дениченко О.М., Єкімова О.О, Зикіна В.О., Костін Ю.Д., Локтєв Е.М., Рогатіна Л.П та інші.

Проте, в сучасних умовах проблема системи управління персоналом не може бути повністю вирішена через швидко мінливу економічну ситуацію, поточну політичну ситуацію в державі та змінам у соціальній сфері. На

сучасному етапі розвитку економічного стану в Україні основною проблемою залишається робота з персоналом.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у глибокому вивченні системи управління персоналом на підприємстві. Відповідно до поставленої мети, необхідно виконати завдання:

розглянути сутність і роль системи управління персоналом на підприємстві;

дослідити мету, функції, структура та методи системи управління персоналом на підприємстві;

розглянути методи оцінювання системи управління персоналом на підприємстві;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта управління відділення Приват Банка;

провести аналіз фінансово-господарської діяльності відділення Приват Банка;

здійснити оцінку ефективності системи управління персоналом відділення Приват Банка;

визначити стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом відділення Приват Банка;

розробити організаційне забезпечення системи управління персоналом відділення Приват Банка

Об'єктом роботи є процес системи управління персоналом підприємства.

Предметом роботи виступають теоретичні та практичні аспекти системи управління персоналом підприємства та напрями їх вдосконалення досліджуваного відділення Приват Банка

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, для розкриття теоретичних аспектів системи управління персоналом, методів його оцінки, застосовувався діалектичний метод пізнання; для дослідження організаційної характеристика відділення Приват Банка застосовувались методи аналізу та синтезу; для розробки напрямів покращення діяльності підприємства –

системний підхід; а також власні спостереження. До спеціальних методів дослідження, які були використані при написанні роботи, належать морфологічний аналіз економіко–статистичні та економіко–математичні методи, за допомогою яких був проведений аналіз структури й динаміки основних показників управління персоналом. Крім того, застосовувались прийоми групування, класифікації та графічного зображення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склала чинна вітчизняна законодавча база, яка галузь транспортного обслуговування, наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців, офіційні дані Приват Банка за останні декілька років, а також матеріали представлені у глобальній мережі Інтернет.

Практична значущість дослідження пов'язана з впровадженням отриманих результатів в діяльності відділення Приват Банка .

Робота була апробована на конференції у вигляді виступу та публікації тез на конференції. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 14 травня 2021 р.* Полтава, НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021..

Дана робота викладена на 90 сторінках друкованого тексту, складається з 3 розділів: теоретичного, аналітичного та рекомендаційного, а також містить висновки та список використаних джерел із 70 найменувань. Матеріал в роботі відображено за допомогою 18 таблиць, 21 рисунок та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і роль системи управління персоналом на підприємстві

Вирішення проблем управління персоналом є одним з головних пріоритетів для більшості вітчизняних підприємств. Розглянемо декілька визначень терміну «управління персоналом».

Матвієнко Ю.Д, розглядає цей термін як одну з функцій менеджменту: «Це специфічна функція менеджменту, головним об'єктом якої є людина, яка є членом певних соціальних груп» [54].

Визначення Денисенко М.П має схожість із тлумаченням Зоря О. П.: «Саме керівництво людиною у своєму оточенні має на меті створити умови для ефективного використання її інтелектуальних та фізичних здібностей, робочих відносин, мотивації до зміцнення та максимізації віддачі працівників» [35, с.46].

У цих визначеннях управління діяльністю націлене на особистість людини; в останньому визначенні розкривається суть управління персоналом повніше, з'ясовуються його характерні особливості.

Детальне тлумачення концепції дає Комарніцька О. М.: «Це сфера діяльності керівництва організації, керівників та спеціалістів системи управління людськими ресурсами, спрямована на підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності роботи зі своїми працівниками, психологічних, правових, економічних та соціальних методів...» [42, с.26].

Це визначення відображає взаємозв'язок між результатами діяльності організації та роботою її працівників. Слід зазначити, що ефективність роботи всієї організації підвищується саме за рахунок підвищення ефективності роботи персоналу.

Кисіль С.С. розуміє управління людськими ресурсами як цілісну систему: «Управління людськими ресурсами – це сукупність механізмів, принципів, форм

і методів впливу на формування, розвиток та використання персоналу організації, які реалізуються як низка взаємопов'язаних областей і діяльності» [39, с.2] . Особливістю цього визначення є обґрунтування поступового впровадження рівнів управління персоналом та взаємозв'язку між їх компонентами.

Підсумовуючи вищезазначені тлумачення, можна сказати, що управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних прийомів, форм і методів організації роботи з персоналом, які [58, с.93]:

по–перше, вони здійснюються від імені керівництва організації;

по–друге, вони спрямовані на забезпечення умов для ефективного та повного використання розумових та фізичних здібностей працівника;

і по–третє, вони спрямовані на підвищення ефективної діяльності організації.

Для забезпечення функціонування управління персоналом, підприємство в структурі виділяє посаду менеджер з управління персоналом.

Менеджери з управління персоналом – це незалежна група професійних менеджерів–спеціалістів, основними цілями яких є підвищення виробництва, творчої ефективності та активності працівників, а також розробка та реалізація програми розвитку людських ресурсів.

Головне завдання управління персоналом – максимально ефективно використовувати навички працівників відповідно до цілей компанії та суспільства. Водночас слід забезпечити збереження здоров'я кожної людини та налагодити стосунки конструктивної співпраці між членами колективу та різними соціальними групами.

Управління персоналом – це складний, багатогранний процес, який характеризується своїми особливостями та послідовністю. Регулярність управління персоналом – це послідовність і повнота, притаманні цьому процесу, що дозволяє комплексно вирішувати проблеми. Систематичний підхід передбачає необхідність розгляду взаємозв'язків між усіма аспектами проблеми з метою досягнення кінцевого результату, визначення відповідних рішень та

створення адміністративного механізму, що забезпечує загальну організацію системи.

Управління людськими ресурсами можна визначити як діяльність, спрямовану на максимально ефективне використання співробітників для досягнення ділових і особистих цілей. Перші традиційно пов'язані із забезпеченням ефективності компанії. А ефективність іноді розуміють у вузькому сенсі – як досягнення максимального прибутку. Однак ефективність все частіше розглядається не тільки з економічної точки зору – як ефективність, якість, продуктивність, інновації, прибуток, але також в більш широкому контексті і пов'язана з концепціями особистого психологічного планування, такими як задоволеність співробітників своєю роботою, участь в ній. Строк служби. Компанія, висока самооцінка колективу, мотивація співробітників до ефективної роботи.

Дослідники Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, згідно з основними положеннями теорії систем, визначають будь-який об'єкт, явище чи процес (включаючи компанію) можна розглядати як систему. Під системою розуміється сукупність взаємопов'язаних елементів. Елемент системи – це частина цілого, що не розбивається на компоненти при аналізі. Тому для кожної системи характерно те, що [66, с.185]:

складається з двох і більше елементів;

кожен його елемент має свої властивості;

між елементами системи існують зв'язки, через які вони впливають один на одного;

система не може існувати поза часом і простором. Він має тимчасову сутність (його склад можна визначити в будь-який момент часу), а також його межі і оточення.

Перша характеристика компанії як системи полягає в тому, що компанія є відкритою системою, яка може існувати тільки тоді, коли вона активно взаємодіє з навколишнім середовищем. Він відбирає основні виробничі фактори із проміжного та загального зовнішнього середовища і переносить їх назад в

зовнішнє середовище у вигляді продуктів (товарів, послуг, інформації) і відходів. Обов'язковою умовою для функціональності системи є значимий (прибутковий) обмін між «входом» і «виходом».

Ще одна характеристика компанії як системи: це штучна система, створена людьми в власних інтересах, особливо для спільної роботи. Отже, очевидною характеристикою будь-якої компанії є поділ праці. Є дві форми поділу праці: горизонтальний і вертикальний. Перший – це поділ праці за допомогою поділу праці на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є формування корпоративних підрозділів, які виконують певні частини всього процесу трансформації. Оскільки робота в компанії розділена між відділами та окремими виконавцями, хтось повинен координувати свої дії для досягнення спільної мети.

Тому об'єктивно необхідно відокремити управлінську роботу від адміністрування. Таким чином, потреба в управлінні пов'язана з процесами поділу праці в компанії.

Як зазначено в роботі Хитрої О. В. «Система управління – це систематизована послідовність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються за своїми функціональними цілями, діють незалежно один від одного, але в результаті спрямовані на загальне благо для виконання поставленого завдання» [72, с.299]. Отже, така система здійснює консолідацію певних функцій для кожного структурного підрозділу, кожного працівника за допомогою суворої організації та регулює всі інформаційні потоки цього механізму контролю.

Система, яка орієнтована на управління персоналом, повинна постійно модернізуватися, розвиватися та адаптуватися для покращення та досягнення ефективності та максимальної вигоди для компанії. Кожен етап розвитку суспільства повинен відображатися в системі таким чином, щоб важелі відповідали вимогам розвитку виробництва, і в той же час елементи системи раціонально адаптувались. При дослідженні системи і організації управління в першу чергу необхідно визначити рівні ієрархії управління, визначити предмет і мета корпоративного управління, а також проаналізувати внутрішнє середовище

компанії. Для цього необхідно описати керуючу і керовану підсистеми і їх основні компоненти.

З позиції дослідників В. Ю. Халіна, Т. С. Васильєва [68, с.54]: «Керуюча система називається «суб'єктом» і являє собою сукупність усіх спеціальних органів управління та осіб управління з певним обсягом діяльності, які є функціональними та дієздатними». Тобто система управління постійно змінюється через вплив дезорганізуючих та організуючих факторів. Він представлений певними керівниками, які розробляють комплекс заходів щодо економічної ефективності, організації, створення та використання людських ресурсів.

Дослідники [41-46] стверджують: «Система управління утворює внутрішню структуру, істотну основу процесу управління. Без цієї системи управління не може бути нічого». А отже основними елементами системи є люди, які є і суб'єктом, і суб'єктом програми управління, що є найважливішою специфічною майстерністю персоналу. Таким чином, соціально–економічна система є одночасно і системою управління, і системою контролю за рахунок людських ресурсів. Вся система управління складається з декількох підсистем.

На думку Дехтяренко І.В. [23]: «Підсистема – це виділений елемент системи, який виконує певні функції та вирішує покладені на неї завдання та обов'язки. Незважаючи на автономну роботу, підсистема має на меті вирішити поставлену загальну проблему, вона просто йде своїм шляхом і виконує один або кілька етапів». Отже, механізм підсистем, у свою чергу, має багаторівневу структуру, при цьому кожна команда виконує своє завдання для досягнення поставленої мети. Підсистема може мати багато сфер діяльності та одночасно вирішувати кілька призначених завдань, що містяться в генеральному плані.

Також, в системі управління людськими ресурсами організації є об'єкт, який є керованою підсистемою. Це своєрідна система соціально–економічних відносин, безпосередньо пов'язана з процесом використання ресурсів підготовленого персоналу.

На рис.1.1 відображено схему системи управління персоналом та її роль в діяльності підприємства.

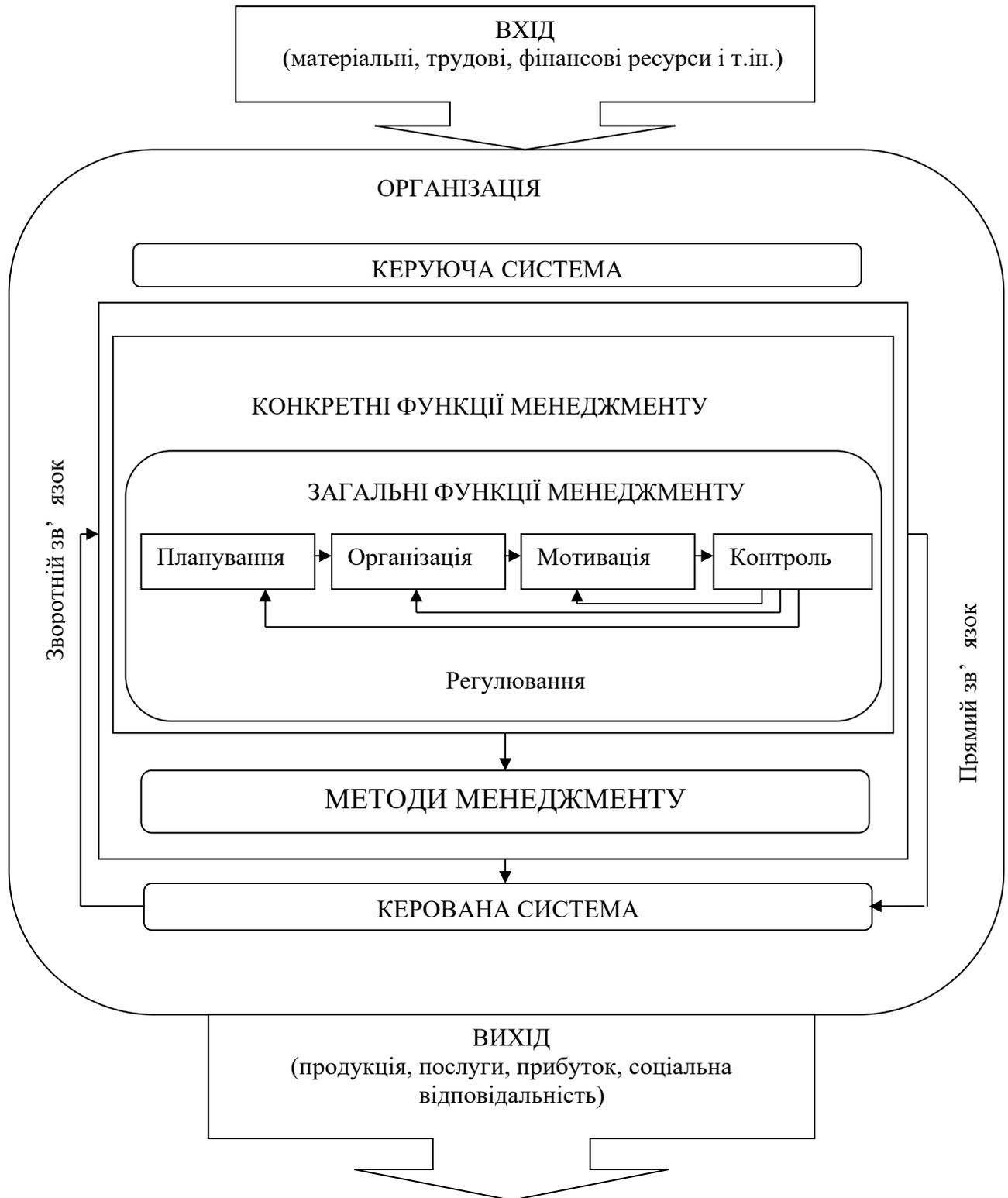


Рисунок 1.1 – Складові системи управління (розроблено автором на основі [9, с.4])

Деякі автори розрізняють технічні, адміністративні чи особисті культурні підсистеми як підсистеми. Інші в корпоративному управлінні розрізняють дві частини: управління діяльністю та управління людьми. Більшість авторів розглядають характеристики системи управління людськими ресурсами як підсистему загального корпоративного управління та розрізняють: об'єкт і предмет, цілі системи, завдання, функції та структуру, принципи та режими роботи.

Система управління персоналом, яка склалася в провідних вітчизняних компаніях під впливом впровадження передових зарубіжних технологій управління персоналом та використання власного досвіду, сьогодні включає такі підсистеми [58, с. 92]:

аналіз і планування людських ресурсів: ця підсистема включає розробку політики людських ресурсів, розробку стратегії людських ресурсів, аналіз людських ресурсів і ринку праці, планування людських ресурсів, прогнозування людських ресурсів, організацію реклами та взаємодія з зовнішніми організаціями, що надають персонал;

підбір і набір персоналу: проведення співбесід, тестів, анкет для демонстрації інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікабельності та інших необхідних якостей;

оцінка персоналу: особиста оцінка – рівень знань, навичок, умінь і особистої відповідальності; Оцінка виконаної роботи і її результатів;

організація базового і підвищення кваліфікації персоналу: базове і підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, ознайомлення, організація зростання персоналу, здійснення підвищення кваліфікації та кар'єрного росту персоналу, робота з кадровим резервом;

атестація і ротація персоналу: виконання дій, спрямованих на вказівку відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам виконуваної роботи;

управління заробітною платою. Мотивація працівників: розробка систем мотивації, розробка систем оплати праці, участь співробітників в прибутку і

капіталі компанії, розробка форм морального стимулювання співробітників;

розрахунок співробітників компанії: врегулювання прийому, переведення, оплати праці співробітників і штрафів з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління наймом персоналу, ведення кадрового справи;

організація робочих взаємин в компанії: оцінка виконання співробітниками своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз і регулювання групових і міжособистісних відносин, управління робочими конфліктами і стресами, соціально–психологічна діагностика, корпоративна культура, трудова діяльність. зі скаргами на трудові відносини;

створення умов праці: створення безпечних умов праці для працівників; Дотримання норм професійної психофізіології, ергономіки, технічної естетики; Безпека персоналу;

соціальний розвиток і соціальне партнерство: організація харчування, медичних та побутових послуг, дозвілля і культурно–оздоровчих заходів, управління конфліктами і стресами, організація соціального страхування;

особиста безпека. Правове та інформаційний супровід процесу управління персоналом: рішення правових питань трудових відносин, складання регулюють їх нормативних документів, надання необхідної інформації для всіх відділів управління персоналом.

Успіх управління персоналом визначається двома важливими факторами: здатністю компанії чітко визначати поведінку співробітників для досягнення своєї стратегії і здатністю використовувати ефективні важелі лідерства, щоб направляти співробітників до бажаної поведінки. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в контексті ринкової трансформації економіки.

Окремо розрізняють ті підсистеми, які відповідають головній функції управління персоналом. У загальній системі управління персоналом функції управління виконуються підсистемами за рахунок управління та начальства. Якість системи досягається лише завдяки інтегрованому підходу та належній

роботі кожного окремого кадру.

Дослідники Лютий І., Дрозд Н. пропонують розширений набір елементів, які є частиною системи управління і складаються з чотирьох підсистем: методологія, структура, процеси і методи управління (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2 – Розширений набір елементів системи управління (розроблено автором на основі [53, с. 63])

Згідно рис.1.2, концепція управління персоналом в сучасних підприємствах в умовах ринкової економіки базується на підтвердженні зв'язку організації з навколишнім середовищем (об'єктивні фактори), а також на активізації внутрішнього потенціалу – на досягненні цілей організації шляхом вивільнення енергії підлеглих (суб'єктивні фактори), позитивна – створення атмосфери в колективі та підвищення культури ділового спілкування (інтегральні фактори).

Найбільший успіх в управлінській діяльності досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені між собою в часі і

просторі і використовуються одночасно.

Практичне застосування належної системи управління людськими ресурсами має ґрунтуватися на сучасній концепції і відповідній стратегії управління. Одним з важливих кроків у впровадженні обраної системи управління персоналом є практична реалізація ряду необхідних категорій співробітників.

Важливість такої взаємодії впливає з того, що воно ефективно вирішує не тільки суто практичну задачу – забезпечення сучасного виробництва кваліфікованими робітниками, а й сприяння зайнятості працездатного населення, зниження рівня безробіття в суспільстві через безробіття. [37, с. 125].

Системний підхід до розвитку управління персоналом на всіх ієрархічних рівнях дозволяє комплексно вирішити цю проблему. З точки зору системного підходу проектування корпоративної системи управління повинно включати всі функціональні і цільові підсистеми, підсистеми управління, всі їхні компоненти: функції, організаційну структуру, технології управління, персонал, інформацію, управлінські рішення, враховувати зовнішнє середовище.

Джерелом розвитку системи управління людськими ресурсами є суперечність між цілями роботодавця та цілями його працівників, що виявляється у невідповідності вимог роботодавців щодо трудових обов'язків з боку роботодавця та задоволення працюючих в ньому людей; Невідповідність рівня організації роботи конкретним технічним та іншим виробничим умовам тощо. Вирішення цих суперечностей можливе за умови зміни існуючої структури, зміни цілей персоналу та переходу системи управління персоналом на нову якість.

Таким чином, система управління персоналом є підсистемою системи управління компанією, яка інтегрована в неї і орієнтована на рішення загальних цілей компанії. Структура системи управління трудовим потенціалом складається з взаємозв'язаних і щодо незалежних підсистем, об'єднаних основною метою і покликаних забезпечити процес перетворення трудових ресурсів в трудові ресурси та їх ефективне використання.

Визначивши сутність та роль системи управління персоналом, проведемо дослідження мети, функції, структури та методів системи управління персоналом в наступному підрозділі.

1.2. Мета, функції, структура та методи системи управління персоналом на підприємстві

Вцілому, управління персоналом є важливою частиною системи управління вцілому. Це допомагає створити компетентну організацію праці, розробляти та реалізовувати проекти, контролювати їх ефективність та пропонувати подальші вдосконалення. Неefективне управління персоналом веде до збільшення ризиків та зменшення прибутку.

Як зазначає Іртишева І.О, з точки зору керівництва, цілі та основні завдання управління персоналом полягають у наступному:

- встановлення адекватної організаційної структури, повне регулювання персоналу від підбору, відбору та прийому на роботу до прийняття кадрових рішень про підвищення та підвищення персоналу рівень заробітної плати та винагороди;

- створення системи управління людськими ресурсами, спрямованої на підвищення прибутковості компанії (або будь-якого іншого критерію успіху);

- розробка стратегії роботи з персоналом, набір менеджерів усіх рівнів для її реалізації;

- створення пулу фахівців, планування кар'єри найбільш перспективних співробітників;

- документування всіх процесів роботи з персоналом;

- розробка та впровадження системи мотивації;

- розробка технологій оцінки складу робочої сили та ефективності певного робочого місця [37, с.124].

Відділ управління персоналом або відділ кадрів – це та частина вищого керівного складу, яка бере участь у прийнятті рішень, що стосуються

працівників. Відділ кадрів повинен мати можливість швидко реагувати на будь-які проблеми з персоналом, від звільнення вищого керівника до зниження продуктивності праці.

Як було розглянено в попередньому підрозділі роботи, під системами управління персоналом розуміють сукупність технік і технологій, що використовуються в роботі з персоналом, тобто елементи управління підприємством, які регулюють діяльність працівників.

Цілі та функції системи управління персоналом дещо відрізняються залежно від сфери діяльності. Однак сучасна теорія управління не дає універсального опису системи управління людськими ресурсами, яка може бути застосована до будь-якої компанії чи організації без адаптації.

При побудові системи управління персоналом, керівництво повинно враховувати: специфіку діяльності, розмір компанії, стиль управління, цінності компанії, стратегію розвитку цілей організації.

На думку Левицької І.В [49, с.69]: «При побудові ефективної системи управління персоналом переслідуються соціальні, науково-технічні, виробничі, комерційні та економічні цілі». Розглянемо їх більш детально.

Виробничі та комерційні цілі включають завдання щодо забезпечення бажаного обсягу виробництва, необхідного режиму роботи та якості продукції.

Економічні цілі включають підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та збільшення прибутку підприємств. Виходячи з цих цілей, керівництво компанії може розробити ряд завдань, вирішення яких допоможе досягти бажаного результату.

Координація працівниками включає: розвиток персоналу, підвищення мотивації, дотримання корпоративних цінностей, формування командного духу та корпоративної культури.

Виходячи з цілей, завдань та стратегії компанії, можна виділити основні функції системи управління персоналом, рис.1.3.

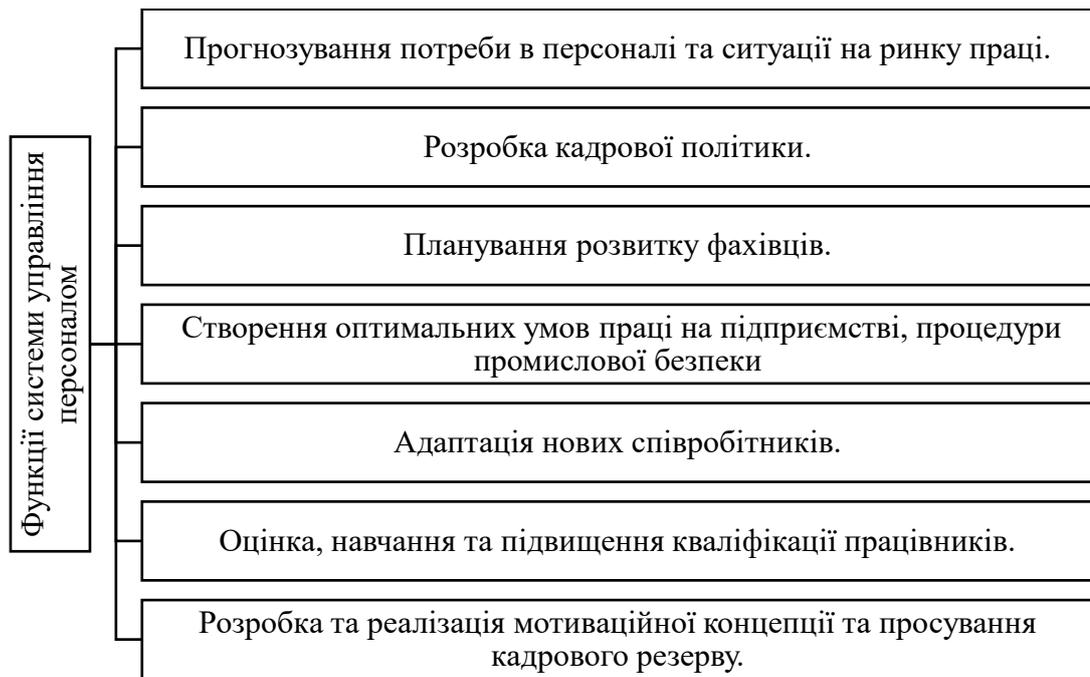


Рисунок 1.3 — Узагальнені функції системи управління персоналом (розроблено автором на основі [52])

Для реалізації перелічених функцій системи управління персоналом використовуються індивідуальні та групові технології. Перші використовуються стосовно окремих працівників, а другі враховують взаємні інтереси працівників, груп впливу, для досягнення бажаного результату. Найбільш часто використовувані групові методи (шаруваті) – це технологія найму нових співробітників.

Етапи відбору та оцінки персоналу проводяться за стандартизованими схемами, ретельно зважуючи можливі перспективи кар'єрного росту працівника, який буде прийнятий на роботу. Незалежно від цього слід наголосити на юридичній та інформаційній підтримці процесу управління персоналом. Він включає виконання завдань, що стосуються регулювання трудових відносин, обліку заробітної плати, розробки кадрової політики та інформування працівників про всі кадрові та юридичні питання.

Для побудови ефективної системи управління персоналом беруться до уваги такі фактори: кількість рівнів координації в компанії, кількість працівників, гнучкість управління та компанії та її спеціалізація.

При побудові системи управління персоналом в організації важко визначити основні завдання. Це пов'язано зі складністю оцінки результатів діяльності організації. На відміну від типових галузей, неможливо виміряти ефективність за кількістю виробленої продукції, кількості дефектних виробів або вартості. Тому в якості основних методів управління обираються соціальні, психологічні, а також організаційні та адміністративні методи. Вони базуються на відповідальності працівників, підвищують їх відданість, створюють сприятливу робочу атмосферу та відповідну систему оплати праці та оплати праці.

Сімчера О. зазначає, що на підсферу управління персоналом можна покласти такі функції:

- контроль вимог до персоналу, своєчасне вирішення дефіциту кваліфікованих робітників, робота на майбутнє з урахуванням підвищення кваліфікації працівників;

- постійний аналіз якості персоналу компанії за низкою критеріїв (освіта, демографія, професіоналізм);

- розробка кадрової політики організації (кадрова політика та процедури); організація сертифікації та оцінки роботи з персоналом;

- координація роботи з працівниками в організації, частіше на рівні середнього рівня управління;

- оцінка результатів роботи за підрозділами (відгуки споживачів, показники діяльності організації, витрати на персонал) [60, с.105].

Першочерговим завданням системи управління організацією є прийняття правильної концепції людського капіталу та проектування системи управління людськими ресурсами відповідно до обраної стратегії та філософії.

Під час управління персоналом в будь-якому підприємстві існує постійна потреба в цілеспрямованих діях керівників щодо персоналу або окремих співробітників для досягнення бажаних результатів. Теорія управління людськими ресурсами пропонує цілий арсенал методів, за допомогою яких забезпечується мотивація персоналу. До цього арсеналу належать методи

управління.

Під методами управління прийнято трактувати сукупність принципів, методів, прийомів і дій, які сприяють реалізації основних функцій управління в компанії. Дослідники.. стверджує: «У найширшому сенсі будь-який метод – це вид дослідження, спосіб досягнення певної мети, пошуку вирішення конкретної проблеми, визначення набору прийомів або операцій практичного або теоретичного розвитку існуючої реальності». А отже, в управлінні персоналом метод – це сукупність організаційно-технічних засобів, соціально-економічних стимулів і психолого-педагогічних можливостей впливу на людину, що забезпечує досягнення високих особистих цілей і виробничих цілей при збереженні високого рівня якості і продуктивності.

У процесі регулювання роботи персоналу можливе використання різних підходів, прийомів і методів, заснованих на систематичному аналізі стану керованого об'єкта, тобто різні методи управління персоналом.

На сьогоднішній день серед вчених немає розбіжностей з приводу природи методів управління людськими ресурсами, тому всі наукові статті містять майже однакові визначення. Наприклад, в роботах Зубрицька Я.О [36], Ковальчук, С. [41], Ткаченко А.М [65], Утенкова К.О [67] дано таке визначення: «Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи і окремих працівників для виконання їх завдань. діяльність в процесі по координації функціонування організації».

Різниця між цими визначеннями полягає в цілі управлінського впливу, але якщо розглядати функціонування організації з точки зору досягнення її цілей, ці два визначення методології управління людьми ідентичні.

Казанька О.О. у своїй роботі зазначає, що Роберт А. Могуан, президент Seifway Stores (США), розглядає систему як «серію функцій або дій, спрямованих на досягнення бажаного результату», а метод – як «деталі окремих дій системи» [38, с. 82].

Таким чином, на нашу думку, система методів управління – це система можливостей надання лідерського впливу на співробітників для досягнення

цілей корпоративного управління.

Дмитренко О.М.. писав в роботі «Сучасний менеджмент: теорія і практика» [26, с. 55]. Докладно описані методи управління і використані математичні функції для опису процесів, що відбуваються в компанії.

Методи впливу на менеджмент розглядаються в статті вченого В.Лазепка [48, с. 49]. У статті приділяється увага такому методу, як маніпуляція і здатність менеджера надавати інформацію, позитивну або негативну, що дозволяє налаштовувати дії підлеглих.

В роботі Шевченко О.Ю. «Управління персоналом» [78] підхід до методів управління персоналом більш стандартизований, але методи управління, особливо адміністрування, адаптовані відповідно до вітчизняного законодавства. Перш ніж методи управління слід розглядати через призму українського законодавства, оскільки, на наш погляд, вони найкраще відображають весь спектр методів управління людськими ресурсами.

Вчені, такі як Кібанов А.Я., Егоршин О.П., Большаков А.С., Михайлов В.І., виділяють три основні групи методів:

1. Адміністративні або організаційно–адміністративні методи, що дають можливість керівного впливу на персонал на основі влади, дисципліни і покарання [773, с.243].

Тобто дані методи управління персоналом використовують усвідомлену потреба в трудову дисципліну, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культуру праці і інші мотиви [63, с.22]. Адміністративні методи включають накази, інструкції, інструкції та інструкції, дисциплінарну відповідальність, яка, в свою чергу, включає догани і звільнення, матеріальну і кримінальну відповідальність.

2. Методи господарювання – це засоби впливу на персонал на основі економічних законів і категорій [48, с.47]. До економічних методів управління належать базова і додаткова заробітна плата, винагорода за кінцевий результат, премії за найбільш важливі результати роботи, матеріальна підтримка, матеріальні пільги і пільги, цінні папери.

3. Соціально–психологічні методи – методи управління людськими ресурсами, засновані на використанні механізмів соціального управління. Соціально–психологічні методи використовують неформальні фактори, інтереси окремої людини або групи людей [52].

Розглянувши попередні види класифікації, пропонуємо розглянути методи управління наступним чином:

економічні – методи, за допомогою яких матеріальні інтереси працівників залучаються до виробничі процеси за рахунок використання товарно–грошових відносин. Вони опосередковано впливають на співробітників, створюючи базові економічні умови, які сприяють ефективній роботі, (рис. 1.3.).

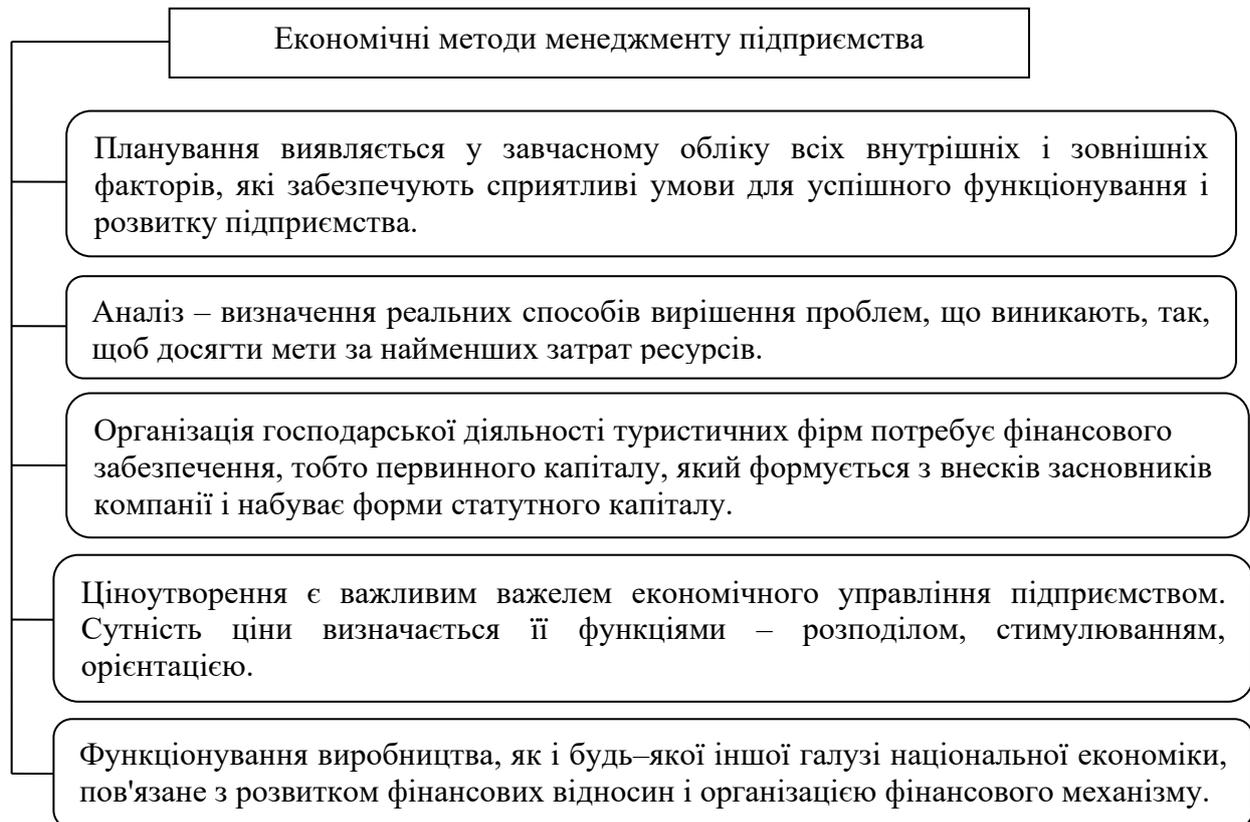


Рисунок 1.3 – Група економічних методів управління (розроблено автором на основі [52])

соціально–психологічні – методи, за допомогою яких реалізуються мотиви соціальної поведінки працівника. Ці методи засновані на використанні факторів, спрямованих на управління соціально–психологічними процесами, що

відбуваються в колективі, і вплив на них для досягнення корпоративної мети. Соціальні норми відображають певний тип інтересів – соціальні, класові, колективні та групові [58, с.92]. Існують правові норми, норми моралі і авторитет громадської думки (рис. 1.4.):

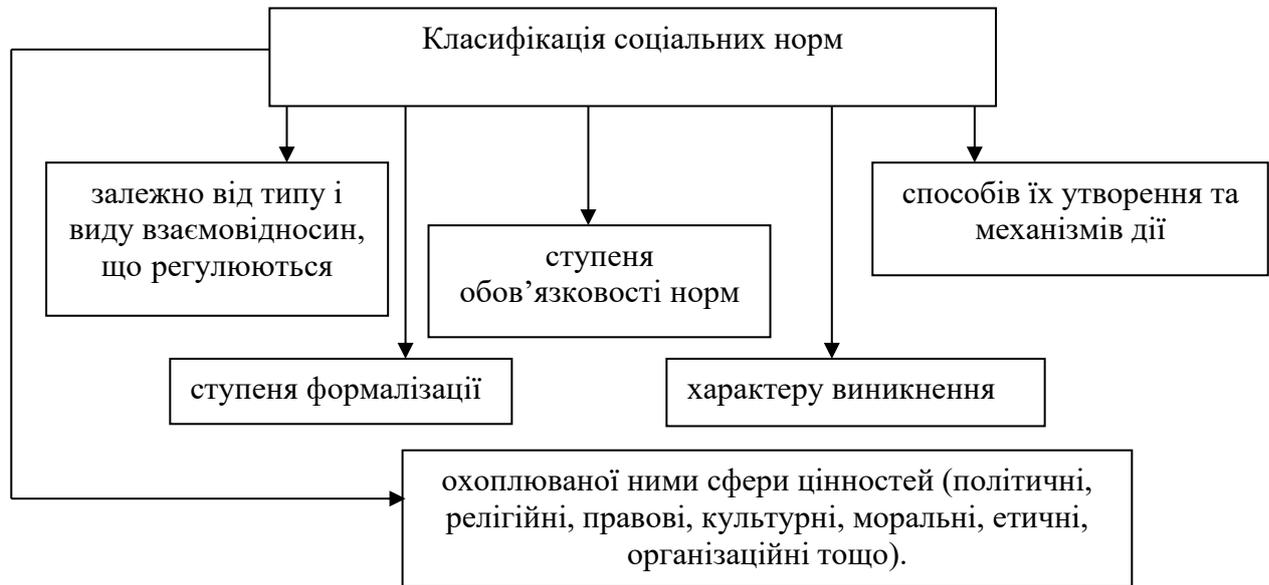


Рисунок 1.4 – Ознаки класифікації соціальних норм (розроблено автором на основі [58, с.92])

адміністративні (організаційні) – методи управління, засновані на примусових мотивах і забезпечують набір способів і методів впливу на персонал, що базуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі управління. Адміністративні методи створюються шляхом формування структури управління компанії і його відділи, підбір персоналу, визначення конкретних завдань співробітників за допомогою наказів, зборів (рис. 1.5).

Для досягнення мети системи управління персоналом, необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді набору показників економічного розвитку.

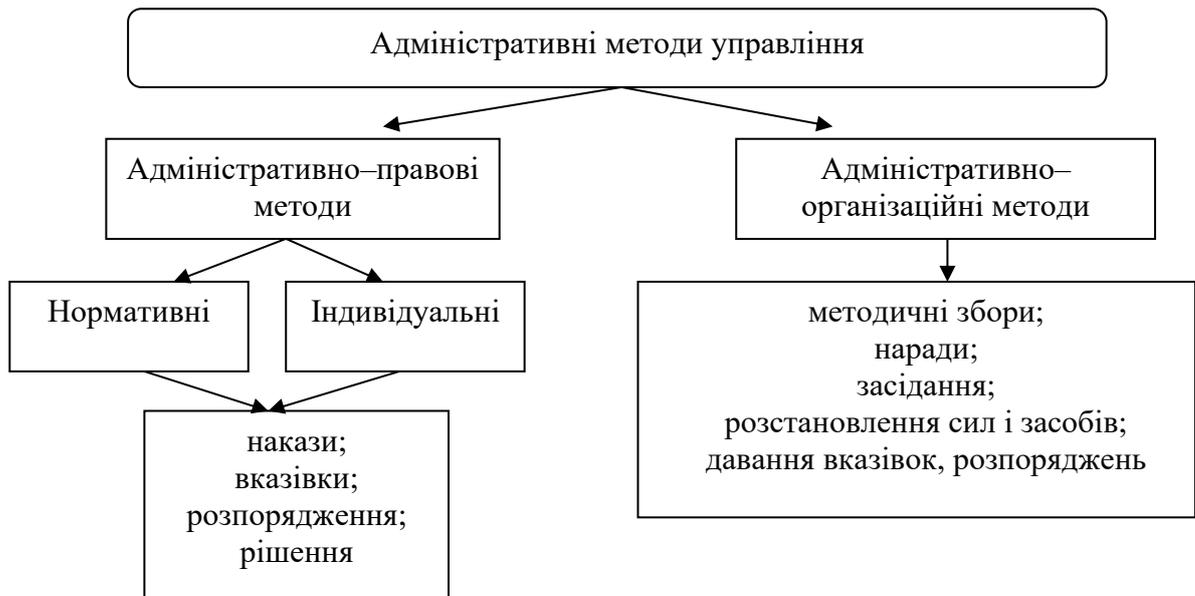


Рисунок 1.5 – Класифікація адміністративних методів управління [64, с.33]

Отже, сутність системи управління персоналом розкривається через її функції, цілі та методи організації роботи з персоналом. Система управління персоналом – це підсистема організації в цілому. Основною метою системи управління людськими ресурсами є забезпечення компанії людськими ресурсами, їх ефективне використання, професійний та остаточний розвиток. Система управління персоналом компанії виконує ряд функцій: організаційну, соціально-економічну, відтворювальну, а також роль методологій управління полягає в мобілізації людей для досягнення кінцевих результатів. Реалізація функцій управління вимагає розробки і впровадження механізму управління, тобто набору інструментів і методів управління. Методи управління – це способи впливу на окремих працівників і весь персонал і через них на виробництво для досягнення мети компанії.

Розглянемо далі методи оцінювання системи управління персоналом.

1.3. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Особливості ефективної системи управління персоналом поляга в тому, що це не тільки один з основних факторів розвитку підприємства, засіб для підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, але й соціально орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

Апенько С. М., Одегов Ю. Г., Пугачов В. П., Рачинський А. П., та інші зосереджували увагу на вивченні сутності, видів та засобів оцінки ефективності системи управління персоналом.

Проте, незважаючи на чималу кількість досліджень, в економічній науці все ще немає єдиного підходу до розуміння сутності та видів оцінки ефективності система управління персоналом підприємств. Відсутня й систематизована методика оцінки ефективності системи управління персоналом, а численним спробам вирішити цю проблему властива безліч дискусійних моментів. Деякі дослідження взагалі є дуже абстрактними.

В останні роки компанії стали приділяти більше уваги організації системи і процесу управління людськими ресурсами. В результаті вони починають реструктурувати в існуючі системи управління людськими ресурсами. Але не завжди і не скрізь зміни підвищують ефективність співробітників і відповідають реальним потребам. Це вимагає дослідження ефективності системи управління персоналом, оскільки визначення ефективності системи управління персоналом дозволяє більш об'єктивно оцінити стан розвитку системи управління персоналом.

Важливим моментом є визначення підходів до типу і типу ефективності системи управління персоналом, а також дослідження ефективності системи управління персоналом в компаніях.

В економічній літературі немає єдиного підходу до визначення

ефективності управління людськими ресурсами та системи управління людськими ресурсами.

Вирішення питань, пов'язаних із визначенням змісту поняття ефективності управління персоналом і її оцінкою, є актуальним для нового наукового напрямку – контролінгу й аудиту персоналу, оскільки його основна функція полягає в коментуванні процесів і явищ, що відбуваються на підприємстві, з погляду їх фінансово–економічної ефективності для ухвалення управлінських рішень.

Аналіз спроб визначення критеріїв ефективності дозволяє зробити висновок, що дослідження цієї проблематики відбуваються у двох напрямках. У першому ефективність визначається з урахуванням лише економічних критеріїв.

Незважаючи на різні доповнення, у межах цього напрямку ефективність залишається «одновимірною», оскільки виражається саме в грошовому еквіваленті. Представники другого напрямку вважають, що під час визначення ефективності повинні враховуватись не лише і навіть не стільки економічні аспекти, скільки соціально–політичні, психологічні тощо. Даний підхід враховує багатовимірність, багатоаспектність поняття ефективності. Але в цьому випадку складно запропонувати зручні й універсальні критерії визначення ефективності.

У літературних джерелах існують різні підходи до наявності видів ефективності. Усі автори виділяють три види ефективності, але мають місце чотири основні думки щодо їх складу.

Хадіна В.Ю. [68, с. 53] серед видів ефективності вирізняє внутрішню, зовнішню та загальну. Проте в процесі визначення економічної ефективності необхідно зважати, що її основний зміст не враховує особливостей управління персоналом. Тому за умов оцінки економічної ефективності управління персоналом доцільно враховувати не мінімальні, а оптимальні витрати, оскільки економія на працівниках не обумовлює якісних результатів роботи підприємства.

Єкімова О. О. виділяє три види ефективності [31, с. 25]: економічну, потребу, цільову. Використання поняття потребової ефективності стосовно управління персоналом також є дискусійним. По–перше, потреби суб'єктів і

об'єктів системи управління персоналом суперечать одна одній. По-друге, потребу ефективності дуже важко виміряти й оцінити.

Визначення категорії «ефективність системи управління персоналом» вчені тлумачать на власний розсуд.

Наприклад, на думку Жибак М.М.: «Ефективність системи управління персоналом – це досягнення організаційних (стосовно комерційних організацій – прибутковості та стабільності підприємства і його адаптованості до майбутніх змін ситуації за мінімальних витрат на персонал) і індивідуальних (задоволення від праці та перебування на підприємстві) цілей» [32, с. 38].

Кисіль С.С. ефективною називає таку систему ухвалення рішень щодо управління персоналом організації, яка є конкурентоспроможною з позиції продукції (послуг), що виробляється самим підприємством, та роботи в ньому [39, с.8].

Оцінка ефективності здатна і має виконувати різноманітні та масштабні завдання. По-перше, це оцінка системи в частині вірогідності інформації, дотримання законодавства, ефективності й результативності діяльності окремих підрозділів. По-друге, проведення аналізу й оцінки ефективності системи управління персоналом і наведення методів зниження ризиків на підприємстві. По-третє, оцінка відповідності системи управління організацією принципам загальноорганізаційного управління.

Таким чином, при визначенні ефективності управління персоналом необхідно враховувати багатогранність змістовності її форм: економічна, цільова, соціальна. Тобто неможливо коректно визначити ефективність лише через співставлення витрат і результатів (економічна ефективність), оскільки, по-перше, не всі результати і витрати піддаються кількісному вимірюванню, а, по-друге між витратами і отриманням результату може бути часовий лаг. Окрім цього необхідно враховувати ступінь досягнення цілей підприємства, а також задоволення потреб зацікавлених сторін (соціальна ефективність).

В даний час зростає потреба в розгляді існуючих методологічних підходів і методів оцінки ефективності управління персоналом. Ефективність управління

оцінюється в залежності від того, в якій мірі керований об'єкт досягає очікуваного стану за рахунок використання певних ресурсів. Оцінка ефективності окремих підсистем управління, особливо підсистеми управління людськими ресурсами, дозволяє визначити її внесок у загальні результати виробничо–господарської організації з метою досягнення якісних характеристик даного типу управління.

Під ефективністю системи управління персоналом слід розуміти якісну характеристику, корисність управління персоналом в компанії; як можливість досягти потрібного ефекту з точки зору економічної вигоди для компанії, поліпшення організації виробництва і праці та соціальних пільг для працівників.

Всі три компоненти ефективності системи управління людськими ресурсами тісно пов'язані і взаємодіють один з одним, хоча є деякі переваги для організаційної ефективності. Це пов'язано з тим, що управлінські рішення в першу чергу втілюються в конкретні організаційні заходи.

І якщо матеріальні, організаційні, соціально–психологічні, морально–етичні та інші умови праці співробітників покращаться, це неминуче позначиться на подальшому зростанні організаційної та економічної ефективності системи управління персоналом. Цей взаємозв'язок між складовими ефективності управління людськими ресурсами показана на рис. 1.6

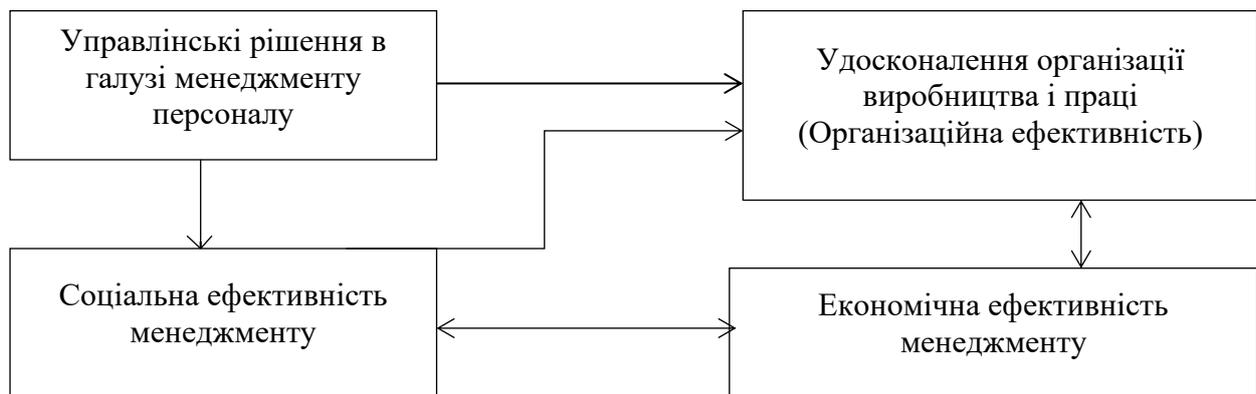


Рисунок 1.6 – Схема взаємодії складових ефективності системи управління персоналом (розроблено автором [61, с. 41])

Безумовно, на ефективність компанії впливають різні чинники: внутрішні

і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні. Але все залежить від людського фактора, від конкурентоспроможності співробітників в цілому, від професіоналізму керівництва, їх здатності долати вплив негативних зовнішніх чинників і грамотно використовувати наявні ресурси, особливо людські. Адже, як відомо, в компанії все вирішують співробітники.

В даний час в розвинених країнах інвестування в людські ресурси визнано пріоритетним і економічно ефективним для компанії. Це зобов'язує керівництво компанії уважно вивчати фактичні витрати на персонал, оцінювати їх ефективність і вживати заходів щодо оптимізації витрат на персонал. Адже не виправдана економія витрат на персонал так само не вигідна роботодавцеві, як і їх надмірне фінансування.

У науковій літературі немає єдиної думки про таку економічної категорії, як витрати на персонал. Різні автори використовують різні терміни і надають їм різне значення. Загальні поняття, подібні за змістом, включають наступне: витрати на робочу силу, витрати на робочу силу, витрати на персонал, вкладення в персонал, витрати на робочу силу.

Поширена помилка – прирівнювати витрати на робочу силу до рівня заробітної плати. У той же час передбачається, що витрати на оплату праці інших роботодавців є об'єктивно необхідними виробничими витратами, до яких працівники не мають ніякого відношення.

Міжнародна організація праці використовує термін «витрати на робочу силу», який буквально означає ціну або вартість робочої сили, робочої сили, але виражається в компонентах – це не що інше, як витрати на робочу силу роботодавця.

До них відносяться: заробітна плата і понаднормові, витрати на харчування і житло, оплачувані роботодавцем, відрахування роботодавця на соціальне страхування, витрати на навчання персоналу, витрати на соціальні послуги персоналу, податки на заробітну плату. Для оцінки ефективності управління персоналом необхідно знати точну суму загальних або загальних витрат роботодавця на персонал та їх окремих складових.

Крім визначення структури витрат на персонал, необхідно визначити економічний зміст, склад та структуру ефекту.

Термін «ефект» означає в ширшому сенсі результат, наслідок причин, сил, дій, заходів.

Відповідно до першого підходу до оцінки ефективності управління персоналом, який заснований на порівнянні рівня ефективності з рівнем витрат, що викликають цей ефект, показник загальної продуктивності входить в число численних показників ефективності управління персоналом [51]:

$$\Pi = \frac{D}{B}, \quad (1.1)$$

де: D – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

B – сукупні витрати на виробництво.

$$\text{Ппр} = \frac{O}{\text{Чсо}}, \quad (1.2)$$

де: O – обсяг виробленої продукції;

Чсо – середньооблікова чисельність персоналу.

Також варто відзначити оцінку ефективності використання тих чи інших видів виробничих ресурсів через показники матеріаломісткості, енергоємності продукції. Оскільки найважливішим ресурсом для будь-якої організації є людський фактор, тобто трудові ресурси. Одним з основних показників ефективності управління людськими ресурсами має стати показник продуктивності праці (PTR):

$$\text{Ptr} = \frac{D}{Bn}, \quad (1.3)$$

Велике значення для характеристики ефективності менеджменту персоналу мають також такі показники:

Рентабельність товарної продукції:

$$P_T = \frac{PP_1}{Cm} * 100, \quad (1.4)$$

де: PP_1 – фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;

Cm – повна собівартість товарної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції:

$$P_p = \frac{PP_1^1}{Cp} * 100, \quad (1.5)$$

де: PP_1^1 – прибуток, одержаний внаслідок реалізації продукції;

Cp – повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність витрат на персонал:

$$P_{\Pi} = \frac{PP_1}{Bn} \cdot 100, \quad (1.6)$$

де: PP_1 – сукупні витрати на персонал за звітний період;

Bn – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Другий підхід передбачає використання методу порівняння. Суть в тому, що вибирається ряд економічно важливих показників компанії – кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або на певний період, наприклад рік, квартал, місяць, робочий день і т. Д Тому кожен показник індивідуальний. або група пов'язаних або додаткових показників порівнюється в залежності від мети аналізу:

з плановим рівнем;

з рівнем, досягнутим в кілька більш ранніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;

з аналогічними показниками від інших організацій, зокрема, де це можливо, з показниками від конкурентів.

Важливою інформацією для оцінки ефективності управління персоналом є показники:

Виконання Плану обсягів товарної продукції (Отп):

$$\text{Отп} = \frac{O_{mn1}}{O_{mn2}} * 100, \quad (1.7)$$

де: Отп1 – обсяг фактично виготовленої товарної продукції,

Отп2 – запланований обсяг товарної продукції.

Виконання плану з обсягу реалізованої продукції (Орп):

$$\text{Орп} = \frac{O_{pn1}}{O_{pn2}} * 100, \quad (1.8)$$

де: Орп1 – обсяг фактично реалізованої продукції,

Орп2 – запланований обсяг реалізації продукції.

Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції (Дрп):

$$\text{Дрп} = \frac{D_{pn1}}{D_{pn2}} * 100, \quad (1.9)$$

де: Дрп1 – сума фактично одержаного доходу;

Дрп2 – запланована сума доходу від реалізації продукції.

Виконання плану з прибутку (ПР):

$$\text{ПР} = \frac{PP_1}{PP_2} * 100, \quad (1.10)$$

де: ПР1 – фактично одержаний балансовий прибуток;

ПР2 – запланована сума балансового прибутку.

При оцінці ефективності управління персоналом необхідно проаналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку і загальних витрат на оплату праці, а також зміна частки витрат на робочу силу в загальних виробничих витратах. Якщо для декількох сусідніх періодів спостерігається позитивна динаміка взаємозв'язку доходів і витрат на персонал, доходів і витрат на робочу силу, якщо частка витрат на робочу силу в загальних виробничих витратах

збільшується, це свідчить про ефективність політики доходів від робочої сили і хорошої організації заробітної плати.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності, прибутковості, зростання прибутку, виконання виробничих планів, збільшення продажів – всі ці показники відображають в цілому високий рівень корпоративного управління в цілому і, зокрема, високий рівень управління людськими ресурсами.

До найважливіших показників організаційної ефективності управління людськими ресурсами відносяться:

рівень покриття кадрових потреб компанії за професіями, спеціальностями, посадам, а також рівень освіти і кваліфікації співробітників;

ефективне використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій співробітників;

рівень ритмічної постановки;

Якість товарів і послуг.

Організаційна ефективність управління людськими ресурсами досягається за рахунок щоденної наполегливої роботи в наступних областях:

якісна інформаційна підтримка (нормативно–правові акти, стандарти, організаційно–розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, контракти, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);

Підбір і розстановка кадрів, розподіл праці і співробітництво, делегування повноважень;

Організація і обслуговування робочих місць;

Створення сприятливих умов праці;

ефективний контроль ритму виробництва;

Звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

Соціальна ефективність управління персоналом характеризується тими показниками і критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в конкретній робочій силі, задоволеності або

незадоволеності людей роботою в ширшому сенсі.

субіндикатори соціальної ефективності управління людськими ресурсами:
динаміка зростання реальної заробітної плати співробітників;
гарантії працевлаштування на тривалий термін (без загрози втрати роботи);
стабільність персоналу;
стан умов праці та культурні та побутові досягнення на роботі;
можливості для навчання і підвищення кваліфікації;
розмір соціального забезпечення;
соціально–психологічний клімат в структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальну соціальну ефективність управління персоналом можна оцінити за допомогою показників задоволеності співробітників роботою, які визначаються на основі цільових соціологічних досліджень.

Отже, існує велика кількість підходів та методів до оцінки ефективності систем управління персоналом. Оскільки жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним, слід підкреслити, що необхідно комбінувати існуючі методи, адже чим більше проведено дослідження, тим якісніший результат можна отримати.

Наступним етапом дослідження буде використання теоретико–методичного матеріалу для аналізу персоналу відділення Приват Банка та оцінка процесу формування ефективної системи управління персоналом в компанії.

Висновки до розділу 1

В даному підрозділі проведено дослідження теоретичних аспектів системи управління персоналом. Підсумовуючи, можемо зробити наступні висновки:

1. Система управління персоналом є підсистемою системи управління компанією, яка інтегрована в неї і орієнтована на рішення загальних цілей компанії. Структура системи управління трудовим потенціалом складається з

взаємозв'язаних і щодо незалежних підсистем, об'єднаних основною метою і покликаних забезпечити процес перетворення трудових ресурсів в трудові ресурси та їх ефективне використання.

2. Сутність системи управління персоналом розкривається через її функції, цілі та методи організації роботи з персоналом. Система управління персоналом – це підсистема організації в цілому. Основною метою системи управління людськими ресурсами є забезпечення компанії людськими ресурсами, їх ефективне використання, професійний та остаточний розвиток. Система управління персоналом компанії виконує ряд функцій: організаційну, соціально–економічну, відтворювальну, а також роль методологій управління полягає в мобілізації людей для досягнення кінцевих результатів. Реалізація функцій управління вимагає розробки і впровадження механізму управління, тобто набору інструментів і методів управління. Методи управління – це способи впливу на окремих працівників і весь персонал і через них на виробництво для досягнення мети компанії.

3. Існує велика кількість підходів та методів до оцінки ефективності систем управління персоналом. Оскільки жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним, слід підкреслити, що необхідно комбінувати існуючі методи, адже чим більше проведено дослідження, тим якісніший результат можна отримати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІДДІЛЕННЯ «ПРИВАТ БАНК»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління відділення Приват Банка

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи обрано підприємство, що займається наданням фінансових послуг – Державне підприємство «Приват Банк».

Відповідно до інформації на офіційному сайті банку, місія полягає у наступному: «Допомагати економіці розвиватися, бізнесу – зростати, а приватним клієнтам – здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості» [55].

Комерційний банк Приват Банк був заснований в 1992 році та займав лідируючі позиції на банківському ринку країни. З кінця 2018р. було проведено націоналізацію Приват Банку. Відтоді установа на 100 % перебуває у державній власності.

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 [55].

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, Принципів корпоративного управління для банків Базельського комітету з банківського нагляду, Рекомендацій Європейської банківської організації щодо внутрішнього

управління, що застосовуються в обсязі, що не суперечить імперативним нормам чинного законодавства України.

Принципи корпоративного управління викладені у Кодексі корпоративного управління, що розміщений на сайті.

Приват Банк дотримується політики збереження навколишнього середовища, а тому має ряд програм із захисту оточуючого середовища:

увесь документообіг у банку електронний, тому працівники практично не використовують папір;

розроблена та реалізована екологічна технологія інкасації;

щороку Приват Банк проводить суботники, стати учасником якого можуть усі бажаючі.

Приват Банк проводить активну політику діджиталізації та розвитку населення:

розроблені та функціонують освітні програми, в яких кожен може знайти щось цікаве для себе;

ЮніорБанк навчає школярів фінансовій грамотності та програмуванню;

топ-менеджери Приват Банку проводять бізнес-семінари для підприємців і діляться своїм досвідом;

на плазмових екранах у відділеннях транслюються навчальні ролики з фінансовими споживчими порадами, наприклад, як розрахуватися банківською карткою в Інтернеті.

Приват Банк позиціонує себе як соціально відповідальний банк, а тому успішно запущений благодійний проект «Допомагати просто», який регулярно допомагає дитячим будинкам і школам-інтернатам, онкохворим дітям, а також постраждалим від стихійних лих чи терактів. Усі бажаючі можуть зробити благодійний внесок на будь-яку суму через касу ПриватБанку, банкомат або Інтернет-банк Приват24.

Згідно з опитуванням CBR Ukraine, 59% українців – люди старше 16 років – користувались послугами банку в четвертому кварталі 2019 року. Серед них 50,1% користувачів банку – приватні особи – вважають даний банк основним.

Для корпоративних клієнтів в 2019 р. цей показник для ПриватБанку складає: юридичні особи: 61,3% співпрацюють і 41% вважають їх своїм основним банком; Підприємці – приватні особи (СПД ФД): 72,1% співпрацюють, 66,4% вважають основним [55].

Приват Банк – один з найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, більше 10 років тому банк одним з перших в світі використав одноразові SMS–паролі. Останні інновації, які отримали світове визнання, включають такі продукти, як термінал для міні–платежів, доступ до інтернет–банку через QR–код, стягнення боргів через Інтернет і десятки різних мобільних додатків.

ПриватБанк – лідер банківського ринку країни і найбільший банк з українським капіталом. Стратегія банку спрямована на перехід від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів інструментам дистанційного банківського обслуговування. У 2015 році MasterCard назвав ПриватБанк найбільшим банком Східної Європи за кількістю випущених карт Maestro / MasterCard. На кінець 2014 року в обігу перебувало понад 30 мільйонів таких карт ПриватБанку. ПриватБанк також займає перше місце в регіоні з придбання даних карт і доступний в більш ніж 76 тисячах відділень [55].

Таблиця 2.1 – Обсяги наданих послуг Приват Банк за 2017 – 2019рр.), тис. грн.

Найменування послуги	Звітні роки			Відхилення (+;-) %, 2017р. до 2018 р.	
	2017	2018	2019	2017	2018
Цінні папери на продаж	90354	86244	84680	-41,1	-15,64
Кредити та заборгованість клієнтів	38335	50140	59544	118,05	94,04
Всього	128689	136384	144224	76,95	78,7

Примітка. Розроблено автором

Для визначення обсягів наданих послуг було взято дві послуги зі звітності за 2017, 2018, 2019 роки. З даних бачимо, які відхилення мають обрані послуги. Також можна спостерігати, що дані категорії не мають значних відхилень.

Для забезпечення сталих показників та ефективності діяльності банку в цілому, керівництвом розроблена та реалізується система управління. Структуру системи управління в узагальненому вигляді можна подати так, рис.2.1.

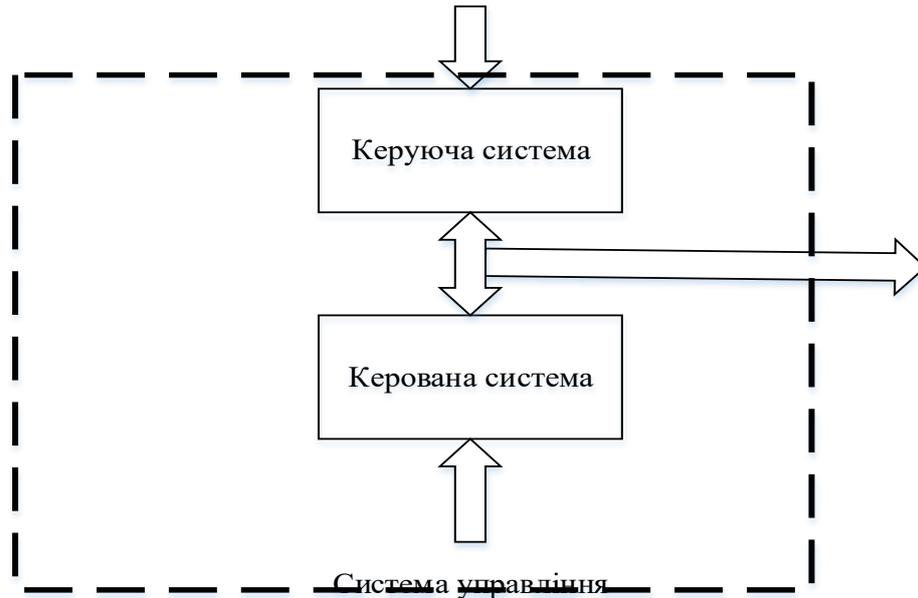


Рисунок 2.1 – Система управління Приват Банка (розроблено автором)

Завданням системи управління Приват Банка є розробка і реалізація управлінських впливів чи рішень для формування необхідної поведінки керованої системи (або об'єкта управління) в умовах різних впливів навколишнього середовища для досягнення поставлених цілей.

Керована система разом з керуючою утворює систему управління, показану на рис. 2.1 пунктиром. На керовану систему впливає збурення одновимірного вектора. Очевидно, що система управління повинна взаємодіяти з керованою системою, також відомою як об'єкт управління. Кожен елемент знаходиться під впливом вхідних ефектів і, в свою чергу, формує вихідні ефекти.

Завданням керуючої системи Приват Банка є забезпечення функціонування системи при дотриманні всіх вимог. Завдання системи повинні також в умовах різних збурювань, як зовнішніх, так і внутрішніх, і внутрішні впливають на керовану систему, повинні бути зважені.

Метою системи управління Приват Банку є завдання, яке формується у вигляді ряду конкретних вимог, які можуть бути суворо математичними або декларативними. Формулювання мети Приват Банку – дуже важливий крок, який здійснюється за допомогою ряду факторів, включаючи характер системи, її складність, мета, умови роботи, принципи і методи управління та інші, і цілі відповідно розрізняються.

Організаційна структура – це підрозділ банку (адміністративні, бухгалтерські, виробничі та допоміжні операції) та їх взаємозв'язки.

Організаційна структура банку є важливою частиною успішного досягнення цілей управління.

Неадекватність організаційної структури дуже часто ставить ще більш потужні банки в кризові ситуації. Отже, вибір організаційної структури, яка найкраще відповідає внутрішнім та зовнішнім чинникам, що визначають діяльність банку, є, таким чином, стратегічною метою управління, основою диверсифікації банківських послуг.

Приват Банку – міжрегіональний універсальний і системний банк з розгалуженою мережею відділень і точок продажів в Україні і за кордоном. У зв'язку з цим має гнучку організаційну структуру управління. Система управління персоналом Приват Банку складається з керівників (топ-менеджерів) і виконавців, цілей, завдань і напрямів діяльності, а також форм і методів управління персоналом. Загальна організаційна структура Приват Банку наведена в Додатку А.

Організаційна структура управління Приват Банку вважається однією з найбільш прогресивних банків України і Східної Європи. Її суть полягає в комбінації різних типів структур, які набули популярності в світовій практиці. Структура банку заснована на тому принципі, що області доходів і підтримки чітко розділені. Цей поділ може значно підвищити ефективність банку.

Про те об'єктом даного дослідження виступає не вся система управління Приват Банку, а лише конкретного його відділення, яке розташоване за адресою

м.Полтава, вул. Шевченка 1. Тому відобразимо на рис.2.2 організаційну структуру даного відділення.

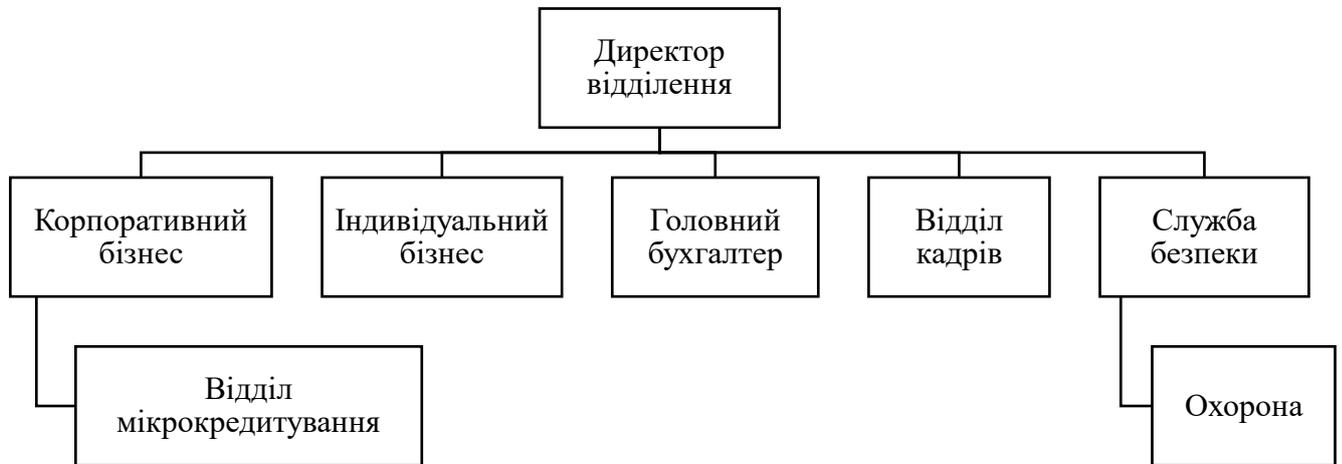


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління відділення Приват Банк (розроблено автором)

Згідно наведеному рис.2.2, спостерігається лінійно–функціональний тип організаційної структури досліджуваного відділення Приват Банка.

При лінійно–функціональній організаційній структурі вся діяльність банку поділяється на служби, що виконують суворо регламентовані функції, реалізація яких веде до досягнення цілей управління.

Організаційна структура відділу передбачає розподіл банківської діяльності відповідно до типу пропонованих банківських продуктів, груп споживачів або регіональних особливостей.

Лінійно–функціональна структура відділення Приват Банка базується на принципі, згідно з яким для кожної з функцій – лінійної чи центральної – формується система ефективності, яка пронизує весь банк зверху вниз; у структурі підрозділу ці служби розташовані на рівні виробничих відділів. Це означає, що, крім лінійної, підрозділи мають незалежну функціональну структуру (фінансовий менеджмент, бухгалтерський облік, планування тощо), що дозволяє їм повністю або частково взяти на себе розробку, виробництво та

впровадження своїх послуг. Це звільняє ресурси управління на вищому рівні банку для вирішення стратегічних завдань.

Структура управління досліджуваного відділення Приват Банка тісно пов'язаний зі структурною організацією банківської діяльності в цілому. Організаційну структуру не можна змінювати занадто часто. Внесення змін до структури банку є досить складним процесом, що вимагає врахування ряду конкретних факторів. Організаційна структура вимагає відповідної перепідготовки персоналу, оскільки майже всі організаційні зміни пов'язані з підвищенням якості обслуговування споживачів, розширенням ринку, збільшенням обсягу операцій та впровадженням нових, більш досконалих технологій та методи роботи.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування для оцінки факторів та явищ, що впливають на проект чи компанію. Усі фактори можна розділити на чотири категорії: сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Метод включає визначення цілі проекту та визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, які сприяють або ускладнюють досягнення. Завдання SWOT-аналізу полягає в структурованому описі ситуації, що стосується рішення. Ситуація на ринку постійно змінюється, тому через необхідність оцінки ринкової ситуації аналіз слід проводити досить часто.

Використовуючи метод SWOT, можна встановити лінії зв'язку між сильними і слабкими сторонами, які притаманні організації; зовнішні загрози та можливості. За допомогою методу SWOT спочатку визначаються сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості. Сильні сторони компанії – це те, чим вона перевершує, або функція, яка пропонує додаткові можливості. Сила може бути в досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передових технологій та обладнання, висококваліфікованому персоналі, високоякісній продукції, поінформованості про бренд тощо.

З метою виявлення сильних, слабких сторін, можливостей було проведено SWOT-аналіз, який дав нам уявлення про внутрішній стан організації та

зовнішнє середовище її функціонування. Грамотне використання аналітики може допомогти компанії розробити стратегію розвитку ринку, (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT для відділення Приват Банка

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Кредитування фізичних осіб: розширення ринку споживчих кредитів. 2.Кредитування юридичних осіб, інвестування: зростання інвестиційної активності підприємств. 3.Ринок цінних паперів: перспективи роботи на розширенні ринку 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Регіональні банки: розвиток конкурентів в регіоні. 2.Ризикованість: високі темпи зростання не тільки обсягів кредитування, а й ризикованості даних операцій. 3.Економічна криза: негативний вплив на світову та вітчизняні економіку.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Робота з клієнтами: досвід масового обслуговування клієнтів, велика клієнтська база. 2.Персонал: високий професійний рівень співробітників, добре розвинена корпоративна культура. 3.Репутація банку: кредитний рейтинг інвестиційного рівня, висока репутація банку. 	<p>Стратегія оновлення продукту Стратегія диференціації– індивідуалізації</p>	<p>Стратегія розвитку ринку Стратегія лідерства у витратах</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Управління: консерватизм системи і управління, високий рівень бюрократизації. 2.Організаційна структура: масштабність, громіздкість структури. Неможливість приймати оперативні рішення в філіях. 3.Кадрова політика: плинність кадрів на нижчих посадах. 	<p>стратегія диверсифікації стратегія фокусування</p>	<p>стратегія інтеграції Стратегія найкращою вартості</p>

Примітка. Розроблено автором

На основі результатів аналізу визначимо ефективні стратегії, яким повинне керуватися відділення Приват Банка для досягнення стратегічних цілей свого розвитку:

Стратегії зростання:

стратегія оновлення товару: створення повноцінної багатоканальної системи обслуговування споживачів та зміна структури транзакції шляхом переміщення більшості операцій на автоматизовані канали продажів та обслуговування;

стратегія розвитку ринку: вихід на нові ринки, включаючи закордонні;

стратегія диверсифікації: розширення асортименту послуг;

стратегія інтеграції: придбання та створення банків та небанківських фінансових компаній за межами України.

Доцільно вибрати для відділення Приват Банка наступні конкурентні стратегії:

для усунення загрози та підтримка стратегії розвитку ринку – стратегію лідерства витрат (нижчі ставки позик);

для зміцнення сильних сторін та підтримки стратегії оновлення продукту – стратегія диференціації–індивідуалізації (побудова та зміцнення бренду, перехід від існуючої «млявої» довіри («Банк не збанкрутує») до поняття «позитивної довіри» («Банк фінансово стабільний, зручний, його не обдурять, у нього чесні умови, його добре обслуговуватимуть, він допоможе прийняти складне фінансове рішення в інтересах клієнта»));

стратегія фокусування (розмежування операційної моделі банку та асортименту на три ключові сегменти: великі, середні та малі компанії);

найкраща ціннісна стратегія (забезпечення продажу клієнтам повного спектру банківських продуктів, адаптованих до потреб кожного сегмента).

Отже, досліджуючи суб'єкт та об'єкт управління Приват Банка в цілому, та обраного для дослідження відділення, можна зробити висновок. Про тенденцію до нарощення обсягів діяльності, високу ефективність структури управління та наявну потребу у посиленні стратегії зростання та конкурентні стратегії.

Проведемо дослідження фінансово–господарських показників відділення Приват Банка, для оцінки його ефективності системи управління в цілому, та персоналу в тому числі.

2.2. Аналіз фінансово–господарської діяльності відділення Приват Банка

Господарський облік Приват Банка організований в єдину систему контролю за виконанням завдань і складається з трьох самостійних, але міцно пов'язаних між собою видів обліку: оперативного, бухгалтерського й статистичного. Відповідно до цього класифікують і види облікової інформації та звітність.

Бухгалтерська звітність – це система пов'язаних між собою показників, що характеризують кругообіг господарських засобів.

Оперативна звітність призначена переважно для поточного контролю й управління у середині окремих підприємств і об'єднань. Вона містить дані про обсяги наданих послуг, про хід виконання розрахункових операцій, про відносини із споживачами послуг та партнерами.

Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період [3].

Фінансова звітність складається з: форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати», форми №3 «Звіт про рух грошових коштів», форми №4 «Звіт про власний капітал», форми №5 «Примітки до річної фінансової звітності», примітки до звітів.

Метою аналізу економіко–фінансових показників Приват Банка є оцінка фінансового стану підприємства на визначену дату, або за певний період, та аналіз показників діяльності підприємства для виявлення резервів їх покращення.

Результати аналізу даних звітів відобразимо в табл.2.3.

Активи Приват Банку розподіляються за об'єктами та напрямками інвестицій, сюди належать: кошти (внутрішня та іноземна валюти), дорогоцінні метали та каміння, позики різним типам позичальників та на різні цілі, цінні папери, нерухомість, матеріальні та технічні активи тощо. Відтак, стан активів Приват Банку у 2019 р. зросли в порівнянні з 2017 р. на 2,63% (+1468 тис.грн), а в порівнянні з 2018 р. на 5,15% (+2800 тис.грн). Приріст відбувся за рахунок збільшення оборотних активів у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 75% (+772 тис.грн).

Власний капітал у протягом аналізованого періоду залишається без змін на рівні 10668 тис.грн. Хоча спостерігається змінна тенденція зростання нерозподіленого прибутку у 2019 р. в порівнянні з попереднім роком на 2,7% (+684 тис.грн).

Графічна структура активів та власного капіталу Приват Банку відображена на рис.2.3

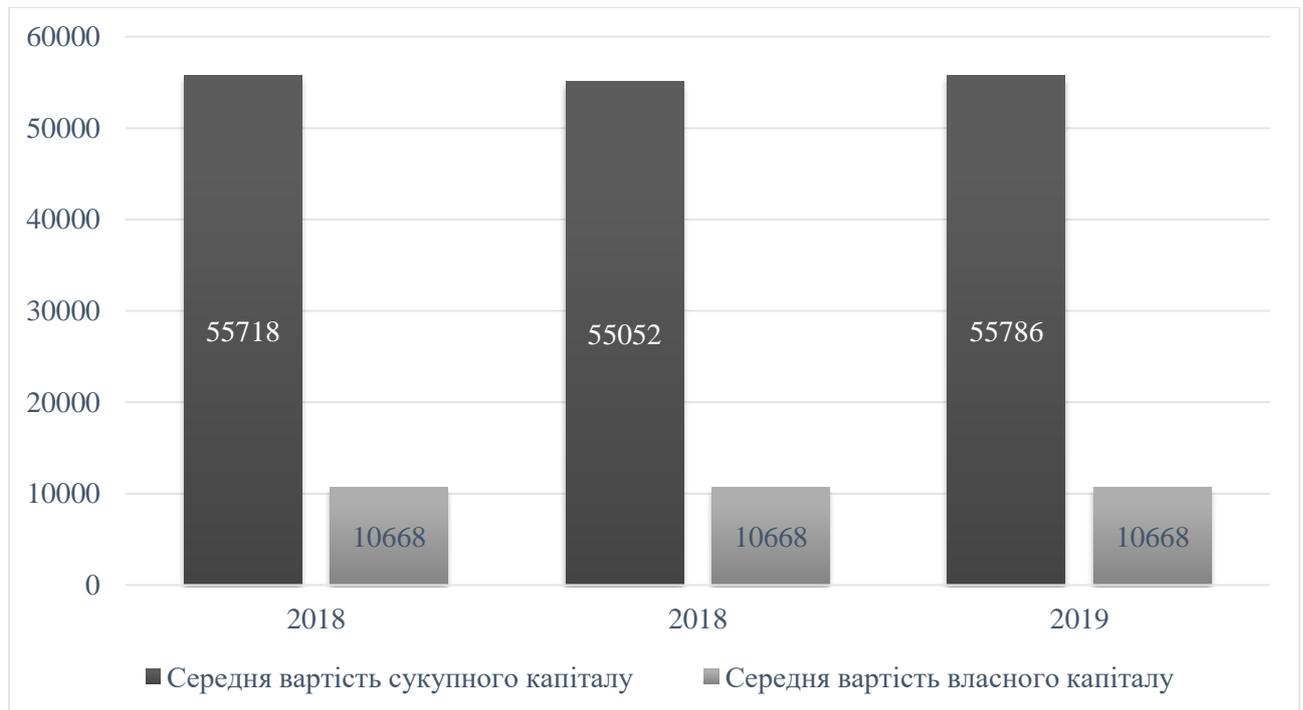


Рисунок 2.3 – Динаміка активів та власного капіталу Приват Банку (розроблено автором)

Таблиця 2.3 – Фінансово–економічні показники діяльності підприємства Приват Банк за 2017–2019 рр.

Показники	Од.в имір у	Джерела інформаці ї	Роки			Відхилення			
			2018	2018	2019	2019 до 2017		2019 до 2018	
						Абсолю тне	Темп приросту,%	Абсол ютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- 100	9=6-5	10=6/5*100 -100
1.Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	55718,00	55052,00	55786,00	68,00	0,12	734,00	1,33
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	10668,00	10668,00	10668,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	64629,00	68669,00	74201,00	9572,00	14,81	5532,00	8,06
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	222,00	261,00	272,00	50,00	22,52	11,00	4,21
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	Форма 1 «Баланс»	2873,00	2102,50	945,00	-1928,00	-67,11	- 1157,50	-55,05
2.4.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1– підприєм ництво, форма 1– ПВ	21	18	14	-7	-4	-33,33	-22,22

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	25256,00	26472,00	29334,00	4078,00	16,15	2862,00	10,81
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	Форма 1 – підприємництво	31235,00	32310,00	34720,00	3485,00	11,16	2410,00	7,46
3.3. Операційні витрати	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	25308,00	27084,00	29980,00	4672,00	18,46	2896,00	10,69
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	Форма 1 ПВ	27039,00	26830,00	30019,00	2980,00	11,02	3189,00	11,89
3.5. Середньомісячна заробітна плата 1 прац.	грн	$(3.4/2.4/12)*1000$	13250,00	12420,00	12260,00	-990,00	-7,47	-160,00	-1,29
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	4907,00	5730,00	7592,00	2685,00	54,72	1862,00	32,50
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1673,00	748,00	878,00	-795,00	-47,52	130,00	17,38
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	1673,00	702,00	878,00	-795,00	-47,52	176,00	25,07
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	2014,00	731,00	720,00	-1294,00	-64,25	-11,00	-1,50

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.гр/ос	3.2 / п.2.4	183,74	179,5	170,2	– 13,54	–7,37	–9,30	–5,18
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,25	0,29	0,32	0,07	26,32	0,03	10,00
5.5. Фондовіддача	грн/грн	п.3.2 / п.2.1	0,48	0,47	0,47	–0,02	–3,18	0,00	–0,55
5.6. Коеф. обіговості оборотних засобів	оборот	п.3.1 / п.2.3	8,79	12,59	31,04	22,25	253,1	18,45	146,54
5.7. Середній період обороту об. засобів	дні	360 дн. / п.5.6	40,95	28,59	11,60	– 29,35	– 71,68	– 17,00	–59,44
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	оборот	п.4.1 / п.1.1	0,09	0,10	0,14	0,05	54,53	0,03	30,75
5.9. Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	81,02	83,83	86,35	5,32	6,57	2,52	3,01
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	3,00	1,28	1,57	–1,43	– 47,58	0,30	23,43
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	18,88	6,85	6,75	– 12,13	– 64,25	–0,10	–1,50
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	6,61	2,76	2,93	–3,68	– 55,70	0,17	6,04

Примітка. Розроблено автором

Згідно рис.2.3, динаміка власного капіталу залишилась без змін, загальна вартість сукупного капіталу має незначну тенденцію до зростання. Проаналізуємо причини такого зростання, відобразивши графічно на рис.2.4 структуру та динаміку активної частини балансу Приват Банку.

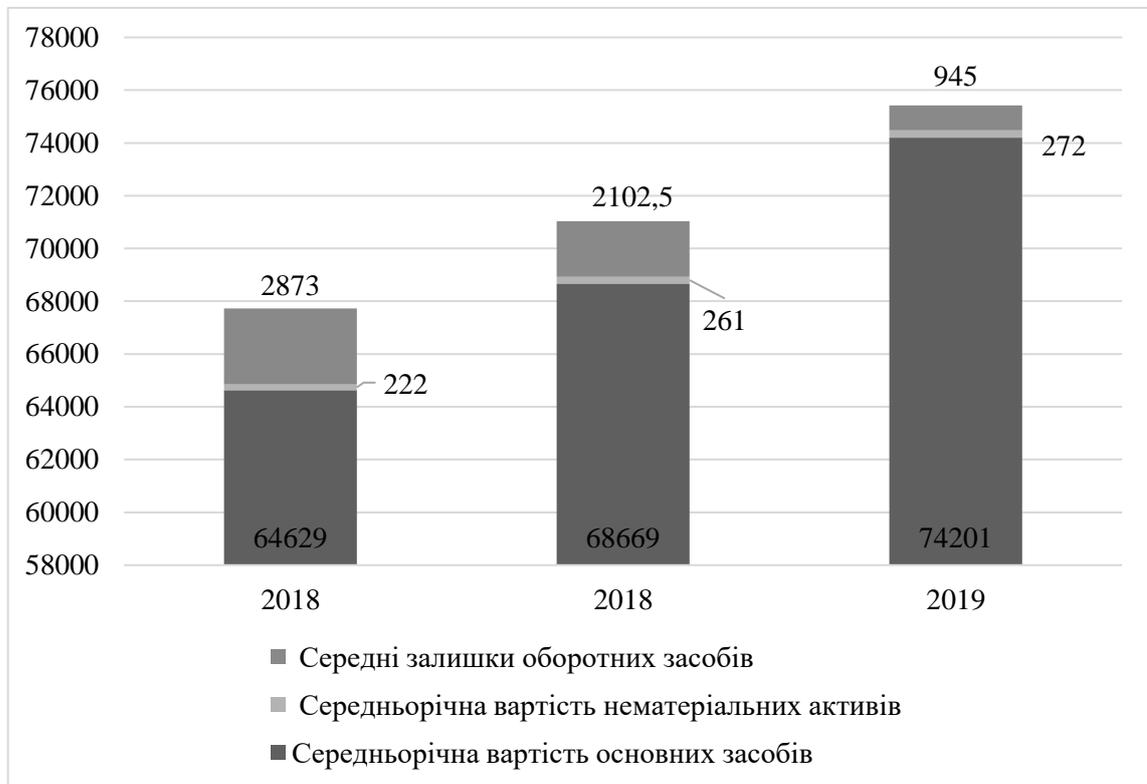


Рисунок 2.4 – Структура та динаміка активної частини балансу Приват Банк (за 2017– 2019 рр.), тис. грн. (розроблено автором)

Згідно рис.2.5, основну частку активів становлять у 2017 р. оборотні активи, а загальна структура 40/60. Орієнтовна тенденція зберігається протягом наступних періодів, про те спостерігається суттєве скорочення активу підприємства за рахунок зменшення як оборотних так і необоротних активів вцілому.

Основні засоби Приват Банк мають тенденцію до зростання у 2019 р. на 7,39% (+5286 тис.грн) в порівнянні з 2018 р. На відміну від матеріальних активів, які мають перемінну тенденцію до зменшення на 5,02% в порівнянні з 2018 р. Як і оборотні активи.

Отже тенденція нарощення активів вцілому відбулась за рахунок збільшення вартості основних засобів у 2019 р. порівняно з попередніми роками. Тоді як Нематеріальні активи навпаки мають тенденцію до скорочення, що є негативним чинником для банку, оскільки свідчить про скорочення фінансування розробок, інноваційних заходів, патентів та ліцензій. Хоча саме це є ключовою перевагою над конкурентами в банківській галузі для Приват Банка.

Зобов'язання Приват Банк у 2019 р. становили 19404 тис.грн, що на 12% (+2080 тис.грн) більше від 2018 р. Даний приріс спричинено збільшенням кредиторської заборгованості за розрахунками в порівнянні з 2018 р. на 242% (+3525 тис.грн).

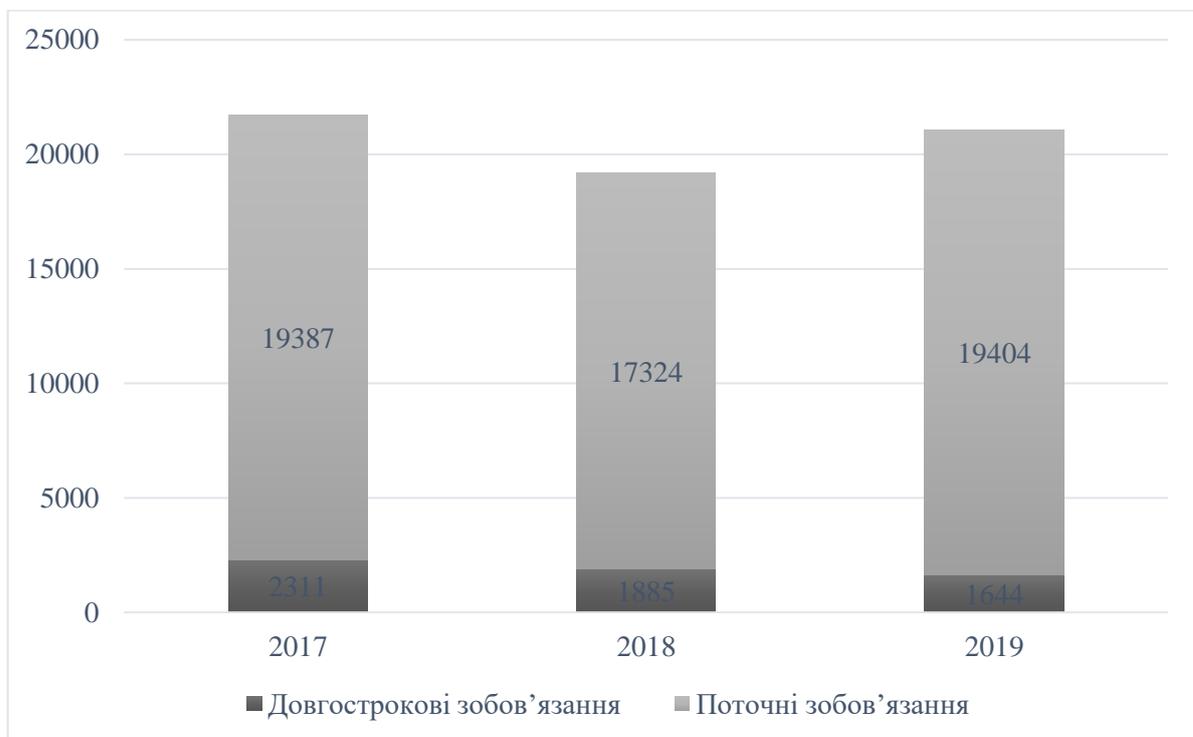


Рисунок 2.5 – Структура та динаміка зобов'язань Приват Банк (за 2017–2019 рр.), тис. грн. (розроблено автором)

Аналізуючи ефективність використання ресурсів, можна стверджувати про позитивні значення обіговості, відбувається прискорення користування активами та скорочення тривалості їх обороту. Про те також спостерігається негативна тенденція продуктивності праці – скорочення в 2019 р. на 5,18%.

Графічне відображення структури обсягу реалізованих послуг та виручки від реалізації наведено на рис.2.6.

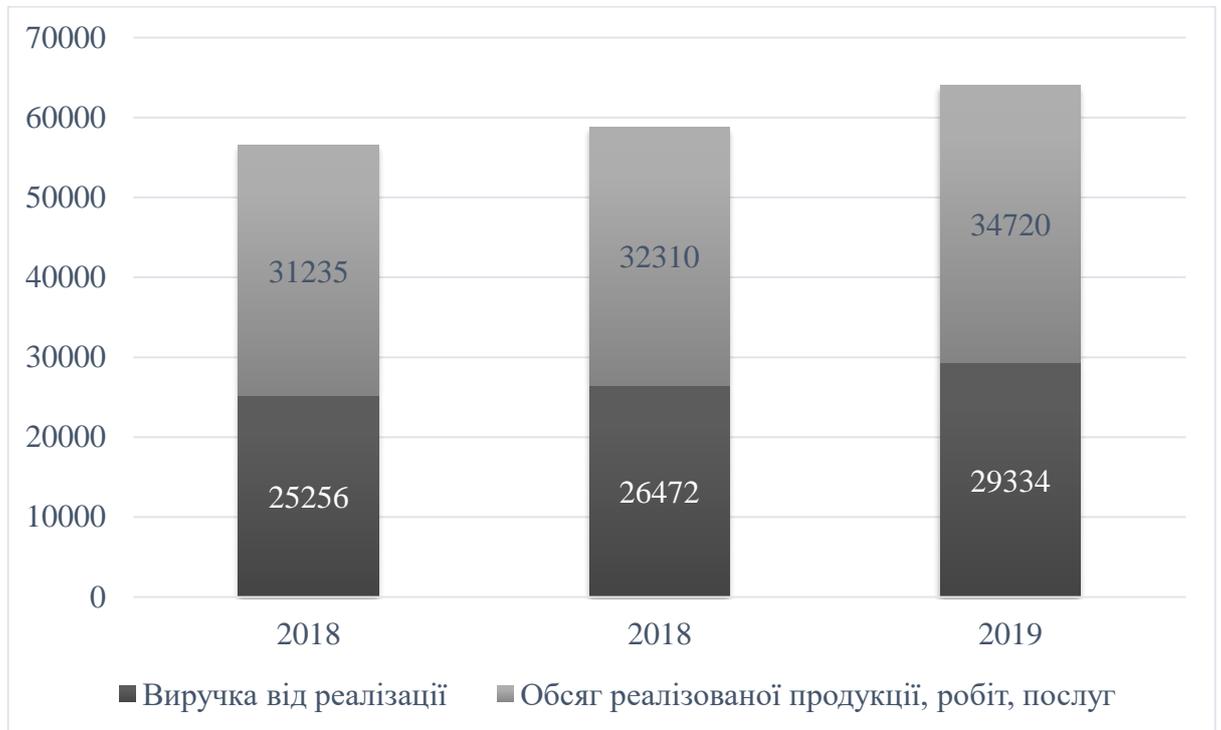


Рисунок 2.6 – Структура та динаміка економічних показників Приват Банку (за 2017– 2019 рр.), тис. грн. (розроблено автором)

Від так, спостерігається тенденція до нарощення обсягів діяльності у 2019 р. порівняно з 2017 р. за рахунок не лише збільшення кількості наданих послуг, але і їхньої вартості.

Графічне відображення показників фінансових результатів наведено на рис.2.7.

Аналізуючи фінансові результати ПриватБанк, спостерігається скорочення чистого прибутку у 2019 р. за рахунок збільшення собівартості продукції. Вцілому підприємство працює прибутково, про те рівень прибутку щорічно скорочується, від так у 2019 р. показник становить 720 тис.грн, що на 11% менше від 2018 р. основна частка витрат йде на оплату праці.

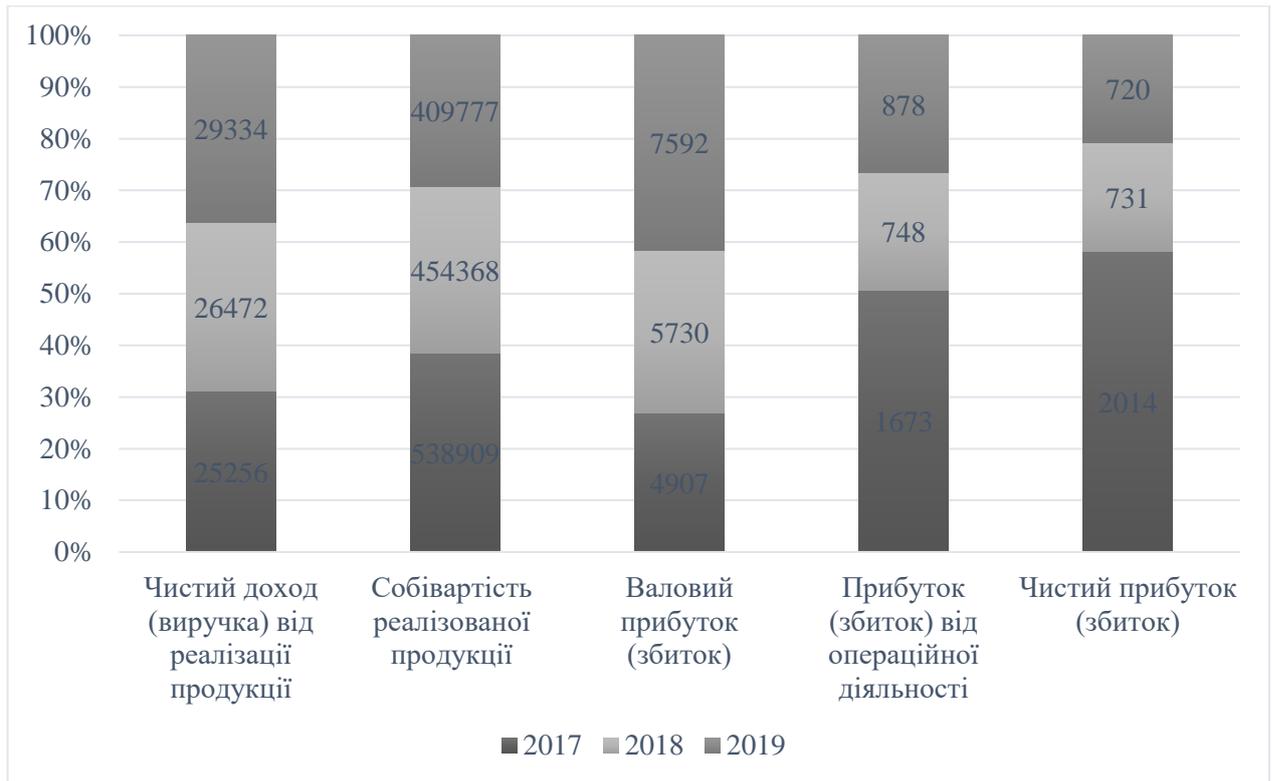


Рисунок 2.7 – Структура фінансових показників Приват Банка (за 2017–2019 рр.), тис. грн. (розроблено автором)

Графічне відображення показників ефективності використання ресурсів наведено на рис.2.8.

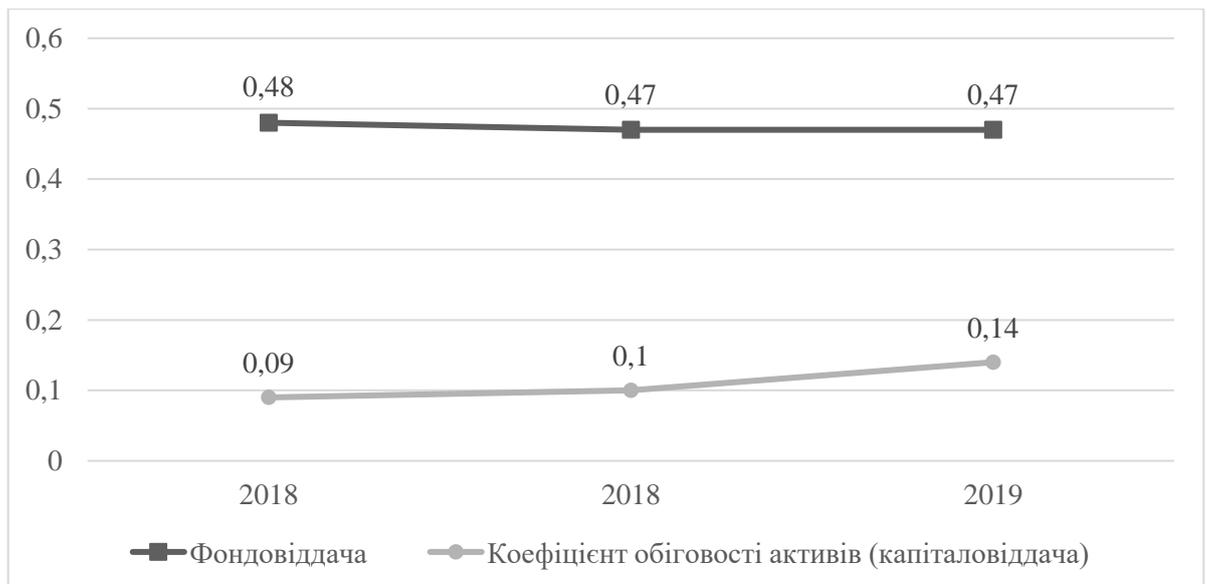


Рисунок 2.8 – Структура та динаміка показників ефективності використання ресурсів Приват Банка (за 2017– 2019 рр.), тис. грн. (розроблено автором)

Щодо ефективності капіталовіддачі, то коефіцієнт обіговості активів у 2019 р порівняно з 2017 роком зріс з 0,09 грн./грн. до 0,14 грн./грн. в 2018 році коефіцієнт становив 0,1 грн./грн. Тоді як розрахований показник фондівіддачі навпаки – скоротився, отже у 2019 році на одну гривню основних фондів припадало 0,47 грн./грн. виробленої продукції, відповідно порівнюючи даний рік з 2017 роком відбувається зниження даного показника на 0,01 грн./грн. Це свідчить про зниження ефективності наданих послуг, та в певній мірі недостатність капіталовкладень в підприємство, а отже для підвищення даного показника Приват Банку потрібно ефективніше використовувати наявні основні фонди та розглянути можливий план капіталовкладень у підприємство у 2020 році.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що Приват Банк цілком працює задовільно, оскільки фінансовий результат має позитивне значення. Проте є ряд показників, які потребують покращення: ефективність управління запасами, рентабельність діяльності, оборотність заборгованості, зменшення дебіторської заборгованості. Дані показники є ключовими в діяльності банку, оскільки свідчать про ефективність фінансової, маркетингової та кадрової стратегії.

Проведемо детальне дослідження системи управління персоналом Приват Банку в наступному підрозділі роботи.

2.3. Оцінка системи управління персоналом відділення Приват Банку

Ефективність системи управління підприємством виражається в управлінні трудовими ресурсами. Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. В цілях характеристики загальної структури та динаміки персоналу проведемо аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу відділення Приват Банк за категоріями зайнятих за 2017–2019рр.

Категорія зайнятих	2017р.		2018р.		2019р.		Абсолютне відхилення, від 2019р.	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2017р.	2018р.
Управлінський персонал	5	23,81 %	3	16,67 %	3	21,43 %	-2	0
у тому числі:							0	0
Керівники	1	4,76	1	5,56	1	7,14	0	0
Спеціалісти	2	9,52	1	5,56	1	7,14	-1	0
Технічні працівники	2	9,52	1	5,56	1	7,14	-1	0
Виробничий персонал	16	76,19	15	83,33	11	78,57	-5	-4
Разом	21	100,00	18	100,00	14	100,00	-7	-4
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу,	3	X	5	x	4	x	0,47	-1,33
Частка управлінського персоналу, %	31,25	X	16,67	x	21,43	x	-9,82	4,76

Примітка. Розроблено автором

Згідно аналізу табл. 2.4, спостерігається загальна тенденція зменшення штату працівників у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. на 7 осіб, а в порівнянні з 2018 р. на 4 особи. Дана тенденція спричинена скороченням управлінського персоналу у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 2 особи, у 2018 р. тенденція залишилась без змін. А також за рахунок скорочення виробничого персоналу (фахівців які займаються безпосереднім обслуговуванням клієнтів банку) – у 2019 р. порівняно – 2017 р. тенденція скоротилась на 5 осіб, а порівняно з 2018 р. на 4 особи.

Вцілому, на 1 особу управлінського персоналу припадає 3–5 осіб виробничого протягом всього аналізованого періоду. Структура персоналу

знаходиться нижче оптимального балансу 1:6–8.

Відобразимо на рис.2.9 структуру персоналу відділення Приват Банк у 2019 р.

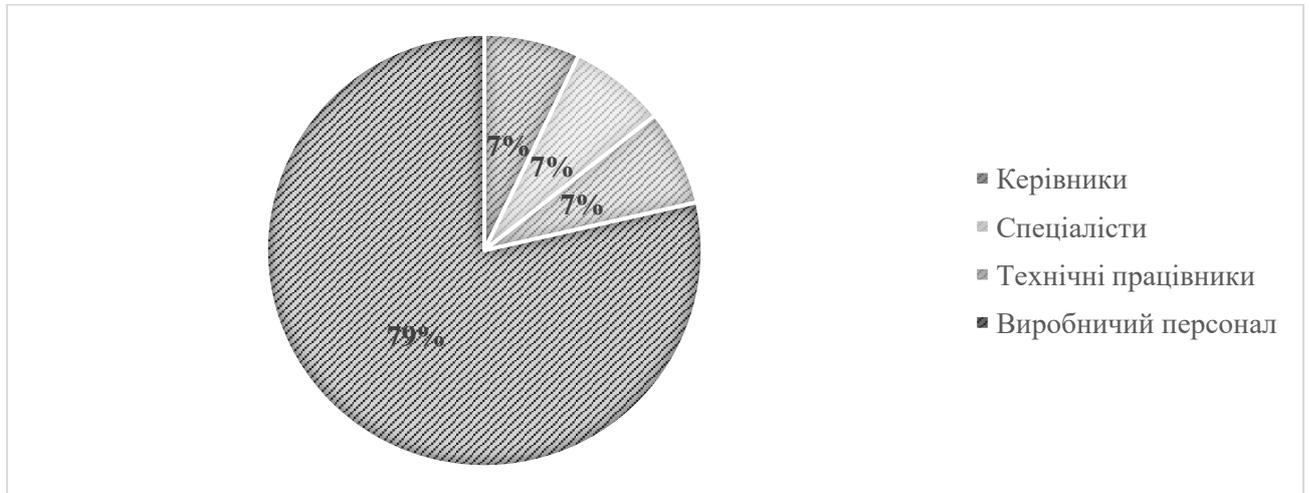


Рисунок 2.9 – Структура персоналу відділення Приват Банк у 2019 р.
(розроблено автором на основі табл.2.3)

Проаналізуємо склад та структуру персоналу підприємства Приват Банк та відобразимо результат в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка чисельності окремих категорій працівників відділення Приват Банк за 2017–2019 рр. (осіб)

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-) 2019 р. від:		Відносне відхилення 2019р. Від:	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб з них:	21	18	14	-7	-4	-33,33	-22,22
працівники основного складу, осіб	17	13	13	-4	0	-23,53	0,00
Крім того: сумісники, осіб	4	5	1	-3	-4	-75,00	-80,00
працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	3	1	1	-2	0	-66,67	0,00

Примітка. Розроблено автором

Отже, середньооблікова чисельність працівників відділення скоротилась у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. на 33,33%, а в порівнянні з 2018 р. на 22,2%. Скорочення у 2019 р. відбулось за рахунок зменшення працівників основного складу на 4 особи порівняно з 2017 р. та скорочення 4 осіб сумісників. 1 особа надає послуги на основі договору цивільно–правового характеру. Тип таких робіт – організація та проведення тренінгу для працівників із продажів додаткових продуктів, продажів нових продуктів та робота із претензіями. Центральне відділення Приват Банк має в штаті команду тренерів, про те потреба у співпраці із зовнішніми спеціалістами також існує.

В табл. 2.6 та рис. 2.10 відображено вікову структуру працівників відділення.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу Приват Банк за 2017–2019 рр.

Вікові категорії	2017		2018		2019		Зміна (+; –) у в.п. 2019	
	Кіль– кість, осіб	Пито– ма вага,%	Кіль– кість, осіб	Пито– ма вага, %	Кіль– кість, осіб	Пито– ма вага,%	2017 р.	2018 р.
Молодь віком 15–24 років	4	19,05	4	22,22	1	7,14	–3	–3
25–49 років	10	47,62	8	44,44	8	57,14	–2	0
50–59 років	4	19,05	3	16,67	2	14,29	–2	–1
60–65 років	3	14,29	3	16,67	3	21,43	0	0
Разом	21	100,00	18	100,00	14	100,00	–7	–4

Примітка. Розроблено автором на основі []

Згідно аналізу табл. 2.6, спостерігається перемінна тенденція у віковій структурі працівників відділення. Від так у 2017 р. основну частку становили працівники 25–49 років, однаковою частку займали працівники 15–24 роки та 50–59 років (19,05% або по 4 особи). Про те, в результаті скорочення, підприємство у 2019 р. віддало перевагу досвідченим працівникам, а не молоді.

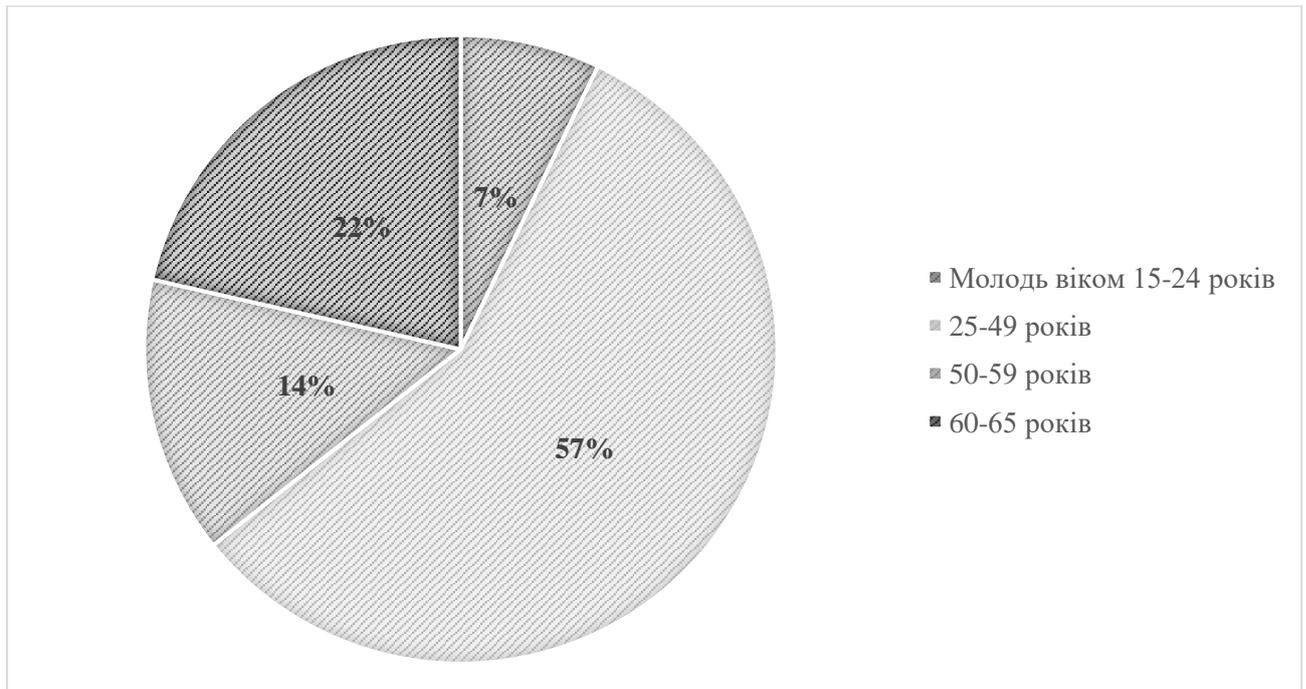


Рисунок 2.10 – Вікова структура персоналу відділення Приват Банк у 2019 р. (розроблено автором)

Від так, основна частка за віковою структурою у 2019 р. залишилась за працівниками віком 25–49 років (57,14%), а найменшу частку займають працівники 15–24 років – 7,14%. Спостерігається неоднорідна структура розподілу працівників. Тобто у підприємства працює більшість досвідчених працівників, але майже відсутня молодь. Також протягом аналізованого періоду на підприємстві відсутні працівники післяпенсійного віку.

Проведемо дослідження рівня кваліфікованості працівників, ґрунтуючись на їх освіченості, табл.2.7.

Згідно проведеного дослідження табл.2.7, основну частку у 2019 р. становлять працівники зі із вищою освітою «бакалавр» та повною вищою освітою магістр/спеціаліст» – по 35,71%. Найменшу частку становлять працівники з закордонною освітою та перекваліфіковані – 7,14%. Відсутні працівники із середньою освітою, що свідчить про високі вимоги до кваліфікації працівників.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу відділення Приват Банк за 2017–2019 рр.

Рівень освіти	2017р.		2018 р.		2019 р.		Зміна (+; –) у в.п. 2019	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- - кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2017 р.	2018 р.
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	4	19,05	4	22,22	2	14,29	-2	-2
Вища освіта (вищі навчальні заклади I–IV рівня акредитації – освітньо–кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	9	42,86	7	38,89	5	35,71	-4	-2
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III–IV рівня акредитації – освітньо–кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	5	23,81	5	27,78	5	35,71	0	0
Перекваліфікація персоналу	2	9,52	1	5,56	1	7,14	-1	0
Навчалися за кордоном	1	4,76	1	5,56	1	7,14	0	0
Разом	21		18		14			

Примітка. Розроблено автором

В табл.2.8 відображено показники плинності персоналу.

В результаті аналізу показників плинності, у 2019 р. структура персоналу порівняно з 2018 р. практично не змінилась, на відміну від 2017 до 2018 р. Так у 2018 р. скоротився коефіцієнт поновлення на 0,41 за рахунок збільшення штату на 1 особу.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу відділення Приват Банк за 2017–2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміна (+; –) у в.п. 2019 р. від	
				2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,041	0,020	0,000	–0,041	–0,020
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,020	0,000	0,000	–0,020	0,000
Коефіцієнт плинності кадрів	0,020	0,000	0,000	–0,020	0,000
Коефіцієнт абсентеїзму	0,352	0,352	0,352	0,000	0,000
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Примітка. Розроблено автором

Коефіцієнт абсентеїзму має стабільне значення 0,352 протягом аналізованих періодів, що свідчить про регулярне скорочення відпрацьованого часу. Коефіцієнт внутрішньої мобільності залишається без змін протягом аналізованого періоду, що свідчить про відсутність кар'єрного росту на підприємстві, так як це підприємство малих розмірів і в організаційній структурі не передбачено значної кількості посад.

Значення Приват Банку як роботодавця на українському ринку праці важко переоцінити. Сьогодні банк забезпечує робочими місцями понад 20 тис. осіб. Банк позиціонує себе як соціально відповідальний, оскільки він надає можливість працювати людям з обмеженими можливостями (4% від загального числа співробітників). Рівень заробітної плати в середньому на 10% вище, ніж у конкурентів. Крім того, Приват Банк пропонує співробітникам комплексний соціальний пакет, оплачувану щорічну відпустку на 24 календарних дня, систему пільгових кредитів на житло та автомобілі, юридичні консультації, безпеку співробітників і членів їх сімей (програма «Захист») і знижки на проживання. А з настанням світової пандемії, основна частина працівників не залишилась без доходів, оскільки була переведена у дистанційний режим діяльності.

Основні напрями аналізу структури та складу заробітної плати та послідовність його проведення наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Структура та склад фонду заробітної плати відділення Приват Банк за 2017–2019рр.

Показники	2017 рік		2018 рік		2019 рік		2019 рік у % до	
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн.	%	2017 року	2018 року
1. Фонд заробітної плати всього	27270	100	37836	100	38629	100	27,9	2,05
В тому числі: 1.1 Фонд основної заробітної плати	10000	36,6	15000	39,6	19000	49,1	33,3	21,05
1.2 Фонд додаткової заробітної плати:	5000	18,3	6000	15,8	7000	18,1	16,6	14,28
– надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	2000	7,3	3000	7,9	4000	10,3	33,3	25
– премії за виробничі результати	6000	22	7000	18,5	3000	7,7	14,28	-133,3
– сума заробітної плати за основним місцем роботи	4000	14,6	5000	13,2	2500	6,4	20	-100
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1000	3,6	1836	4,8	3129	8,1	45,5	41,3

Примітка. Розроблено автором

Отже, спостерігається тенденція зростання мотивації працівників протягом аналізованого періоду на 14,28%. Дана тенденція відбулась за рахунок зростання надбавок та доплат до тарифних ставок. Про те спостерігається скорочення на 33% премій та надбавок, що пов'язано зі скороченням кількості працівників.

Для управління персоналом Приват Банку створена кадрова служба - підрозділ, який відповідає за організацію роботи з персоналом. Чисельність працівників даної служби у досліджуваному відділенні становить 1 особа. Це обумовлено тим, що відділення не велике за розмірами.

Основними обов'язками працівника відділу кадрів є: набір персоналу Приват Банка, організація навчальних курсів, вирішення робочих вимог та конфліктів, підтримка сприятливого психологічного клімату для «команди»

На основі загальних правових норм Приват Банк розробляє власні правила щодо внутрішнього розпорядку та трудової дисципліни. На розробку кадрової політики банку впливають також внутрішні банківські традиції та корпоративна культура власного іміджу. Кадрова політика банку реалізується за активної участі та у тісному контакті з керівниками відділів, які безпосередньо керують персоналом у виконанні їх виробничих функцій. Тільки керівник відділу може оцінити професійні якості та навчальну дисципліну своїх працівників та оцінити перспективи їх зростання. Відділ кадрів Приват Банку співпрацює з юридичним відділом банку з метою розробки методичних документів (методи підбору персоналу, критерії оцінки) та стандартних робочих документів з управління персоналом (анкети, замовлення тощо) та поточних вимог до персоналу, підбору та найму персоналу, створення резерв підвищення, оцінка персоналу, управління розвитком персоналу.

Планування персоналу Приват Банку базується на передбачуваних та поточних потребах банку у людських ресурсах. Для цього відділ кадрів використовує відповідну інформацію. Перш за все, сюди входить інформація про очікуваний розвиток банку та пов'язані з цим кадрові зміни. Актуальна інформація про зміни вимог до персоналу з різних структурних напрямків банку також має велике значення.

Запланована робота спрямована на вирішення двох проблем: планування потреб банку у персоналі та планування робочих місць. Планування потреб у персоналі включає планування загальної кількості робочої сили, а також планування потреби в кваліфікованих робочих з певною кваліфікацією та певним рівнем освіти. Загальна кількість працівників визначається залежно від фінансових можливостей банку з урахуванням кількості робочих місць. Планування потреби у кваліфікованих робітниках відбувається на основі функцій та завдань банку на цьому етапі та на основі оцінки наявного персоналу. Водночас довгострокове планування базується на стратегічних програмах банківської діяльності, поточне планування має на меті адаптувати існуючу

структуру персоналу до зміненого виду банківської діяльності та розширити спектр банківських послуг.

Специфіка банківської справи вимагає високого рівня інтелектуальних зусиль з боку менеджменту, тому першим етапом управління людськими ресурсами є розробка первинного процесу розвитку, спрямованого на адаптацію новоприйнятих працівників. Кожен працівник банку має право розраховувати на зростання та вдосконалення своїх професійних навичок як на частину роботи.

Потреба в навчанні співробітників впливає насамперед із потреб самого банку, який працює в умовах постійно мінливої ситуації на ринку. Найважливішими формами навчання персоналу банку є внутрішнє навчання.

Внутрішнє навчання здійснюється відповідно до навчальних програм банку шляхом навчання на робочому місці в рамках короткотермінових тематичних семінарів.

На основі кількісної та якісної оцінки системи управління персоналу Приват Банка, можна виокремити наступні проблеми:

- скорочення рівня продуктивності праці;
- погіршення показників премій та надбавок;
- погіршення рівня задоволеності умовами праці.

Отже, дослідження системи управління персоналом відділення Приват Банка показали важливість того, що управління людськими ресурсами або вибір методів управління є дуже важливим моментом у роботі комерційного банку, який безпосередньо впливає на ефективне функціонування кредитна установа.

Висновки до розділу 2

В даному розділі проведено дослідження системи управління персоналом відділення Приват Банка, яке знаходиться за адресою – м.Полтава, вул. Шевченка 1. В результаті, можна зробити наступні висновки:

1. Досліджуючи суб'єкт та об'єкт управління Приват Банка в цілому, та обраного для дослідження відділення, можна зробити висновок. Про тенденцію

до нарощення обсягів діяльності, високу ефективність структури управління та наявну потребу у посиленні стратегії зростання та конкурентні стратегії.

2. Підсумовуючи аналіз фінансово-господарських показників, можна зробити висновок, що Приват Банк в цілому працює задовільно, оскільки фінансовий результат має позитивне значення. Про те є ряд показників, які потребують покращення: ефективність управління запасами, рентабельність діяльності, оборотність заборгованості, зменшення дебіторської заборгованості. Дані показники є ключовими в діяльності банку, оскільки свідчать про ефективність фінансової, маркетингової та кадрової стратегії.

3. Дослідження системи управління персоналом відділення Приват Банка показали важливість того, що управління людськими ресурсами або вибір методів управління є дуже важливим моментом у роботі комерційного банку, який безпосередньо впливає на ефективне функціонування кредитної установи. В результаті оцінки було виявлено наступні недоліки системи управління персоналом:

- скорочення рівня продуктивності праці;
- погіршення показників премій та надбавок;
- погіршення рівня задоволеності умовами праці.

Отже, розробимо практичні рекомендації щодо вирішення наведених проблем для відділення Приват Банка.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВІДДІЛЕННЯ «ПРИВАТ БАНК»

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом відділення Приват Банка

Аналіз системи управління персоналом відділення Приват Банка у попередньому розділі роботи виявив ряд проблем у сфері управління персоналом: скорочення рівня мотивації, скорочення рівня продуктивності праці, зниження вмотивованості працівників за рахунок скорочення рівня премій та надбавок. Внаслідок наведених проблем ефективність функціонування досліджуваного банку знижується вцілому. Альтернативним кроком щодо підвищення ефективності системи управління персоналом відділення Приват Банка є формування системи управління персоналом.

Формування системи управління персоналом на відділення Приват Банка передбачає перехід на більш кращий рівень управління трудовими ресурсами. HR менеджменту є новою концепцією управління трудовими ресурсами інноваційно активних підприємств. Особливо важливим формування системи управління персоналом на відділення Приват Банка є у світлі економічної та політичної нестабільності в Україні. В таких умовах сучасні банки можуть вижити та прогресувати виключно в умовах підвищеної уваги до персоналу. Система управління персоналом є невід'ємним атрибутом успішного розвитку банку.

З урахуванням того, що у відділенні Приват Банка працює невелика кількість працівників і уже сформований відділ кадрів. Пропонуємо зробити його трансформацію в системі управління персоналом. Основні зміни

передбачатимуть більш професійне та якісне виконання працівників покладаних функцій. Перш за все необхідно, щоб усі працівники відділу кадрів пройшли курси підвищення кваліфікації та атестацію. Крім того важливо розробити та впровадити належне методичне забезпечення, що включатиме положення по системі управління персоналом, затверджені посадові інструкції для співробітників, а також підписка на різні журнали у цій сфері. Це дозволить працівнику відділу кадрів слідувати за останніми тенденціям у сфері управління персоналом.

Проведене дослідження зовнішнього середовища Приват Банка дозволяє сформулювати основні тенденції, що визначатимуть формування системи менеджменту персоналу в умовах глобальних соціально-економічних зрушень, що кардинально впливають на зміни в сфері менеджменту персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Наслідки впливу світових соціально-економічних зрушень на систему управління персоналом відділення Приват Банка

Світові тенденції	Наслідки та напрями змін у сфері HR менеджменту для відділення Приват Банка
2	3
<p>Нестабільність тенденцій на глобальних, регіональних, національних ринках, умови постійної невизначеності</p>	<p>Виникає потреба в зміні бізнес-стратегії, функціонуючих моделях та процесах, що відбуваються в банку. Необхідність формування та реалізації нових управлінських технологій, у тому числі HR-підходів. Змінити пріоритет на гнучкість, швидкість адаптації і можливість до управління ризиками. Очікування керівництва відділення банку та вищого керівництва щодо здатності HR-відділу працювати з бізнес-лідерами, реалізовувати і розвивати кадрові стратегії, результативно використовувати антикризове управління і керувати існуючими ризиками, що загрожують репутації банку, бізнес- і законодавчими ризиками.</p>
<p>Інформатизація, діджиталізація та поширення цифрових технологій</p>	<p>Орієнтація на нові технології – комунікаційні, мобільні, хмарні, аналітичні, тобто ті, що змінюють поведінку людей у роботі і в спілкуванні. Технології банку - основа відкритої організації управління персоналом, особливо це актуальне питання в умовах світової пандемії, коли карантинні обмеження призводять до технологічного розвитку всіх сфер людської діяльності. Окрім того, виникають можливості співпраці на міжнародному рівні в Modus. Також відбуваються зміни у сприйнятті традиційного робочого місця, поширення дистанційно-віддаленої роботи та гнучкого графіку.</p>

Продовження табл.3.1

1	2
Швидкі темпи застаріння отриманих знань та прогрес технологій	<p>Банку економічно вигідніше займатись власним навчанням та розвитком персоналу, ніж витратити ресурси і час на пошуки кваліфікованого спеціаліста. Той, хто був професіоналом у іншому банку декілька років тому, не обов'язково буде таким в Приват Банку. Адже знання та навички банківської сфери відрізняються в багатьох аспектах.</p> <p>Виникає потреба у формування кар'єрної моделі для розвитку та мотивації працівників.</p> <p>Вагомого значення набуває потреба в розвитку систем управління продуктивністю, яка б стимулювала горизонтальну мобільність і пропозиції щодо розвитку для персоналу.</p>
Тенденція розвитку індивідуальності та індивідуального суспільства	Відходження від японської системи управління персоналом, орієнтованої на колективні досягнення, та орієнтація на американську – не залежно від загального показника діяльності, оцінюється та нагороджується досягнення конкретного працівника.
Міграція кваліфікованих працівників, зниження престижності банківської справи	<p>Акцент на використанні стратегії диверсифікації персоналу, концепцій гнучкою робочої сили, управління талантами, творчості, підходів до побудови нових моделей кар'єри, високої залучення співробітників, різних підходів до управління при роботі з різними поколіннями співробітників (покоління X, Y, Z).</p> <p>Збільшення престижності цікавої за змістом роботи. Увага на використання корпоративних і особистих брендів, спрямованих на привернення уваги ділових партнерів, а також професіоналів з ідеями і знаннями, необхідними для конкретних проектів і дослідницької діяльності.</p>
Зростаюча індивідуалізація, формування індивідуалізованого суспільства	Втрачання лідируючих позицій ролі групових цінностей, розмивання культури солідарності, масові явища соціальних розбіжностей, зниження потенціалу колективізму, взаємна лояльність. Увага на облік тенденції індивідуалізації людини, використання позитивної індивідуалізації і згладжування негативного.
Посилення ролі суміжних наук, зокрема, психології, соціології тощо	Зосередження на використанні соціально-психологічних методів і технік в управлінні персоналом для формування ефективних команд, управлінні конфліктами, управлінні талантами, посилення тортур та утриманні співробітників в компанії, мотивації до творчої роботи та багато іншого.

Примітка. Розроблено автором

З огляду на відзначені тенденції підприємствам України вже сьогодні потрібно розробляти і впроваджувати методи системи управління персоналом, що дозволяють стратегічно враховувати окреслені напрямки впливу глобальних соціально-економічних зрушень. З цією метою для відділення Приват Банка може бути сформульована матриця напрямів удосконалення системи управління

персоналом та досягнення зростання її ефективності. Матриця дозволяє врахувати кожен елемент HR менеджменту та визначити перспективні напрями удосконалення (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Матриця напрямів удосконалення HR менеджменту відділення Приват Банка (розроблено автором)

Згідно рис.3.1, кадровий менеджмент відділення Приват Банка в цілому має слабкі місця в системі мотивації і розвитку персоналу, які слід враховувати при розробці механізму організаційно забезпечення ефективності системи управління персоналом.

Механізм організаційного забезпечення системи управління персоналом відділення Приват Банка складається з ряду теоретичних положень і положень, ряду методів дослідження, моделей, показників і критеріїв для розробки, оцінки та реалізації плану організаційних заходів, спрямованих на поліпшення людських ресурсів і ефективності. При розробці даного механізму необхідно зважати на важливі принципи і положення, розглянемо їх далі.

Принцип систематизації, суть якого полягає в тому, що організаційний механізм управління персоналом являє собою складну соціально-економічну систему, в якій сутність процесів управління персоналом розкривається на різних рівнях з урахуванням певних (тактичних і стратегічних) періодів часу і чітко визначених цілей та критеріїв їх досягнення.

Сутність принцип декомпозиції і синтезу полягає в організаційному механізмі, представленому у вигляді елементів, які в результаті вирішення поставлених завдань утворюють відповідні блоки або підсистеми.

Принцип синергії, тобто ефект функціонування системи не є простою сумою складових ефектів функціонування окремих елементів, і необхідно враховувати можливий нелінійний ефект.

Принцип адаптивності виражений тим, що під дією зовнішніх і внутрішніх факторів діяльність компанії, до якої вона повинна адаптуватися, змінюється, і, отже, цілі компанії і процеси її роботи змінюються відповідно до змін у навколишньому середовищі.

Принцип узгодженості - це виявлення можливих суперечностей (або конфліктів) в локальних цілях окремих підсистем і всієї системи і використання механізмів для їх вирішення і підпорядкування їх єдиної глобальної мети. При розробці організаційно-економічного механізму оперативного управління персоналом необхідно представити локальні цілі і режими роботи кожного

підрозділу, виявити можливі конфлікти при нормальному або інтенсивному функціонуванні компанії, визначити можливі механізми усунення протиріч чи конфліктів. .

Структура пропонованого механізму побудови системи управління персоналом відділення Приват Банка складається з блоку аналізу, блоку визначення існуючої ефективності, блоку виявлення резервів підвищення ефективності за рахунок підвищення ефективності. система навчання і мотивації персоналу. Відобразимо схему на рис.3.2.



Рисунок 3.2 – Механізм організаційно-економічного забезпечення системи управління персоналом відділення Приват Банка (розроблено автором)

Проаналізуємо більш детально місце кожного блоку з рис.3.2 у системі управління персоналом відділення Приват Банка.

Блок аналізу пропонує:

аналіз існуючої системи управління персоналом компанії;

аналіз і оцінка персоналу компанії;

аналіз ключових кадрових показників різними методами по структурним підрозділам, бізнес-процесів і категоріям персоналу.

Блок визначення ефективності існуючої системи управління персоналом відділення Приват Банка дозволяє сформулювати список показників для визначення їх фактичних і регулярних значень (плану).

Блок виявлення резервів підвищення ефективності існуючої системи управління персоналом в області вимог до персоналу і мотивації включає визначення вимог до персоналу, відповідні методи мотивації і дозволяє розробити відповідні заходи для підвищення ефективності компанії.

Блок виявлення резервів підвищення ефективності існуючої системи управління персоналом в галузі навчання персоналу забезпечує аналіз системи навчання персоналу та підвищення його компетенцій, розробку відповідних заходів щодо підвищення продуктивності і ефективності компанії. .

Блок розробки організаційних заходів дає можливість створити комплексну програму для підприємства і провести оцінку витрат на вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Блок оцінки економічного ефекту включає визначення ряду показників ефективності компанії від вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Структура кожного блоку організаційно-економічного механізму формування управління людськими ресурсами відділення Приват Банка складається з декількох функціональних підсистем і забезпечує виконання певних завдань, пов'язаних з аналізом існуючої системи управління персоналом і системою управління персоналом. напрямки його поліпшення за рахунок поліпшення.

Оцінка економічної ефективності системи управління персоналом енту відділення Приват Банка базуватиметься на таких критеріях, як: економічність, результативність, якість, оптимальність, надійність, рівномірність здійснення управлінського впливу відповідно до зазначених специфічних підсистем. Управлінський вплив представлений функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, реалізованого специфічним інструментарієм принципів, методів, засобів, видів забезпечення ефективності існуючої системи.

Організаційне забезпечення системи управління персоналом відділення Приват Банка складається з таких складових: цілісність системи менеджменту персоналу; гнучкість організаційної структури; висока якість інформаційно-комунікаційного забезпечення; відповідність організаційній культурі; активна участь вищого керівництва в процесі здійснення менеджменту персоналу; синергетичний ефект у процесі розробки і впровадження нововведень в менеджменті персоналу; правова визначеність і нормативна забезпеченість.

Економічна складова забезпечення системи управління персоналом відділення Приват Банка виражатиметься у: гнучкості ресурсного та методичного забезпечення; оптимізації витрат на персонал; зростанні матеріальної та нематеріальної зацікавленості працівників; отримання податкових пільг за умов фінансування внутрішньої системи професійного навчання персоналу; визначення зв'язку між заходами витратами на них за отриманими результатами.

Таким чином, з метою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами відділення Приват Банка необхідне формування системи управління персоналом. Це дозволить значно підвищити ефективність управління персоналом, як наслідок зрости продуктивність праці, рівень задоволення умовами праці, підвищиться доходи та прибутки товариства. З цією метою пропонується сформувати HR менеджмент з діючих працівників відділу кадрів відділення Приват Банка. Обов'язковою умовою при цьому стане проходження ними атестації та підвищення кваліфікації. У якості методичного забезпечення

формування системи управління персоналом відділення Приват Банка виступатимуть різні посадові інструкції, положення про структурний підрозділ тощо.

3.2 Організаційне забезпечення системи управління персоналом відділення Приват Банка

Важливою умовою забезпечення ефективного процесу формування системи управління персоналом відділення Приват Банка є його організаційне забезпечення. На нашу думку, доречним у цьому аспекту будувати систему базуючись на основі логістичної координації.

Логістична координація, на сьогодні, сучасною тенденцією у розвитку системи управління персоналом на передових компаніях світу. Воно спрямоване на взаємодію та інтеграцію системи управління персоналом в загальну структуру підприємства та тісну взаємодію його з іншими структурними підрозділами.

Безпосередньо організаційне забезпечення процесу формування системи управління персоналом відділення Приват Банка на основі логістичної координації передусім передбачає його автоматизацію. Сучасний науково-технічний розвиток дійшов до такого періоду, що різні інформаційні технології та програмне забезпечення стало звичною справою у всіх сферах людської діяльності. Саме впровадження спеціалізованого програмного забезпечення системи управління персоналом відділення Приват Банка забезпечить його загальну ефективність та логістичну координацію.

Дійсно, розвиток інформаційних систем не оминув і системи управління персоналом. Нинішні інформаційні технології в області системи управління персоналом банку покликані автоматизувати роботу, перш за все, управлінських і кадрових служб підприємств (за винятком бухгалтерії і деяких інших підрозділів) і грають важливу роль в ній. підвищення продуктивності. Зокрема, менеджери по персоналу за допомогою таких систем виключають рутинні процеси при роботі з персоналом, підготовці і виставленні рахунків (за оцінками,

до 60% робочого часу персонал витрачає тільки на роботу з кадровою документацією).

Автоматизоване зберігання і обробка повної інформації про персонал також дозволяє ефективно відбирати і переводити співробітників. Крім того, автоматизований розрахунок заробітної плати на основі інформації про роботу, відпустці, хвороби, відрядження, соціальні пільги та штрафи дозволяє бухгалтерам точно і швидко розраховувати свою заробітну плату, створювати бухгалтерські звіти і розподіляти витрати. І це лише деякі з особливостей сучасних автоматизованих систем управління персоналом.

Зокрема, індивідуальні автоматизовані системи порівнюють особистісні, професійні та психофізіологічні якості претендента на посаду з аналогічними параметрами кращих фахівців компанії. Такі програми досить ефективні (з формальної точки зору) для відбору перспективних фахівців.

Інтегровані системи управління персоналом використовуються для автоматизації роботи персоналу в кожній компанії. В першу чергу, такі системи необхідні керівництву для отримання актуальної інформації з усіх питань, що стосуються структури компанії, штатного розкладу, вакансій та інформації про співробітників. Швидко прийняти правильне рішення може тільки керівник, здатний швидко розібратися в поточній ситуації на основі аналізу актуальної інформації про стан справ в компанії. Тому важливим фактором в умовах використання кадрових систем є можливість інтеграції системи розрахунку заробітної плати з системами бухгалтерського обліку та корпоративного управління.

У сьогоденній висококонкурентному діловому середовищі потреба компаній в висококваліфікованих співробітників різко зросла. Попит з боку корпоративного управління і кадрових служб на більш спеціалізовані кадрові дані, які допоможуть краще спланувати майбутні потреби компанії в людських ресурсах і реалізувати свої плани за рахунок продуманого набору, наймання та утримання талановитих і висококваліфікованих людей.

З огляду на все вищенаведене досить важливо для відділення Приват Банка впровадити сучасну автоматизовану систему. Оскільки на даний час на відділення Приват Банка нараховується 288 працівників і всього лише 2 працівники відділу кадрів. За рахунок ведення великого масиву кадрової документації в ручному режимі, в нього не вистачає часу для виконання важливих функцій, що безпосередньо пов'язані із ефективним планування персоналу, формування мотиваційної політики, а також розробки основних заходів щодо забезпечення навчання персоналу.

Впровадження сучасних автоматизованих систем HR менеджменту на відділення Приват Банка забезпечить більш ефективне управління персоналом, що позитивно вплине на результати діяльності досліджуваного підприємства.

При впровадженні сучасних автоматизованих систем системи управління персоналом відділення Приват Банка у першу чергу необхідно визначити програмне забезпечення, яке найкраще підходить для особливостей роботи досліджуваного підприємства.

Слід відзначити, що вибір інформаційної системи, яка дасть змогу покращити ефективність системи управління персоналом відділення Приват Банка, серед представлених на українському ринку автоматизованих систем управління (HRM-систем) залежить, насамперед, від обсягу виділених на цей проект фінансових і часових ресурсів.

Зокрема, серед HRM-систем, розроблених у СНД і адаптованих до впровадження на українських підприємствах, виділяють: «Парус-Персонал» (корпорація «Парус», представництво в Україні), «1С: Зарплата и Управление Персоналом для Украины» (фірма «1С», представництва в Україні), «Босс-Кадровик» (українське представництво російської фірми-виробника «АйТи»), «Персонал Актив» (група компаній «Актив Консалтинг Груп», Україна), «Infopulse HRMS» (компанія «Infopulse Ukraine», Україна). Порівняно з традиційними системами автоматизації кадрового обліку та розрахунку зарплати HRM-системи володіють розширеною функціональністю.

Крім трудового обліку (розрахунок заробітної плати, розрахунок заробітної плати, документообіг, облік робочого часу і відпусток, пенсійний і військовий облік) і бухгалтерського обліку (заробітна плата, податкові платежі, надбавки і відрахування), цикли обробляють кількісні дані, такі як Схема призначена для роботи з кваліфікованим персоналом. HRM-системи складаються з набору інструментів, що автоматизують різні бізнес-процеси життєвого циклу управління персоналом: прийом на роботу нових співробітників, управління співробітниками і стимули, розрахунок компенсаційних виплат, нарахування заробітної плати, управління ефективністю, досягнення цілей, кар'єрний ріст.

Збільшуючи швидкість автоматизованих програм управління персоналом, ви можете вирішувати більше проблем і робити це з великою ефективністю. Якщо проблема в тому, що робота не виконується вчасно (наприклад, звіти формуються занадто пізно), що відбувається у відділенні Приват Банку, автоматизація допоможе заповнити цю прогалину.

Слід зазначити, що автоматизовані системи управління персоналом - це просте і недороге програмне забезпечення в порівнянні з бухгалтерськими програмами. Основна функція автоматизованої системи управління персоналом - обробка великої кількості даних про співробітників і кандидатів, замовленнях, посадах, досвід і т.д. Однак зберігати таку інформацію, формувати звіти і виконувати ряд тривіальних обчислень нескладно.

На наш погляд, для впровадження сучасної автоматизованої системи управління персоналом в діяльність відділення Приват Банку, у першу чергу необхідно звернути увагу на виробничі із України. Оскільки дані продукти є також досить якісними, а у порівнянні із подібними програмами закордонних розробників є значно дешевшими.

У результаті аналізу великої програми різноманітних автоматизованих систем HR менеджменту ми прийшли до висновку, що найбільш раціональним буде прийняття рішення щодо впровадження автоматизованої програми системі управління персоналом відділення Приват Банку – «Персонал Актив».

Основною її перевагою у порівнянні з аналогічними програмами є невисока вартість, що є важливою передумовою щодо вибору саме цього програмного продукту для формування системи управління персоналом відділення Приват Банка

Особливості даної програми відображено на рис.3.3.

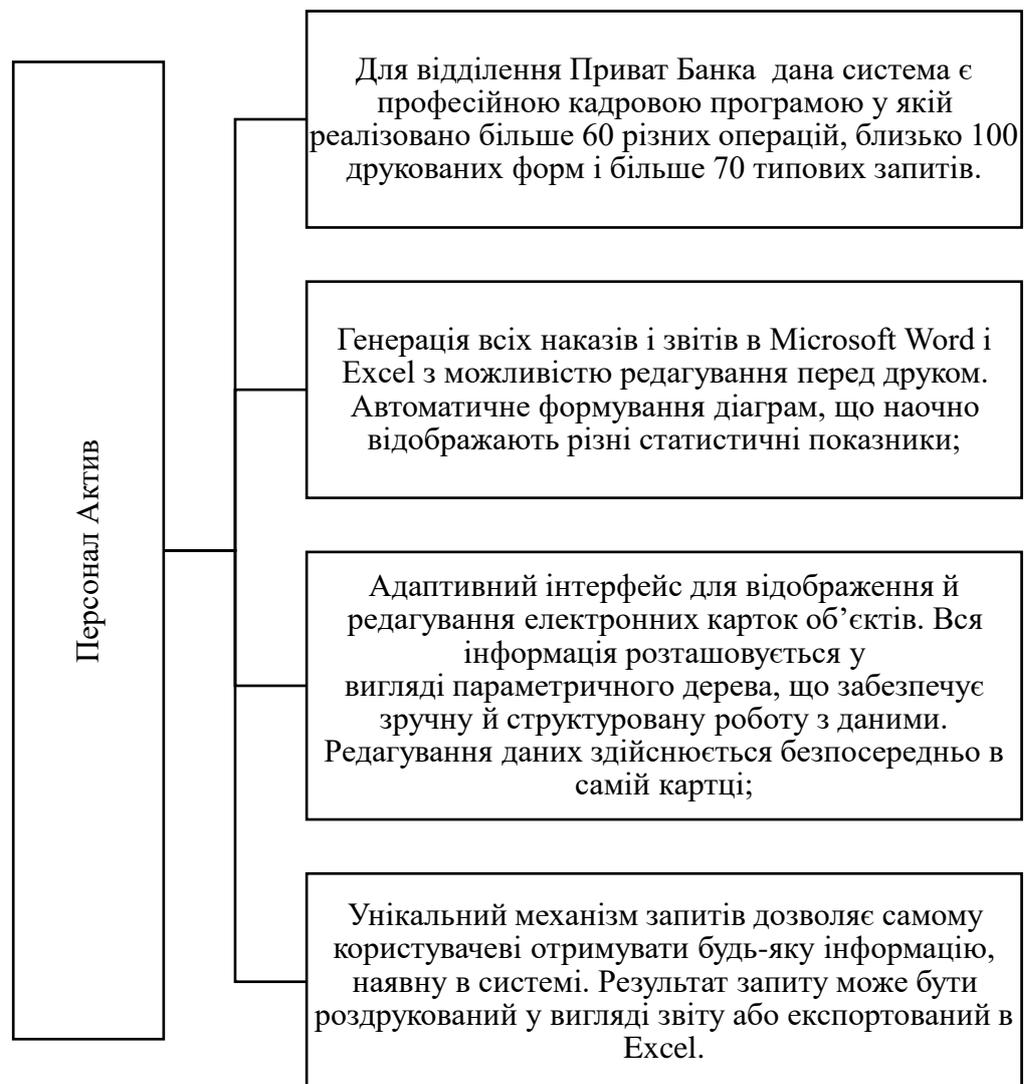


Рисунок 3.3 – Особливості та вагомі характеристики системи «Персонал Актив» (розроблено автором)

Необхідність використання системи «Персонал Актив» в системі управління персоналом відділення Приват Банка, згідно з аналізом в попередньому розділі, обумовлена наступними вимогами:

Керуйте витратами на персонал: витрати на робочу силу складають істотну частину операційних витрат відділення Приват Банку. За допомогою цієї системи ви можете планувати бюджет заробітної плати, встановлювати компенсацію, контролювати прийом на роботу і керувати звільненнями;

Забезпечення ефективності бізнес-процесів: Пропонована система підтримує багато бізнес-процеси, які традиційно базуються на папері. Ефективність забезпечується за рахунок переходу на безпаперове звернення, доступності для співробітників і керівників через веб-інтерфейс і підвищення операційної ефективності;

Виконання нормативних і правових вимог: Ще одна важлива причина для інвестування в систему «Кадрове законодавство» - це можливість забезпечити відповідність системи кадрових процесів вимогам законодавства і управління ризиками;

аналізувати: звітність і ресурси;

візуалізація: більшість платформ HRM мають вбудовані графічні інструменти для візуалізації простих звітів, включаючи побудову діаграм, які активно використовуються при плануванні.

Слід зазначити, що адміністрування даних про співробітників, реалізація заходів по підборі і кваліфікації персоналу, оцінка кваліфікації виробничого і управлінського персоналу - це трудомісткі процеси. Використання системи «Персональний актив» дозволяє відділенню ПриватБанку скоротити час, необхідний для обробки великого обсягу інформації та аналізу даних, а також дає можливість керівництву ефективно планувати і реалізовувати кадрову політику.

Аналіз використання системи «Персонал Актив» в українських компаніях показав, що вона дозволяє:

оцінювати продуктивність;

вести записи зборів персоналу і перерв;

контрольні затримки та інші порушення;

оцінити фактичну завантаженість персоналу;

визначити кращого співробітника;
віддалено контролювати роботу персоналу.

Для успішної компанії характерний постійний пошук способів підвищення ефективності автоматизованих процесів. І одна з основних задач відділення Приват Банка - підвищення ефективності роботи персоналу, чого можна досягти за рахунок впровадження системи «Персональний Актив».

Слід зазначити, що завдяки запропонованій інформаційній системі відділення Приват Банка одержує не окрему програму, що виконує завдання, а готове комплексне рішення, яке легко інтегрується в існуючу інформаційну систему компанії. Це дозволяє миттєво реагувати на ситуації за завданнями, їх розподіл по відповідальним співробітникам і групам, швидке підключення керівництва до вирішення складних або проблемних завдань.

Основні процеси, які реалізуються в відділенні Приват Банка системою «Персонал Актив», показані на рис. 3.4.

Згідно рис. 3.4, в системі управління персоналом відділень приватного банку є чотири важливих області, на які впливає система «Персонал Актив»:

Розрахунок і виплата заробітної плати;
Облік робочого часу;
Пільги і компенсації;
Управління персоналом.

За допомогою системи «Персонал Актив» ці області не тільки оптимізуються, але і забезпечують безперебійну роботу. Дана система дозволяє відстежувати історію роботи співробітника відділення приватного банку, всі дані про його посади, особисті дані, зарплатні відомості та іншу інформацію.

Розрахунок і виплата заробітної плати. Система «Персональний Актив» автоматизує весь процес розрахунку заробітної плати в відділеннях ПриватБанку за рахунок регулярного запису і поновлення даних про співробітників. Ця система також збирає інформацію про наявність працівників, а також розраховує різні відрахування і податки на заробітну плату, що генерує регулярну автоматичну обробку звітів по податках і винагород працівникам.



Рисунок 3.4 – Основні бізнес-процеси, що реалізуються за допомогою системи «Персонал Актив» (розроблено автором)

Система «Персонал Актив» значно спрощує роботу системи управління персоналом у відділенні Приват Банка, так як інформація оновлюється цілодобово одним клацанням миші.

Облік робочого часу більш точний, тому що система «Персонал Актив» дозволяє використовувати нові технології для ефективного обліку та оцінки явки співробітників і роботи з цією інформацією. За допомогою запропонованої системи можна легко відстежувати інформацію про співробітника: наскільки

добре він справляється з певним обсягом роботи, що потрібно поліпшити в його роботі, як можна більш ефективно використовувати робочий час. У цьому випадку кваліфікація співробітника оцінюється на більш високому рівні.

Виплата соціальної допомоги і компенсацій співробітникам - одна з мотивацій для відділення приватного банку. За допомогою системи «Персональний Актив» кожен співробітник може відстежувати, які виплати він отримує, як часто і в якому розмірі за певний період часу.

Система «Персонал Актив» також робить істотний вплив на систему управління персоналом Приват Банка, оскільки зводить до мінімуму час і гроші, необхідні для різних операцій, що призводить до підвищення ефективності і продуктивності. Ця система скорочує обсяг паперової роботи, яка до сих пір є звичайною справою у відділі кадрів приватного банку.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом відділення приватного банку обґрунтовано необхідність впровадження в діяльність банку сучасної автоматизованої системи управління персоналом. З великої кількості пропонуваніх програмних продуктів встановлено, що система «Персонал Актив» найбільш підходить для потреб відділення приватного банку, що в цілому значно підвищує ефективність системи управління персоналом. Крім того, це забезпечить логістичну координацію системи управління персоналом відділення приватного банку з усіма структурними корпоративними підрозділами компанії, значно підвищиться ступінь інтеграції та взаємодії між структурними підрозділами.

Висновки до розділу 3

В даному розділі розроблено напрями вдосконалення системи управління персоналом відділення Приват Банка. Зробимо наступні висновки:

1. З метою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами відділення Приват Банка необхідне формування системи управління персоналом. Це дозволить значно підвищити ефективність управління

персоналом, як наслідок зрости продуктивність праці, рівень задоволення умовами праці, підвищиться доходи та прибутки товариства. З цією метою пропонується сформувати систему управління персоналом з діючих працівників відділу кадрів відділення Приват Банка. Обов'язковою умовою при цьому стане проходження ними атестації та підвищення кваліфікації. У якості методичного забезпечення формування системи управління персоналом відділення Приват Банка виступатимуть різні посадові інструкції, положення про структурний підрозділ тощо.

2. Для підвищення ефективності системи управління персоналом відділення приватного банку обґрунтовано необхідність впровадження в діяльність банку сучасної автоматизованої системи управління персоналом. З великої кількості пропонованих програмних продуктів встановлено, що система «Персонал Актив» найбільш підходить для потреб відділення приватного банку, що в цілому значно підвищує ефективність системи управління персоналом. Крім того, це забезпечить логістичну координацію системи управління персоналом відділення приватного банку з усіма структурними корпоративними підрозділами компанії, значно підвищиться ступінь інтеграції та взаємодії між структурними підрозділами.

ВИСНОВКИ

В даній роботі проведено дослідження системи управління персоналом. На основі отриманих результатів можна зробити наступні висновки:

1. Система управління персоналом є підсистемою системи управління компанією, яка інтегрована в неї і орієнтована на рішення загальних цілей компанії. Структура системи управління трудовим потенціалом складається з взаємозв'язаних і щодо незалежних підсистем, об'єднаних основною метою і покликаних забезпечити процес перетворення трудових ресурсів в трудові ресурси та їх ефективне використання.

2. Сутність системи управління персоналом розкривається через її функції, цілі та методи організації роботи з персоналом. Система управління персоналом – це підсистема організації в цілому. Основною метою системи управління людськими ресурсами є забезпечення компанії людськими ресурсами, їх ефективне використання, професійний та остаточний розвиток. Система управління персоналом компанії виконує ряд функцій: організаційну, соціально–економічну, відтворювальну, а також роль методологій управління полягає в мобілізації людей для досягнення кінцевих результатів. Реалізація функцій управління вимагає розробки і впровадження механізму управління, тобто набору інструментів і методів управління. Методи управління – це способи впливу на окремих працівників і весь персонал і через них на виробництво для досягнення мети компанії.

3. Існує велика кількість підходів та методів до оцінки ефективності систем управління персоналом. Оскільки жоден із зазначених методичних підходів не є універсальним, слід підкреслити, що необхідно комбінувати існуючі методи, адже чим більше проведено дослідження, тим якісніший результат можна отримати.

4. Досліджуючи суб'єкт та об'єкт управління Приват Банку в цілому, та обраного для дослідження відділення, можна зробити висновок. Про тенденцію

до нарощення обсягів діяльності, високу ефективність структури управління та наявну потребу у посиленні стратегії зростання та конкурентні стратегії.

5. Підсумовуючи аналіз фінансово-господарських показників, можна зробити висновок, що Приват Банк в цілому працює задовільно, оскільки фінансовий результат має позитивне значення. Про те є ряд показників, які потребують покращення: ефективність управління запасами, рентабельність діяльності, оборотність заборгованості, зменшення дебіторської заборгованості. Дані показники є ключовими в діяльності банку, оскільки свідчать про ефективність фінансової, маркетингової та кадрової стратегії.

6. Дослідження системи управління персоналом відділення Приват Банка показали важливість того, що управління людськими ресурсами або вибір методів управління є дуже важливим моментом у роботі комерційного банку, який безпосередньо впливає на ефективне функціонування кредитної установи. В результаті оцінки було виявлено наступні недоліки системи управління персоналом:

- скорочення рівня продуктивності праці;
- погіршення показників премій та надбавок;
- погіршення рівня задоволеності умовами праці.

7. З метою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами відділення Приват Банка необхідне формування системи управління персоналом. Це дозволить значно підвищити ефективність управління персоналом, як наслідок зрости продуктивність праці, рівень задоволення умовами праці, підвищиться доходи та прибутки товариства. З цією метою пропонується сформувати систему управління персоналом з діючих працівників відділу кадрів відділення Приват Банка. Обов'язковою умовою при цьому стане проходження ними атестації та підвищення кваліфікації. У якості методичного забезпечення формування системи управління персоналом відділення Приват Банка виступатимуть різні посадові інструкції, положення про структурний підрозділ тощо.

8. Для підвищення ефективності системи управління персоналом

відділення приватного банку обґрунтовано необхідність впровадження в діяльність банку сучасної автоматизованої системи управління персоналом. З великої кількості пропонованих програмних продуктів встановлено, що система «Персонал Актив» найбільш підходить для потреб відділення приватного банку, що в цілому значно підвищує ефективність системи управління персоналом. Крім того, це забезпечить логістичну координацію системи управління персоналом відділення приватного банку з усіма структурними корпоративними підрозділами компанії, значно підвищиться ступінь інтеграції та взаємодії між структурними підрозділами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антончук К. Д. До питання впливу трудової мотивації на економічний розвиток держави. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 8. С. 31-35.
2. Арбузов С.Г. Банківська енциклопедія / С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. К. : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання, 2015. 504 с.
3. Беленький П.. Розвиток системи фінансових посередників України в умовах посилення глобалізаційних процесів. *Вісник НБУ*. 2017. № 12. С. 30–33.
4. Блонська В.І. Персонал та напрямки ефективного управління ним у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014, 18.4. С. 123-127.
5. Бойченко, В. М. Стратегічні засади діяльності банків на кредитно-інвестиційному ринку у посткризовий період:мавтореф ... канд. екон. наук :_Сум. держ. ун-т. Київ, 2018. 21 с
6. Борисов І. В. Економіко-правові вимоги до фінансових установ як суб'єктів ринку фінансових послуг. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України : зб. наук. ст. ІваноФранківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника*, 2015. Вип. 39. С. 82–100.
7. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства . *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5 URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>. (дата звернення: 09.05.2021)
8. Васильєва Т. А. Фактори впливу на стратегічне управління банківським ритейлом / Т. А. Васильєва, Я. М. Кривич, І. О. Леміш // *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 3. С. 54–65.
9. Височин І. Інформаційне забезпечення управління персоналом підприємства. *Економіка*. №7. 2015. С. 3-7.
10. Гительман Л. Д. Умови вдосконалення і професійного саморозвитку URL: http://reff.net.ua/48817-USloviya_rovershenstvovaniya_i_professional_nogo_samorazvitiya.html (дата звернення: 07.04.2021).

11. Гончар О.І. Руденко Т.В. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(3\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)__20).
12. Гончаренко М. Бугай В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2. С. 186–189.
13. Гончаров, Ю. В. Управління проектним фінансуванням банку (за матеріалами «Приватбанк»). *Актуальні Проблеми Економіки : журнал*. 2019. №9. С.196-200
14. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 109-116.
15. Гребенюк, Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України [Текст] : автореф ... канд. екон. наук, Сум. держ. ун-т. Київ, 2018. 21 с
16. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Харків : ХНЕУ, 2019. 256 с.
17. Гришина Н.В. Підвищення ефективності використання потенціалу малого підприємництва у забезпеченні стійкого економічного зростання: дисертація. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2016. 269 с.
18. Гудзь, Т. П. Ринок фінансових послуг: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення навчальної дисципліни студентами спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" освітня програма "Фінанси і кредит" ступеня магістра ПУЕТ / Т. П. Гудзь. Електронні дані. Полтава : ПУЕТ, 2018.
19. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. № 6. С. 223–228.

20. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації. *Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал*. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2017. №6(120) 382 с.
21. Денисенко М. П. Особливості формування та оцінки трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2017. № 6. С. 21–27
22. Державний комітет статистики України URL:Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 13.05.2021).
23. Дехтяренко І.В. Аналіз методичних підходів та методів оцінки трудового потенціалу підприємства. *Управління розвитком*. URL:[http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? Pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Pdf).
24. Дибленко В.І. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2016. № 6. С. 277–281
25. Дідченко О. І. Сутність системи управління кадровим потенціалом промислового підприємства. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_047.pdf (дата звернення: 07.04.2021).
26. Дмитренко О. М. Управління трудовим потенціалом підприємства на базі розробки нової методики оцінки трудового потенціалу працівника. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 55-62.
27. Дороніна М. Мотивація персоналу: необхідність та способи здійснення. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 5. С. 17-22.
28. Дуда Г. Б. Формування, використання та розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств в системі інноваційної економіки: автореф. *Подільський держ. аграр.-техн. ун-т ПВНЗ "Хмельниц. екон. ун-т"*. Кам'янець-Подільський, 2018. 20 с.
29. Економіка праці та соціально-трудова відносини. URL: http://pidruchniki.com/12810419/ekonomika/trudoviy_potentsial_ponyattya_struktura_pokazniki_otsinki (дата звернення: 07.04.2021).

30. Євмешкіна О. Л. Вплив глобалізації на прогнозування та державне стратегічне планування [Текст] / О. Л. Євмешкіна // *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 8. С. 62–66.
31. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. Вип. 1, Т.3. 340 с.
32. Жибак М. М. Матеріальні фактори системи трудової мотивації як основний чинник мотиваційного механізму аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 38–40
33. Зарубіжний досвід формування і ефективного використання трудового потенціалу підприємства. URL: <https://helpiks.org/8-20679.html> (дата звернення: 07.04.2021).
34. Зикіна В. О. Аналіз використання трудового потенціалу як фактора впливу на продуктивність праці. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 4/5. С. 41–47 .
35. Зоря О. П. Організація обліку операцій з банківськими металами ПАТ КБ «Приват Банк»/ О. П. Зоря, Т. М. Борисенко // *Агросвіт*. 2015. № 7. С. 46–49 .
36. Зубрицька Я.О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 172-182.
37. Іртищева І. О. Орієнтири підвищення ефективності управління трудовими ресурсами: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 123–128
38. Казанська, О. О. Антикризова стратегія розвитку логістичної інфраструктури: державний аспект [Текст] / О. О. Казанська // *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 82–85

39. Кисіль С. С. Банківське кредитування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств [Текст] : автореф ... канд. екон. наук : 08.00.08. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2019. 21 с.
40. Коваленко Ю. Фінансові послуги: сутність і класифікація / Ю. Коваленко // *Світ фінансів*. 2016. № 3. С. 162–169.
41. Ковальчук, С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу / С. Ковальчук // *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 34–48.
42. Комарніцька О. М. Зародження, еволюція розвитку та економічна значимість категорії "трудоий потенціал". *Агросвіт*. 2017. № 1/2. С. 26–31
43. Компанійцева К.О. Аналіз методів оцінювання трудового потенціалу персоналу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 145-148.
44. Корнецький А.О. Формування та реалізація регіональної політики розвитку малого підприємництва: монографія. Дніпро: УМСФ, 2016. 140 с.
45. Костін Ю.Д. Стратегія розвитку корпорацій: сутність та ознаки / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. Т. 1. С. 101–106. 6.
46. Кужда Т.І. Фактори успішного розвитку малого та середнього бізнесу в країнах ЄС та в Україні, 2017. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/18588> (дата звернення: 03.05.2021).
47. Кундицький, О. О. Фінансове планування як інструмент формування фінансової стратегії підприємства Фінансовий менеджмент: навч. посібник / О. О. Кундицький. Львів : Новий світ 2000, 2018. С. 47–62.
48. Лазепка В. Інвестиційні банки. *Банківська справа*. 2020. № 6 С. 47–49.
49. Левицька, І. В. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством [Текст] / І. В. Левицька, А. О. Климчук // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7/8 . С. 68–74
50. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства . *Теоретичні та практичні аспекти*

економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. Вип. 1, Т.2. 348 с.

51. Литвин О. Використання системи «клієнт-банк» на прикладі співпраці споживчого товариства «Полтавський кооперативний технікум» та банку «Приватбанк» *ВІСТІ. Діловий випуск*. 24/10/2018.

52. Локтєв Е.М. Удосконалення управління персоналом підприємствами України URL:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Loktev.pdf. (дата звернення: 03.05.2021).

53. Лютий І., Дрозд Н. Вплив держави на ринок фінансового капіталу України. *Фінанси України*. 2015. №8. С. 63–72.

54. Матвієнко Ю.Д. Методичні засади оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки* URL:<http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/172/59.pdf>. (дата звернення: 03.05.2021).

55. Офіційний сайт «ПриватБанк» URL:<https://privatbank.ua/ru> (дата звернення: 09.05.2021)

56. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 13.06.2021).

57. Подзигун І. Фінансовий ринок та ринок фінансових послуг: взаємозв'язок та єдність. *Ринок цінних паперів України*. 2018. № 1–2. С. 83-88.

58. Рогатіна Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг [Текст] / Л. П. Рогатіна // *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92–96 .

59. Сердюков, К. Г. Формування та вибір інноваційної стратегії підприємства [Текст] / К. Г. Сердюков // *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 12–16

60. Сімчера О. Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 2(13). С. 105–110

61. Слободянюк, Н. О. Стратегічне інвестиційне забезпечення розвитку технологічних укладів в Україні [Текст] / Н. О. Слободянюк // *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 1. С. 41–44
62. Станіславик, О. В. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №3. С. 20–24
63. Студінська Г. Я. Стратегічне партнерство України та ЄС [Текст] / Г. Я. Студінська, В. А. Студінський // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 7/8. С. 22–36
64. Тарлопов І. О. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 33–37.
65. Ткаченко А.М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 1, Т. 1. С. 53–59.*
66. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник [та ін.]. К. : КНЕУ, 2021. Т. 1. 816 с.
67. Утенкова, К. О. Концептуальні засади формування стратегії розвитку економічної безпеки аграрного сектора України *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 64–69
68. Халіна В. Ю. Васильєва Т.С. Соціальна відповідальність як головна компонента клієнтоорієнтованості підприємства *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 53–61
69. Хандій О. О. Досвід роботи вітчизняних підприємств в умовах карантинних обмежень: соціально-трудова аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 89–94.
70. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 121–125.

71. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.* 2017. № 53 (1026). С. 178–181.

72. Хитра О. В. Стратегічне управління і продуктивність [Текст] / О. В. Хитра // Менеджмент продуктивності [Текст] : навч. посібник / О. В. Хитра. Львів : Новий світ-2000, 2015. С. 299–330

73. Череп А.В. Основи формування трудового потенціалу в державі, регіоні, на підприємстві *Економічні науки.* 2018. № 1(9). С. 243-254.

74. Чернявський І. Б. Порядок вибору стратегії регіонального розвитку філіальної мережі банку/ І.Б. Чернявський // *Механізм регулювання економіки,* 2014, № 4 С.155-161

75. Чечетова-Терашвілі Т. М. Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. НАН України. Харків, 2018. 477 с.

76. Чухно І.А. Малий бізнес та його роль в контексті територіального розвитку *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2018. С. 437-440*

77. Швець Ю. О. Регулювання грошових потоків від інвестиційної діяльності ДП «Приват Банк» [Текст] / Ю. О. Швець, А. О. Захаренко // *Економіка та держава.* 2019. № 12. С. 67–68

78. Шевченко І.Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. URL.: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?pdf. (дата звернення: 03.05.2021).

ДОДАТКИ