

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Шляхи вдосконалення системи управління персоналом (на прикладі
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Ways to Improve the Personnel Management System (on the example of
СВ "PRTVATBANK" JSC)

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0730-МО
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Є.Д. Дерев'янкіна

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ Ю.І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Дерев'янкіній Євгенії Дмитрівні

1. Тема роботи Шляхи вдосконалення системи управління персоналом (на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні засади системи управління персоналом в компанії – складається з 3 підрозділів: 1.1 Складові системи управління персоналом в компанії; 1.2 Теоретичні засади стратегічного управління персоналом; 1.3 Теоретичні основи кадрової політики; 2 Розділ – Аналіз та характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК» з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз виробничо-господарського стану АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; 2.2 Характеристика системи управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; 2.3 Проблеми управління персоналом в АТ КБ

«ПриватБанк»; 3 Розділ 3 – Шляхи удосконалення системи управління персоналом на АТ КБ «ПРИВАТБАНК – складається з 2 підрозділів: 3.1 Покращення системи управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; 3.2 Економічне обґрунтування покращення системи управління персоналом.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2024 р.	05.01.2024 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2024 р.	15.03.2024 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2024 р.	06.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ Є.Д. Дерев'янкіна
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Шляхи вдосконалення системи управління персоналом (на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК»)»: 52 сторінки, 5 таблиць, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 25 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що в організації сСистема управління персоналом постійно змінюється та удосконалюється, адаптується до постійних змін, вносячи виправлення в окремі свої елементи. Саме за допомогою цієї системи забезпечується взаємозв'язок між керованою та керуючою системами.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, розкриття ефективних інструментів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо шляхів удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Об'єкт дослідження є процес управління персоналом в АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи засади системи управління персоналу в компанії, визначено сучасні підходи та методи управління персоналом. На основі теоретичного матеріалу було досліджено методи та підходи до удосконалення системи управління для АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

БАНК, ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ, РЕКРУТИНГ.

ABSTRACT

Qualification work: 52 pages, 5 tables, 12 figures. The list of links includes 25 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that the personnel management system in the organization is constantly changing and improving, adapting to constant changes, making corrections to its individual elements. It is with the help of this system that the relationship between the controlled and controlling systems is ensured.

The purpose of the qualification is the research of theoretical foundations, the disclosure of effective tools and the substantiation of practical recommendations regarding ways to improve the personnel management system of JSC CB "PRIVATBANK".

The object of the study is the personnel management process in JSC CB "PRIVATBANK".

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources.

In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams. During the work, the theoretical foundations of the basis of the personnel management system in the company were considered, modern approaches and methods of personnel management were determined.

On the basis of theoretical material, methods and approaches to improving the management system for JSC CB "PRIVATBANK" were investigated.

BANK, PERSONNEL, PERSONNEL POLICY, MOTIVATION, RECRUITMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІЇ.....	9
1.1 Складові системи управління персоналом в компанії.....	9
1.2 Теоретичні засади стратегічного управління персоналом.....	13
1.3 Теоретичні основи кадрової політики.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	24
2.1 Аналіз виробничо-господарського стану АТ КБ «ПРИВАТБАНК»...	24
2.2 Характеристика системи управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	29
2.3 Проблеми управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	39
3.1 Покращення системи управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	39
3.2 Економічне обґрунтування покращення системи управління персоналом.....	44
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Сучасна економіка України орієнтується на ринкові відносини, що в свою чергу диктує зміни в системах управління персоналом. Навіть найкращі системи управління персоналом мають змогу бути покращенні та удосконаленні, щоб вони могли відповідати сучасним реаліям ринкових відносин. Сучасні компанії все більш розглядають персонал, як можливість покращення своєї конкурентоспроможності. Підвищуються вимоги до персоналу, його кваліфікації. Система управління персоналом швидкоплинно змінюється не тільки за кордоном, але і в нашій країні.

Тому актуальною являється тема шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, розкриття ефективних інструментів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо шляхів удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Предметом дослідження є теоретичні знання про систему управління персоналом, її складові та теорії мотивації персоналу, управління продуктивністю персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити теоретичні засади системи управління персоналу в компанії;
- розглянути складові системи управління персоналом в компанії;
- опанувати теорію мотивації персоналу;
- проаналізувати систему управління на АТ КБ «Приватбанк»;
- розробити шляхи удосконалення системи управління для АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

В процесі написання роботи були використані дані щорічної звітності

АТ КБ «ПРИВАТБАНК». Для аргументування шляхів удосконалення системи управління персоналу в компанії АТ КБ «ПРИВАТБАНК» використовувались: аналіз показників діяльності банку.

Теоретичною та методологічною основою є дослідження робіт зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: О. Кириченко, Д. Кіркпатрик, Р. Річі, В. Никифоренко, А. Устіловська, М. Бублій, О. Крушельницька, С. Госпадарчук, А. Кобаков, О.Грищенко, М.Черна.

Теоретичну та методологічну основу роботи склали праці українських та зарубіжних вчених, соціологів та психологів, у яких проаналізовано найважливіші аспекти управління персоналом, а також нормативні документи, публікації періодичного друку, матеріали наукових конференцій та семінарів, довідкова та спеціальна література. Методи дослідження – теоретичний аналіз, синтез та узагальнення літератури по темі дослідження; а також опитування та математична обробка результатів практичного дослідження.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи управління підприємством, а одержані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНІЇ

1.1 Складові системи управління персоналом в компанії

Для того, щоб компанія чи підприємство ефективно функціонувало, на ньому має бути створена професійна команда. В практиці поняття «управління персоналом» з'явилося не так давно. При цьому, кожна компанія мала функціональну підсистему управління кадрами та соціальним розвитком колективу. Більшу роботу з управління кадрами виконували лінійні керівники підрозділів.

Управління – це система, яка складається з різних елементів, які мають власні функції, при цьому спрямовані на досягнення загальної мети. Система закріплює функції для структурних одиниць та працівників, а також контролює потоки інформації [5].

Система управління персоналом постійно змінюється та удосконалюється, адаптується до постійних змін, вносячи виправлення в окремі свої елементи.

За допомогою цієї системи забезпечується взаємозв'язок між керованою та керуючою системами.

Керованою системою можна назвати систему економічно-соціальних відносин стосовно використання та відтворення працівників.

Керуючою системою можна назвати комплекс управлінських працівників та органів управління зі своєю компетенцією та специфікою. Ця система може мінятися під впливом різних факторів. В керуючу систему входять лінійні керівники, які готують комплекс процесів, за допомогою яких будуть управляти керованою системою [1].

Не залежно від специфіки підприємств, вони всі виконують одноманітні завдання в праці з людськими ресурсами. Такі як:

- підбір персоналу;
- тренінги та навчання робітників, для того щоб покращити їх уміння залежно від вимог підприємства;
- кожен з працівників підлягає оцінці своєї діяльності;
- винагорода працівників.

Ці функції є у кожному підприємстві, але можуть проявлятися по різному, представлені у вигляді схеми на рис.1.1.

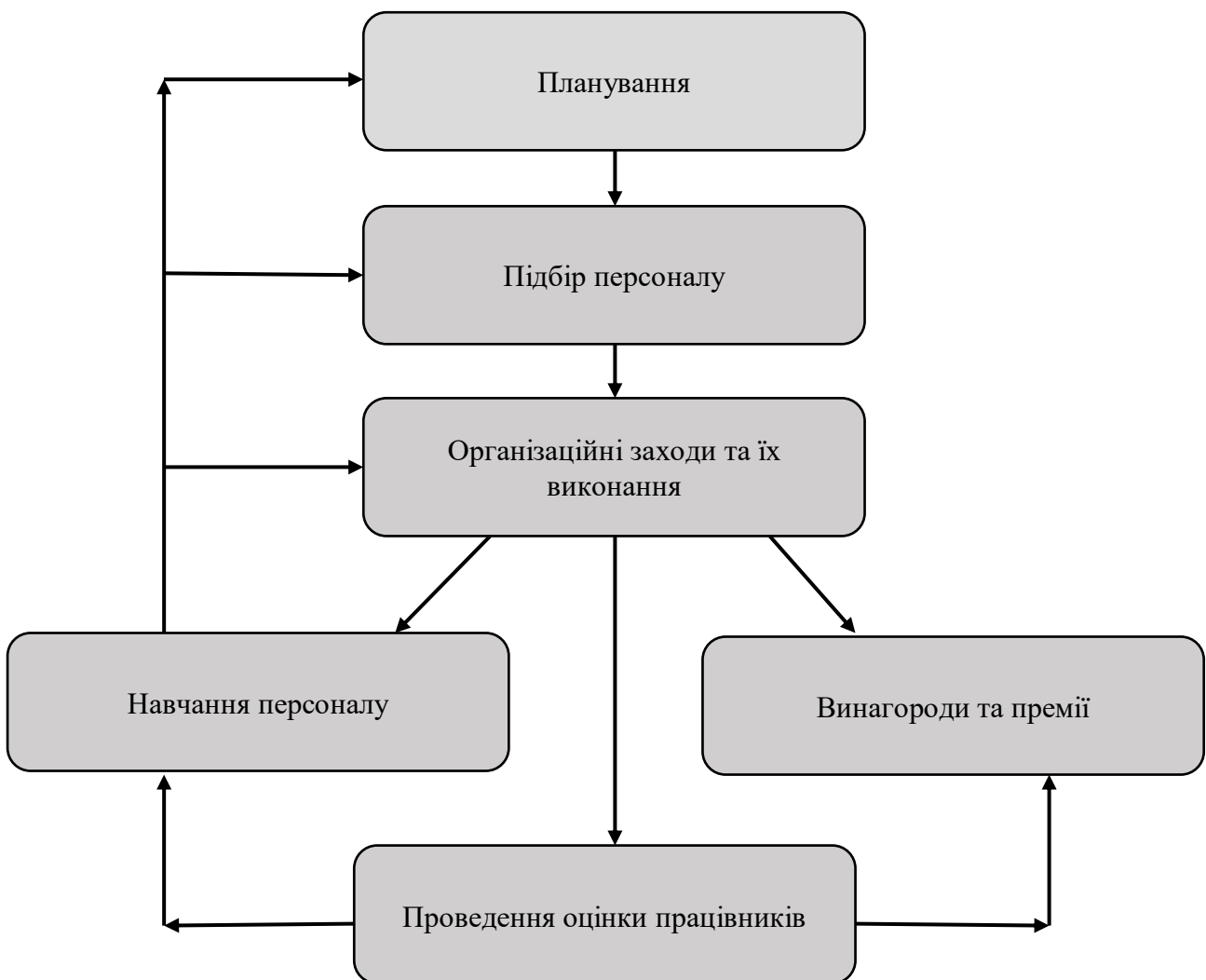


Рис. 1.1 Схема управління персоналом

Проаналізувавши можна зробити висновок, що для того, щоб мати успіх, підприємство має управляти підбором, навчанням та оцінкою та винагородами працівників. Для цього потрібно постійно удосконалювати старі та

створювати нові програми та методи, процедури управління персоналом. В сумі це все являється системою управління персоналом [4].

Люди є найголовнішим елементом системи. Вони являються одночасно і суб'єктом та об'єктом управління. Це є специфічною особливістю управління [3].

З сукупності взаємопов'язаних підсистем складається вся система управління кадрами. Окремі виділені за організаційними або функціональними ознаками частки системи- це підсистеми. Ці частки працюють окремо, але задля рішення загальної мети. Зазичай відокремлюють підсистеми, які відгукуються на основні функції управління кадрами, рис. 1.2.



Рис. 1.2 Підсистеми системи управління кадрами

На рисунку приведені приклади підсистем. В залежності від специфіки підприємства та його розмірів підсистеми можуть змінюватись, в великих підприємствах окремі підрозділи виконують функції кожної окремої підсистеми, а в не великих одна підсистема може включати функції кількох.

Система управління персоналом в компанії включає різні складові, які спрямовані на залучення, розвиток, мотивацію та збереження персоналу. Ось основні складові такої системи:

1. Рекрутинг та підбір персоналу: ця складова включає в себе процеси пошуку, приваблення та відбору кандидатів на вакантні посади. Вона може включати в себе розміщення вакансій, відбір резюме, співбесіди та оцінку кандидатів.

2. Навчання та розвиток: ця складова орієнтована на розвиток навичок, знань та компетенцій працівників. Вона включає в себе планування та проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів та інших форм професійного розвитку.

3. Оцінка та управління продуктивністю: ця складова охоплює процеси оцінки роботи працівників, визначення їхніх сильних та слабких сторін, а також планування розвитку та підвищення продуктивності.

4. Мотивація та винагороди: система мотивації та винагороди спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та відданості компанії. Це може включати в себе фінансові стимули, бонуси, премії, а також нематеріальні мотиватори, такі як визнання та подяка.

5. Утримання та розвиток талантів: ця складова включає в себе стратегії збереження та розвитку ключових талантів компанії. Вона орієнтована на створення сприятливого середовища для зростання та розвитку перспективних працівників.

6. Комунікація та взаємодія: ця складова включає в себе системи комунікації та взаємодії між керівництвом та персоналом, а також між різними підрозділами та рівнями управління в організації.

7. Управління змінами та адаптація: ця складова орієнтована на управління змінами в організації та адаптацію персоналу до нових умов та вимог ринку [7].

Ці складові взаємодіють між собою та створюють цілісну систему управління персоналом, яка сприяє досягненню стратегічних цілей та успіху організації.

Кожна особа персоналу відіграє дуже важливу роль на підприємстві. З однієї сторони вони являються значущим ресурсом, за допомогою якого досягаються всі поставлені цілі. А з іншої являються тими хто творить організацію, встановлюючи цілі підприємства та можливі шляхи досягнення їх.

1.2 Теоретичні засади стратегічного управління персоналом

Управління кадрами на підприємстві – практичні дії та теоретичні знання, які направлені на забезпечення високоякісними кадрами підприємство, який максимально якісно буде виконувати свої професійні обов'язки.

Елементи системи управління кадрами:

1. На базі стратегічного планування і цілей фірми, виробляється стратегія кадрової політики.
2. Підбір кадрів та адаптування їх до нових умов.
3. Планування кар'єри та навчання персоналу.
4. Оцінка та контроль трудових показників.
5. Створення лояльного відношення кадрів та сприятливих умов.
6. Документація пов'язана з управлінням кадрами.

Працівники кадрових служб та лінійні керівники виконують функцію управління кадрами. В різних за розмірами підприємствах це відбувається трохи по різному.

На крупних підприємствах зазвичай функцію з управління кадрами

виконують спеціальні служби – кадрові служби, вони також можуть проводити консультації менеджерів усіх ланок та спільно виробляти стратегію управління кадрами.

А в маленьких фірмах ця функція покладається в значній мірі на плечі лінійних керівників. Для всіх менеджерів без виключення обов'язково мати уявлення про те, як управляти кадрами на підприємстві. Для того, щоб приймати участь в співпраці з кадровими службами.

Необґрунтовано великий штат кадрів, не затримання на довго на підприємстві кадрів, психологічно не сприятливий клімат у колективі – це ті проблеми до яких призводить не грамотне управління кадрами [8].

Стратегічне управління кадрами – це розвиток кваліфікованого, конкурентоспроможного та с гарним психологічним кліматом колективу, який допомагає підприємству досягати своїх поставлених перед ним стратегічних цілей.

Стратегічне управління кадрами має такі цілі:

- Забезпечити результативне навчання та тренінги для кадрів підприємства, для підняття рівня кваліфікації своїх працівників;
- Покрити потреби в персоналі на майбутнє;
- Керувати рівнем винагороди за працю, потрібного для зацікавлення та мотивації персоналу;
- Розвиток програми адаптації нових співробітників;
- Налагодження та покращення комунікації між різними рівнями персоналу та між різними відділами.

Основні засади стратегічного управління кадрами:

- Контроль за змінами в зовнішньому середовищі та швидке реагування на них за допомогою управлінських рішень;
- Управління спрямоване на зміну потенціалу персоналу;
- Створення умов для результативного розвитку потенціалу;
- Залежно від стану внутрішнього та зовнішнього середовища можливість зробити альтернативний вибір.

Введення та застосування стратегічного управління кадрами на підприємстві має свій плюс у вигляді отримання синергетичного ефекту [10].

Синергетичний ефект досягається при таких умовах, які відображені в рис. 1.3.

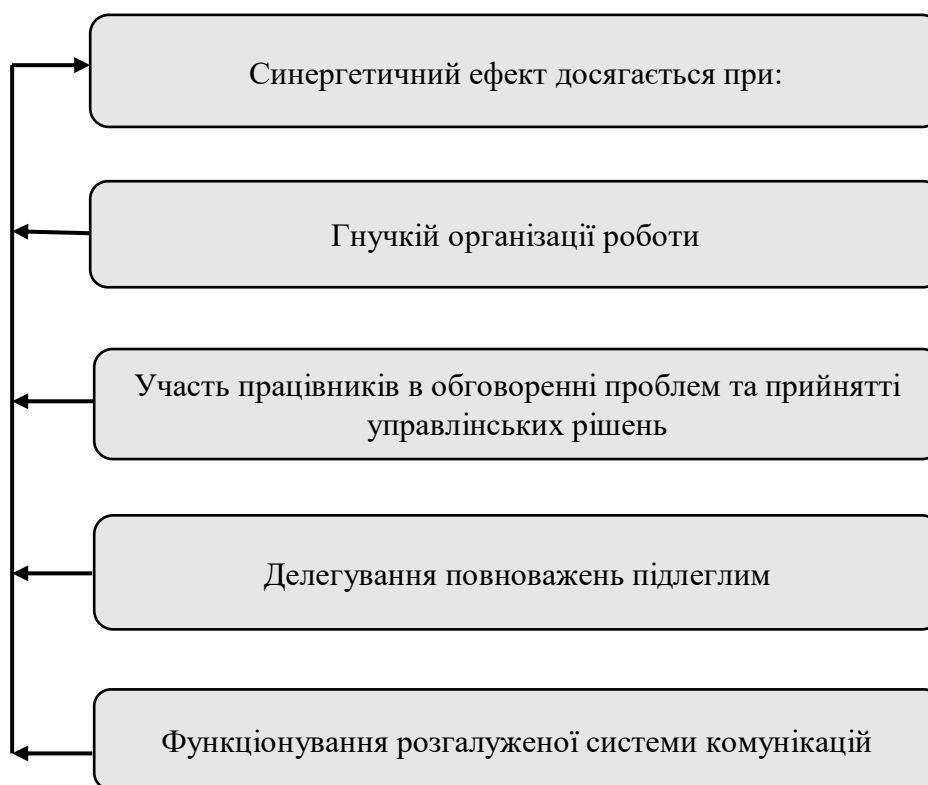


Рис.1.3. При яких умовах досягається синергетичний ефект.

Предметами стратегічного управління кадрами являються :

- Кадри підприємства;
- Організаційна структура кадрів;
- Робочі умови.

В загальну стратегію підприємства входить і стратегія управління кадрами, вона являється її складовою. В практиці на різних підприємствах зустрічаються різноманітні варіанти їх взаємодій.

Найчастіше зустрічається стратегія, при якій вважається, що стратегія управління кадрами залежить від загальної стратегії підприємства. В цьому випадку кадрова служба має підлаштовуватись під загальну стратегію підприємства та під дії керівників.

Другий варіант стратегії, що зустрічається – це стратегія при якій стратегія управління кадрами та загальна стратегія розвиваються взаємопов'язано та в комплексі, фахівці кадрової служби приймають участь в вирішенні питань стратегічного значення. Це говорить про те, що вони володіють високою кваліфікацією.

Два рівні, на яких можна розробляти стратегію управління кадрами, як функціональну стратегію, включають:

- Як функціональна стратегія на рівні корпоративної стратегії, що відповідає загальним цілям підприємства;

- Як функціональна стратегія для кожної окремої галузі бізнесу в складі диверсифікованої чи багатопрофільної фірми, що відповідають цілям цієї галузі діяльності.

Такі фази в себе включає стратегічне управління кадрами:

- Фаза аналізу;
- Фаза планування;
- Фаза реалізації рішення.

Під час фази аналізу визначаються стратегічні чинники. Ці чинники стосуються як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Частіше за все використовують SWOT-аналіз

Під час фази планування створюються різні варіанти організаційних стратегій та найбільш вдала починає своє життя. Ще формуються місії та цілі підприємства [12].

За допомогою розробки бюджетів та різних програм стратегія втілюється в життя.

Ще фази стратегічного управління кадрами можна представити так:

- Створення місії організації;
- Аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників;
- Формування стратегії;
- Виконання стратегії;
- Оцінка та контроль реалізації стратегії.

При розробці стратегії управління кадрами треба ґрунтуватись на удосконаленні системи та методів управління людським капіталом.

Існує два методи формування стратегії управління кадрами, які зображенні на рис.1.4 та рис. 1.5.



Рис. 1.4 Спосіб «знизу в гору».

На цьому рисунку представлена схема , як відбувається формування стратегії управління кадрами за методом «Знизу в гору».



Рис. 1.5 Спосіб «Зверху вниз»

На цьому рисунку представлена схема, як відбувається формування стратегії управління кадрами за методом «Зверху вниз».

Елементи стратегії управління кадрами є:

- Методи регулювання трудових відносин;
- Методи вирішення конфліктів;
- Адаптація кадрів;
- Ділова етика;
- Нові методи обрання персоналу;
- Удосконалення методів планування необхідності в кадрах;
- Методи охорони праці;
- Удосконалення форм оплати праці та мотивування кадрів;
- Удосконалення окремих частин системи управління кадрами чи в

цілому всієї системи.

Кадрова стратегія має покращувати позиції підприємства в галузі кадрів, продуктивно застосовувати свої сильні сторони в зовнішньому середовищі, формування високваліфікованого персоналу та сприяти розкриттю потенціалу кадрів підприємства [12].

На основі регулярних аналізів факторів з внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на підприємство можливо буде представити цілісна ідея розвитку кадрів та підприємства в цілому.

Отже, стратегія управління кадрами охоплює різні аспекти управління кадрами підприємства: навчання та адаптація кадрів на підприємстві, методи соціального захисту кадрів, розвиток ділової етики, розвиток структури кадрів на підприємстві.

Розробка стратегії управління кадрами може стикнутися з такими проблемами:

- Відсутність необхідних фінансових ресурсів;
- Відсутність інтелектуальних ресурсів;
- Відсутність високваліфікованих керівників;

Вибір стратегії управління кадрами базуються на сильних сторонах, які

підсилюють конкурентне положення підприємства.

1.3 Теоретичні основи кадрової політики

Теоретичні основи кадрової політики включають в себе різноманітні підходи, концепції та принципи, які допомагають організаціям ефективно управляти своїм персоналом. Ось деякі ключові теоретичні аспекти кадрової політики [2]:

1. Людські ресурси (Human Resource Management, HRM): HRM - це підхід до управління персоналом, який покладає акцент на важливості людських ресурсів як ключового активу для досягнення стратегічних цілей організації. Він включає в себе такі аспекти, як рекрутинг, навчання та розвиток, оцінка продуктивності, мотивація, утримання та збереження персоналу.

2. Теорія взаємин (Exchange Theory): Ця теорія вивчає взаємовідносини між працівниками та організацією як вид "обміну". Згідно з цією теорією, організація надає ресурси (зарплату, переваги, можливості розвитку), а працівник надає свою працю та відданість.

3. Теорія мотивації: Різні теорії мотивації (наприклад, ієрархія потреб Маслоу, теорія двійкових факторів Герцберга, теорія очікування Врума) вивчають, які фактори стимулюють працівників до досягнення високої продуктивності та задоволеності від роботи.

4. Теорія організаційної культури: Ця теорія розглядає цінності, переконання, норми та практики, які формують культуру організації. Культура впливає на поведінку та мотивацію працівників, а також на їхні взаємовідносини в організації.

5. Теорія лідерства: Ця теорія вивчає характеристики та поведінку лідерів, їхній вплив на співробітників та ефективність управління персоналом. Вона допомагає організаціям розуміти, які лідерські стилі та підходи можуть бути ефективними в конкретних ситуаціях.

6. Теорія організаційної адаптації: Ця теорія вивчає, як організації адаптуються до змін у своєму зовнішньому та внутрішньому середовищі, включаючи зміни в технологіях, ринках, законодавстві та інших аспектах.

Ці теоретичні підходи допомагають організаціям розуміти різні аспекти управління персоналом та розробляти стратегії, які враховують потреби та інтереси як працівників, так і організації в цілому.

Для стратегії управління кадрами – кадрова політика є базою [13].

Кадрова політика – це комплекс принципів та правил, які повинні бути зрозумілими та чітко сформульовані, спрямовані на відповідність кадрового потенціалу та планам та стратегії підприємства.

Кадрова політика готується беручи до уваги:

- Прогнозування розбіжностей між якістю та кількістю персоналу та їх необхідністю;
- Обраний напрямок для досягнення мети;
- Горизонт прогнозування та планування.

Види кадрової політики представлені на рис.1.6.

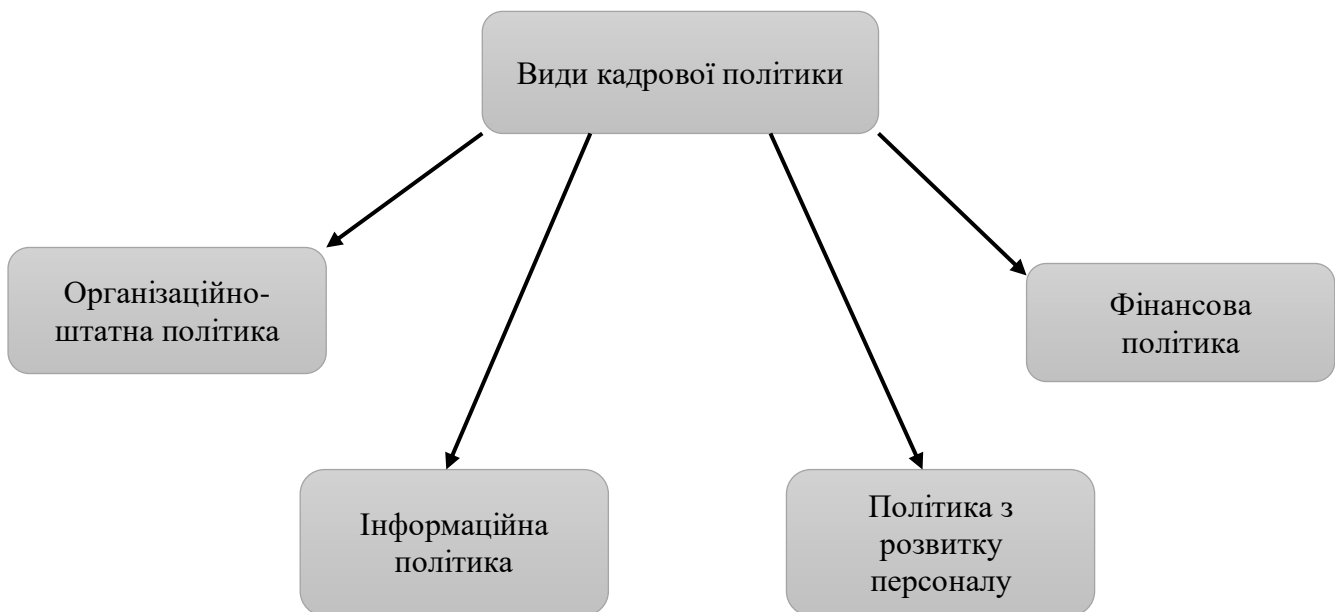


Рис. 1.6 Види кадрової політики

Організаційно - штатна політика включає в себе стратегічне планування

потреб у робочій силі, формування оптимальної структури та кадрового складу організації.

Інформаційна політика передбачає створення та підтримку системи обігу кадрової інформації.

Політика розвитку персоналу забезпечує розробку програм розвитку, адаптацію працівників та професійну орієнтацію, планування їхнього індивідуального розвитку, формування команд, а також підвищення їхньої кваліфікації.

Фінансова політика включає формування принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці та матеріальної мотивації співробітників.

Поділ кадрової політики може базуватися на принциповій орієнтації на власний персонал або на зовнішній персонал, а також на ступені відкритості до зовнішнього середовища під час формування кадрового складу. По цим причинам виділяють два типи кадрової політики: відкрити та закрити, які визначаються на основі цих факторів [2].

Відкрита кадрова політика – політика, яка характеризується прозорістю підприємства для майбутніх співробітників на різних рівнях. Підприємство бере працівників на будь-які посади, при наявності у претендента відповідної кваліфікації, без досвіду роботи. Цю політику можуть використовувати нові підприємства, які прагнуть швидко зрости та зайняти лідерські позиції у своїй сфері.

Закрита кадрова політика – політика, яка характеризується тим, що приймає нових співробітників лише на нижчі посадові щаблі. Таку кадрову політику використовують підприємства, які хочуть виробити в своїх співробітниках відчуття духу причетності або якщо, підприємство працює з браком кадрів.

Також існують такі кадрові політики за рівнем впливу управлінського апарату:

- Активна кадрова політика;

- Реактивна кадрова політика;
- Пасивна кадрова політика;
- Превентивна кадрова політика.

Також кадрову політику можна поділити на основі горизонтів планування та прогнозування на такі, які представлені на рис.1.7.

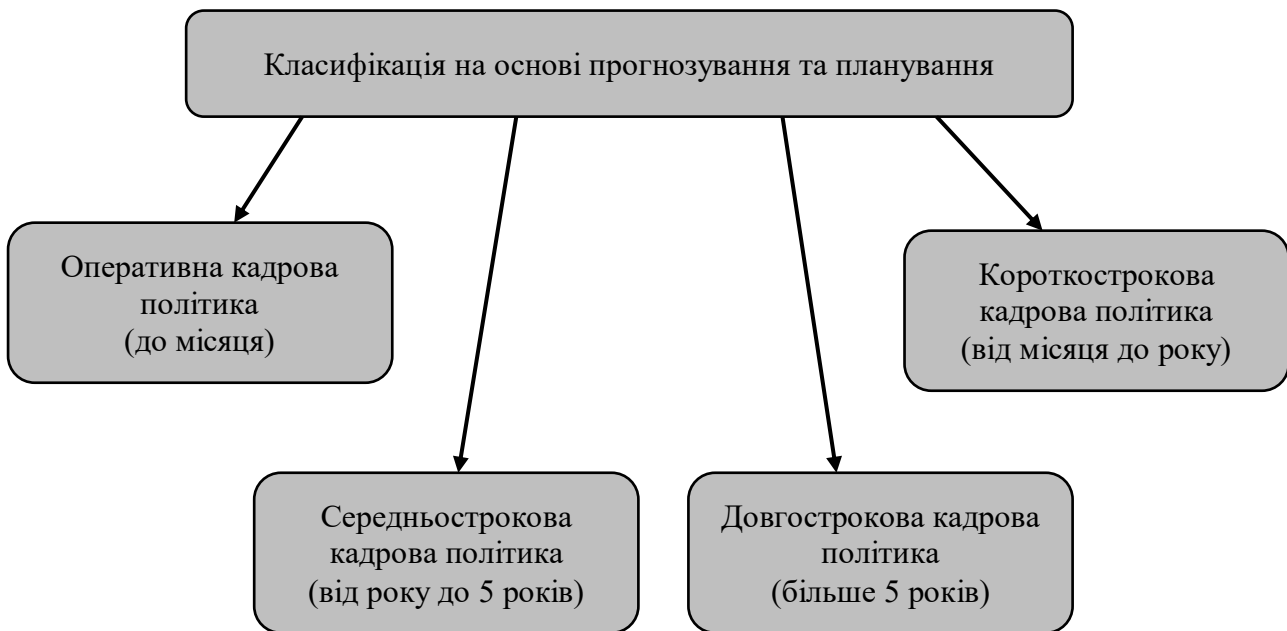


Рис. 1.7. Класифікація кадрової політики на основі прогнозування та планування

На підприємстві кадрова політика може реалізовуватись по таким напрямкам:

- Виробництво нових інноваційних систем з найму та відбору працівників;
- Покращення психологічного клімату в колективах;
- Покращення систем мотивації та заробітних плат;
- Вдосконалення систем навчання персоналу та підвищення кваліфікацій робітників;
- Кар'єрна система на підприємстві.

У сучасних умовах працівники мають особливе значення, тому якість їхньої праці впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому соціальні гарантії та матеріальне та моральне стимулювання стають ключовими аспектами кадрової політики. Надбавки та система участі працівників у розподілі прибутку мають стимулювати зацікавленість в гарному кінцевому результаті. Також, обмін інформації між різними рівнями управління з кадрових питань є необхідним, щоб якісно керувати кадрами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Аналіз фінансово-господарського стану АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

АТ КБ «ПриватБанк» - найбільший банк України. Цей банк є одним з провідних у галузі за всіма фінансовими показниками. Складає близько чверті всієї банківської системи країни та має велике значення для системи, як великий та спеціалізований ощадний банк, який обслуговує третину вкладів населення країни [17].

Головний офіс розташований у місті Дніпро. Юридична адреса: вул. Грушевського, 1д, м. Київ 01001, Україна. Адреса для кореспонденції: вул. Набережна Перемоги, 30, м. Дніпро, 49094, Україна [17].

АТ КБ «ПриватБанк» має свої філіали в різних країнах світу. В таких, як Україна, Португалія, Латвія, Кіпр, Італія.

АТ КБ «ПриватБанк» має організаційно-правову форму- акціонерне товариство, тип – приватне товариство. Всі акція зараз належать державі. В 2016 році Нацбанк вніс пропозицію до Кабінету Міністрів України про націоналізацію цього приватного банку.

Кабінет Міністрів України виконує функції управління корпоративними правами держави в банку. Він також здійснює вище управління банком відповідно до законодавства України, включаючи Конституцію України, Цивільний кодекс, Господарський кодекс, закони про банківську діяльність, про систему гарантування вкладів фізичних осіб.

АТ КБ «ПриватБанк» був найпершим банком України, який заініціював послуги інтернет-банкінгу Приват24. В 2018 році першим в Україні вводить систему Apple Pay.

АТ КБ «ПриватБанк» надає такі послуги:

- Можливість відкриття депозитів;
- Кредити;

- Відкриття різного роду карток;
- Перекази на інші картки, в тому числі і на інший банк;
- Поповнення мобільного;
- Оплата комунальних послуг;
- Apple Pay, Google Pay, FacePay24;
- Міжнародні перекази;

Кожного дня по всій країні працює понад 1000 відділень, 5000 банкоматів та 10000 терміналів самообслуговування ПриватБанку. Кожного дня покращують свою продукцію та сервіси, задля найвимогливіших потреб клієнтів [17].

У 2022 році частка АТ КБ «ПриватБанку» в роздрібному кредитному портфелі зростає з 26% до 32%, а бізнес отримав 23,8 мільярдів гривень нових кредитів [17].

Статутний капітал АТ КБ «ПриватБанк» складає 206059743960 (двісті шість мільярдів п'ятдесят дев'ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев'ятсот шістдесят) гривень та поділений на 735927657 (сімсот тридцять п'ять мільйонів дев'ятсот двадцять сім тисяч шістсот п'ятдесят сім) простих іменних акцій, номінальна вартість кожної з яких складає 280 (двісті вісімдесят) гривень [17].

Дохід АТ КБ «ПриватБанк» утворюється зі збору коштів від банківських операцій, після оплати всіх необхідних витрат а також податків.

Керівництво підприємства:

- Єдиний акціонер – Держава, в вигляді Кабінету міністрів України;
- Наглядова рада;
- Голова правління.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанку» представлена на рис.

2.1.

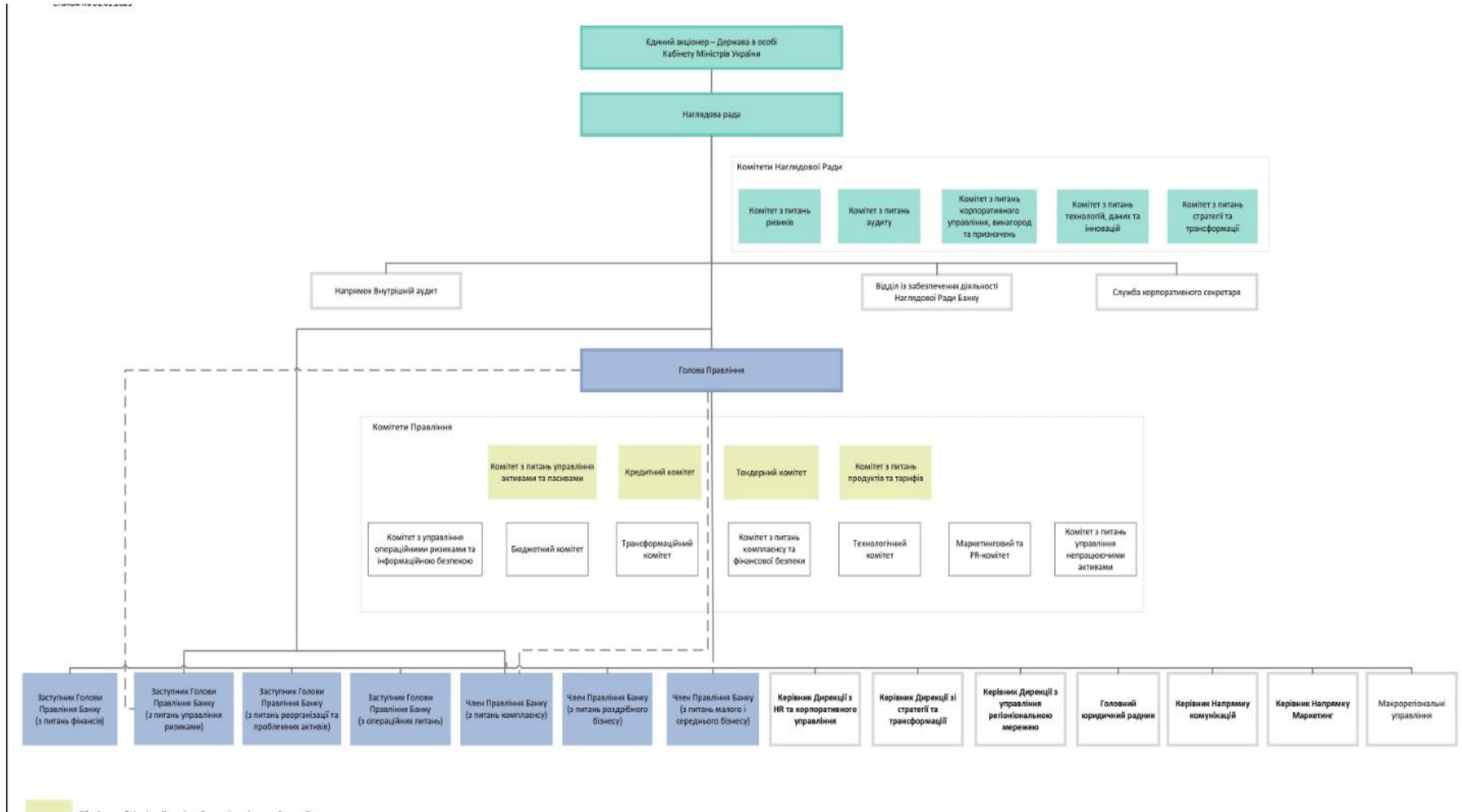


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанку»

Наша мета – економічно сильна Україна. ПриватБанк є відповідальним роботодавцем і одним із найбільших платників податків у країні. Попри складні часи, ми рухаємо економіку вперед, не зупиняючи кредитування українців та бізнесу. У 2022 році частка ПриватБанку в роздрібному кредитному портфелі зросла з 26 до 32%, а бізнес отримав 23,8 млрд грн нових кредитів. Працюємо на перемогу й відновлення України [17].

АТ КБ «ПриватБанк» являється одним з найнадійніших банків України, за основі інформації НБУ, представлена на рис. 2.2.

Топ 14 українських та іноземних банків

1. Креді Агріколь Банк
2. ПриватБанк
3. Ощадбанк
4. Укрексімбанк
5. Ukrsibbank
6. Кредобанк
7. Укргазбанк
8. СІПБанк Україна
9. ПроКредит Банк
10. Правекс-банк
11. ПУМБ
12. ІНГ Банк Україна
13. ОТП Банк
14. Універсал Банк

Рис. 2.2 Рейтинг українських та іноземних банків

На основі рейтингів Міністерства фінансів України на 4 квартал 2022 року, АТ КБ «ПриватБанк» займає 6 сходинку рейтингу стійкості банків, це представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рейтинг стійкості банків за версією Міністерства фінансів України

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу по депозитах фізосіб
1	Укрсиббанк	4,39	4,3	4,6	4,22	7
2	Райффайзен Банк	4,34	4,1	4,9	3,89	3
3	Креді Агріколь Банк	4,16	3,8	4,5	4,33	11
4	Кредобанк	4,15	3,9	4,5	4,11	12
5	ОТП Банк	4,12	4	4,3	4,11	10
6	Приватбанк	4,04	3,5	4,5	4,33	1
7	Універсал Банк	3,84	3,1	4,9	3,56	4
8	ПУМБ	3,73	3,2	4,5	3,56	6
9	Ощадбанк	3,61	2,9	4,2	4,11	2
10	Укрексімбанк	3,6	3	4,5	3,33	8

Минулий рік був важкий для всіх сфер бізнесу та сфер надання послуг. Але АТ КБ «ПриватБанк» продовжує працювати на благо нашої економіці та сплачуючи податки.

Проаналізуємо діяльність АТ КБ «ПриватБанк» в 2022 році. Чистий прибуток у 2022 році склав 30,25 млрд грн. Щодня в мережі працює 1000 відділень, 5000 банкоматів, 10000 терміналів самообслуговування, 221 000 POS терміналів. Порівнюючи 2022 рік з 2021 роком, можна зробити висновок, що за рік:

- додалось 150000 активних клієнтів і тепер в АТ КБ «ПриватБанк» 19,1 млн активних фізичних та юридичних осіб;
- додалось 1,3 млн активних клієнтів Приват24 і тепер в АТ КБ «ПриватБанк» 13,1 млн активних клієнтів;
- сума депозитів за 2022 рік збільшилась на 107.7 млрд грн (+48%);
- сума коштів бізнесу виросла на 35,6 млрд грн (на 37 %);
- за 2022 рік видано 23,8 млрд грн нових кредитів для бізнесу;
- на 58 % зріс кредитний портфель юросіб (нетто);
- 551 млрд грн (+17%) обсяги оплат картками в мережі POS терміналів.

Провівши аналіз активів банку з 2019 по 2022 роки можна сказати, що їх величина збільшилась на 252038 мільйони гривень, що в відсоткових значеннях складає +96,81 %, представлено на рис.2.3.

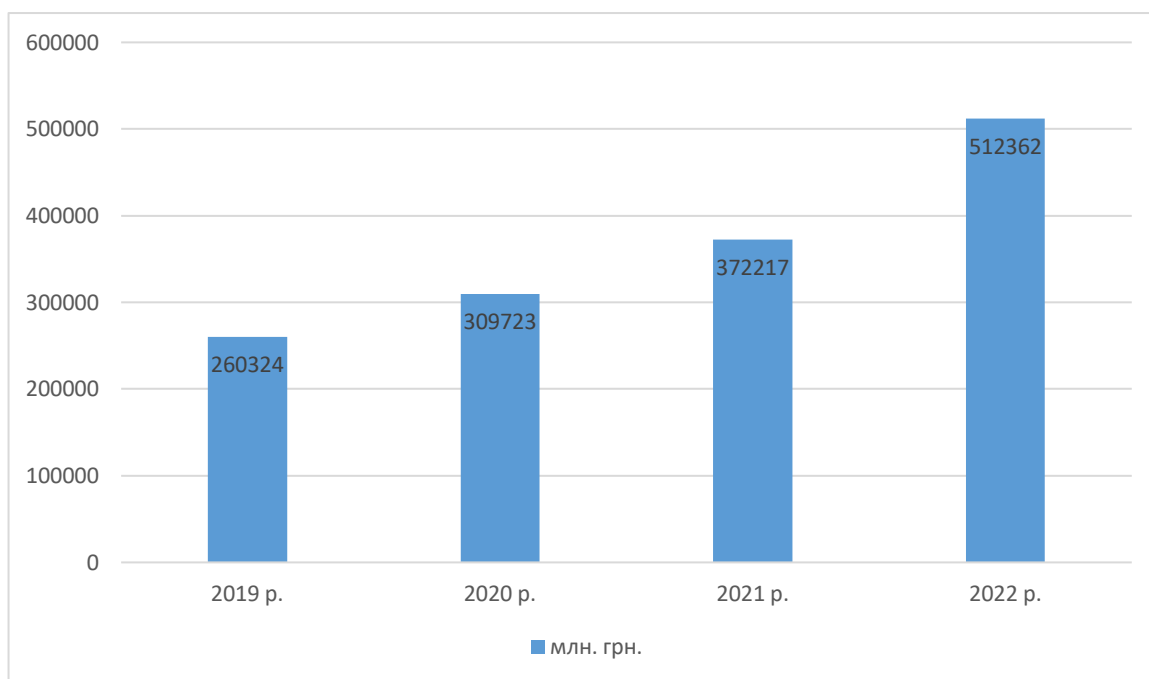


Рис. 2.3. Активи АТ КБ «ПриватБанк» за період з 2019 року до 2022 року

АТ КБ «ПриватБанк» в Україні займає лідируючі позиції та є одним з найбільших банків України. Обслуговує найбільшу частину населення нашої країни. Продовжує працювати під час війни та допомагає економіці України, сплачуючи податки.

2.2 Характеристика системи управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Згідно з концепцією розвитку фінансово-кредитної установи, основною функцією системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» є взаємодія зі своїми співробітниками.

Розглянемо яка ж система управління використовується в АТ КБ «ПриватБанк» на рис. 2.4.



Рис. 2.4 Система управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Головні елементи системи управління на АТ КБ «ПриватБанк» представлені на рис.2.5.

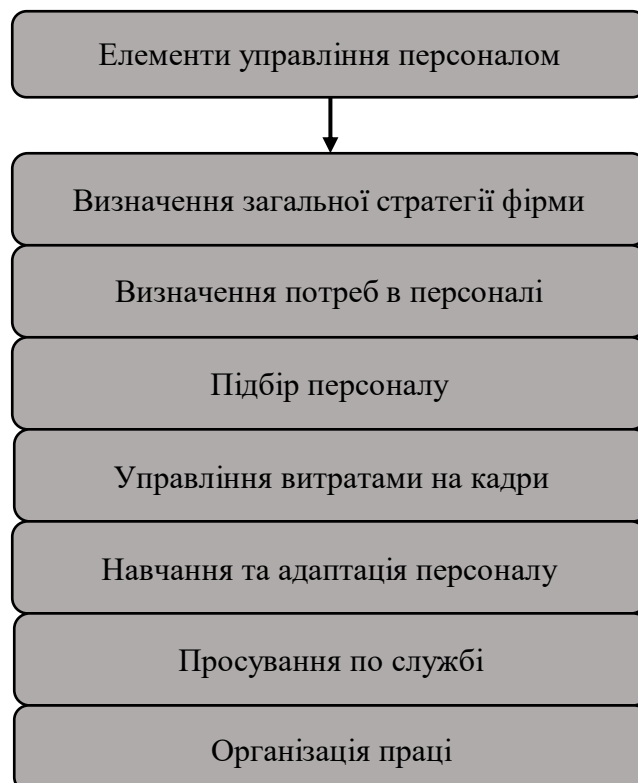


Рис. 2.5 Складові управління персоналом на АТ КБ «ПриватБанк»

Система управління кадрами на АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на таких засадах:

- Всі ухвалення та рішення, які відносяться до кадрів мають приймати до уваги всі частини управління;
- Всі рішення, які відносяться до кадрів підприємства мають прийматися лише для покращення результативності підприємства;
- Оцінка кожного працівника або кандидата в працівників відбувається строго по однаковим критеріям та не взираючи на власні чи чийсь судження;
- Всі кадри підприємства мають прагнути досягти найкращого результату;
- Постійне навчання кадрів, бо від обізнаності співробітників залежить успіх підприємства;

Для кожного працівника та відділу сформульовані свої специфічні вимоги. Ці всі вимоги розписані в трудових обов'язках.

Праця керівників з персоналом – це пріоритетна мета. Керівник відділу сприяє розвитку свого персоналу та приймає участь в прийомі кадрових рішень.

Методи управління – це такі прийоми, при яких здійснюється вплив на кадри підприємства для досягнення мети.

Методи управління бувають:

- Адміністративні;
- Соціально – психологічні;
- Економічні;

Ці методи мають різні методи впливу на кадри та різні результати на персонал.

В компанії АТ КБ «ПриватБанк» використовують різні методи управління кадрами, які представлені в таб.2.2.

Таблиця 2.2

Методи впливу на персонал на АТ КБ «ПриватБанк»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	Відсоток використання
Економічні	Матеріальна допомога	Середній	5
	Заробітна плата	Середній	24
	Премії	Середній	12
	Пільги та привілеї	Середній	4
Соціально-психологічні	Примус	Низький	4
	Осуд та хвала	Низький	10
	Переконання	Низький	4
Адміністративні	Інструкції посадові	Вищій	9
	Організаційна структура	Вищій	5
	Накази та розпорядження	Вищій	10
	Стягнення за порушення	Вищій	3

Під час управління на АТ КБ «ПриватБанк» застосовують:

- Накази;
- Розпорядження;
- Статути;
- Інструкції;
- Рішення;
- Акти.

Система управління кадрами на високому рівні на АТ КБ «ПриватБанк».

Особливий фокус присвячений процесу підбору кадрів, розглядаються кваліфіковані можливості кандидата та його психологічний стан. Керівник підприємства особисто проводить співбесіду.

Навчання на АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється на постійній основі.

Навчання відбувається для постійного розвитку кадрів підприємства, для цього на АТ КБ «ПриватБанк» притримуються стратегії розвитку підприємства, вона включає такі елементи:

- Проведення інтеграції персоналу з виробництвом;
- Підвищення кваліфікації працівників;
- Оцінка ефективності персоналу;
- Максимізація використання кадрових навичок;
- Формування позитивних вражень серед кадрів про підприємство.

В АТ КБ «ПриватБанк» постійно проводяться тренінги та навчання. Система управління кадрами організована на достатньо високому рівні і практично базується на економічних методах управління.

2.3 Проблеми управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк»

Проблеми управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк» різноманітні, і вони часто залежать від конкретного контексту, ринкових умов та інших факторів. На наш погляд, в діяльності АТ КБ «ПриватБанк» можна виділити наступні проблеми, з якими банк може зіткнутися у сфері управління персоналом:

1. Рекрутинг та утримання кваліфікованого персоналу: Конкуренція за талановитих фахівців у банківському секторі може бути жорсткою. Знаходження, набір і збереження кваліфікованих працівників може бути складним завданням, особливо в галузях, таких як фінанси та інформаційна безпека.

Рекрутинг та утримання кваліфікованого персоналу є ключовими аспектами управління персоналом для будь-якого банку, включаючи АТ КБ «ПриватБанк». Ось деякі стратегії, які можуть допомогти в цьому процесі:

Професійний рекрутинг: Важливо мати ефективні процедури рекрутингу, які дозволяють залучати кваліфікованих кандидатів. Це може включати в себе партнерство зі спеціалізованими рекрутинговими агентствами, використання онлайн-платформ для пошуку та оголошення вакансій, а також активне залучення потенційних кандидатів через професійні мережі та заходи.

Створення привабливого робочого середовища: Забезпечення комфортних та стимулюючих умов праці може бути ключовим для привернення та збереження талантів. Це включає в себе створення конкурентоспроможної зарплатні, надання можливостей для професійного та особистого розвитку, а також підтримку балансу роботи та особистого життя.

Розвиток внутрішньої культури та лідерства: Створення позитивної корпоративної культури, яка підтримує співпрацю, інновації та професійний розвиток, може бути ключем до залучення та утримання талантів. Керівництво повинно бути прикладом цінностей компанії та сприяти розвитку лідерських якостей серед персоналу.

Навчання та розвиток кадрів: Інвестування у навчання та розвиток персоналу може підвищити їхню продуктивність та відданість банку. Це може бути досягнуто через проведення внутрішніх навчальних програм, тренінгів та семінарів, а також заохочення здобуття додаткових професійних кваліфікацій та сертифікатів.

Система мотивації та винагород: Важливо мати систему мотивації та винагород, яка враховує результати та внесок працівників у успіх банку. Це може включати в себе бонусні програми, стимули за досягнення цілей та премії за відмінність.

АТ КБ «ПриватБанк», як будь-який інший банк, повинен постійно адаптувати свої стратегії управління персоналом до змін в економічному та

соціальному середовищі, щоб забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці та зберегти ключових співробітників.

2. Розвиток кадрів і навчання: Швидка зміна технологій та регулятивного середовища вимагає постійного навчання персоналу. Банки повинні інвестувати у навчання та розвиток своїх працівників, щоб вони могли ефективно працювати з новими продуктами та послугами, а також вирішувати виклики, пов'язані з кібербезпекою та регулятивним середовищем.

ПриватБанк, як і будь-яка інша велика фінансова установа, розуміє важливість постійного розвитку свого персоналу через навчання та професійний розвиток. Ось кілька стратегій, які АТ КБ «ПриватБанк» може використовувати для розвитку кадрів та навчання свого персоналу:

Внутрішні навчальні програми: ПриватБанк може розробляти свої власні навчальні програми, спеціально адаптовані до потреб і вимог банку. Ці програми можуть включати в себе навчання з фінансів, банківських послуг, кібербезпеки, клієнтського обслуговування та інших ключових аспектів діяльності банку.

Електронні навчальні платформи: АТ КБ «ПриватБанк» може використовувати електронні навчальні платформи, які дозволяють персоналу отримувати доступ до навчальних матеріалів та курсів в будь-який зручний для них час. Це може бути особливо корисним для навчання з нових технологій та інновацій у фінансовому секторі.

Участь у зовнішніх тренінгах і семінарах: АТ КБ «ПриватБанк» може сприяти участі свого персоналу у зовнішніх тренінгах, семінарах та конференціях, які організовані фаховими організаціями або партнерами з галузі. Це дозволить працівникам поглибити свої знання та взаємодіяти зі спеціалістами з інших компаній.

Менторинг та коучинг: АТ КБ «ПриватБанк» може розвивати програми менторингу та коучингу, де більш досвідчені співробітники допомагають молодшому персоналу розвивати свої навички та кар'єрні можливості.

Фінансова підтримка для професійного розвитку: АТ КБ «ПриватБанк» може надавати фінансову підтримку для професійного розвитку своїм працівникам, включаючи оплату за участь у навчальних програмах, отримання сертифікатів та курсів.

Ці стратегії можуть допомогти АТ КБ «ПриватБанк» забезпечити, що його персонал постійно покращує свої навички та знання, що є ключовим для ефективної роботи у сучасному банківському секторі.

3. Мотивація та збереження персоналу. Забезпечення задоволеності працівників, стимулювання їх продуктивності та збереження ключових кадрів може бути важливим завданням для банків. Організація внутрішніх програм мотивації, таких як бонусні системи, кар'єрний розвиток та баланс роботи та особистого життя, може бути ключовим для залучення та утримання талановитих співробітників.

Мотивація та збереження персоналу є критично важливими для успішного функціонування АТ КБ «ПриватБанк». Ось кілька стратегій, які можуть бути використані для забезпечення мотивації та утримання персоналу:

Конкурентоспроможна зарплата та пакет соціальних вигод: Забезпечення привабливого рівня оплати праці та конкурентоспроможних пакетів соціальних вигод є важливими факторами мотивації. Це може включати в себе страхування, медичне обслуговування, програми пенсійного забезпечення та інші переваги.

Програми стимулювання та бонуси: Використання бонусних програм та стимулів за досягнення цілей може стимулювати працівників до більшого залучення та досягнення високих результатів.

Розвиток кар'єрних можливостей: Пропозиція можливостей для професійного та кар'єрного зростання може бути важливим стимулом для працівників. Це може включати в себе навчання, тренінги, програми менторингу та коучингу, а також можливості переведення на більш високі посади.

Підтримка балансу роботи та особистого життя: АТ КБ «ПриватБанк»

може встановити політики, які допомагають працівникам зберігати баланс між роботою та особистим життям, такі як гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи та програми підтримки сімей.

Створення позитивної робочої атмосфери: Створення позитивної, сприятливої робочої атмосфери, де працівники відчуються цінними та підтриманими, може сприяти їхньому задоволенню від роботи та бажанню залишатися в компанії.

Визнання та заохочення: Важливо визнавати та заохочувати зусилля працівників через похвалу, нагороди та винагороди за внесок у успіх банку.

Ці стратегії спільно сприяють створенню мотивуючого та привабливого середовища роботи, що сприяє збереженню та розвитку талановитого персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».

4. Ризики в сфері здоров'я та безпеки: Особливо в періоди кризи або нестабільності в економіці, АТ КБ «ПриватБанк» стикається зі збільшеним ризиком для здоров'я та безпеки свого персоналу, наприклад, у зв'язку зі збільшеним обсягом роботи або ризиком зараження вірусами, як у випадку пандемії COVID-19.

5. Культура організації та комунікація: Ефективна комунікація та підтримка позитивної корпоративної культури можуть бути важливими для успішного функціонування банку. Проблеми з комунікацією між різними відділами або рівнями управління, а також конфлікти внутрішньої культури, можуть впливати на ефективність банку.

Культура організації та ефективна комунікація є ключовими складовими успішної діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Ось деякі аспекти, які можуть бути важливими для побудови цієї культури та поліпшення комунікації:

Визначення цінностей та місії: АТ КБ «ПриватБанк» повинен чітко визначити свої цінності та місію і активно пропагувати їх серед свого персоналу. Це створить спільну ідентичність та спрямує зусилля всього колективу в один напрямок.

Відкритість та прозорість: Важливо, щоб управління АТ КБ

«ПриватБанк» було відкритим та прозорим у своїй комунікації з працівниками. Це означає регулярне надання інформації про стратегічні цілі, рішення та зміни в організації.

Залучення співробітників до прийняття рішень: АТ КБ «ПриватБанк» може стимулювати активну участь своїх працівників у прийнятті стратегічних рішень та вирішенні проблем. Це сприятиме відчуттю власної відповідальності та залученості до успіху компанії.

Культура відкритого обміну ідей: АТ КБ «ПриватБанк» може створити середовище, де співробітники вільно діляться своїми ідеями та думками. Це може бути здійснено через проведення регулярних нарад, форумів, а також використання внутрішніх комунікаційних платформ та інструментів.

Запобігання конфліктам та розв'язання проблем: АТ КБ «ПриватБанк» повинен мати механізми для виявлення та вирішення конфліктів у робочому середовищі. Це може включати в себе проведення тренінгів з конфліктології, створення системи обізнаності з правилами поведінки та регулярне моніторинг робочого клімату.

Лідерство з прикладу: Важливо, щоб керівництво АТ КБ «ПриватБанк» демонструвало відповідність встановленим цінностям та найкращим практикам управління. Лідери повинні бути прикладом ефективної комунікації та відкритості.

Створення культури організації, що сприяє взаємодії, відкритості та розвитку, а також вдосконалення комунікаційних практик, допоможе АТ КБ «ПриватБанк» зберегти мотивований та ефективний персонал.

Ці проблеми вимагають системного та стратегічного підходу до управління персоналом у банках. Вирішення цих проблем може включати в себе впровадження кращих практик у сфері управління талантами, розвиток внутрішніх програм навчання та розвитку, створення стимулюючої робочої середовища, а також посилення системи комунікації та культури організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1 Покращення стратегії системи управління персоналом АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Для поліпшення результативності системи управління кадрами банку пропонується впроваджувати методи, які забезпечують індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації працівників.

Один з таких методів – впровадження системи наставництва, яка дозволить зменшити плинність співробітників в перші кілька місяців праці.

У рамках цієї системи кваліфікований співробітник забезпечує індивідуальний підхід до нового співробітника, проводить допомогу в введенні до колективу, допомога в вивченні обов'язків та цінностей банку.

Новий співробітник буде відчувати зацікавленість банку в його успіхах в перші місяці.

Також важливо давати можливість для професійного зростання та розвитку кадрів:

- Тренінги,
- Семінари,

Які будуть покращувати знання та кваліфікацію робітників.

Покращення стратегії системи управління персоналом у АТ КБ "ПРИВАТБАНК" може сприяти підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та загальної ефективності організації. Ось деякі ідеї, які можуть бути використані для покращення:

1. Аналіз потреб у кадрах: Проведення глибокого аналізу потреб у кадрах для визначення ключових навичок та компетенцій, які необхідні для досягнення стратегічних цілей банку.

2. Розвиток талантів: Створення програм розвитку талантів, які сприяють ідентифікації, розвитку та утриманню обдарованих співробітників.

3. Менторство та коучинг: Впровадження програм менторства та коучингу, що допомагають новим співробітникам швидше адаптуватися та розвиватися в організації.

4. Навчання та розвиток: Розширення доступу до навчальних ресурсів та програм для всіх рівнів персоналу, з використанням онлайн-платформ, тренінгів та внутрішніх навчальних програм.

5. Оцінка та звітність про продуктивність: Вдосконалення систем оцінки та звітності про продуктивність, щоб забезпечити чітку зв'язок між досягненнями працівників та стратегічними цілями банку.

6. Культура організації та лідерство: Зміцнення позитивної корпоративної культури, яка сприяє співпраці, інноваціям та взаєморозумінню. Розвиток лідерських якостей серед керівництва для створення інспіруючого та підтримуючого середовища розвитку для всіх працівників.

7. Залучення працівників до прийняття рішень: Створення механізмів залучення працівників до процесів прийняття рішень, що сприяє відчуттю власної відповідальності та залученості до успіху організації.

8. Використання технологій: Впровадження сучасних HR-технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом та полегшення доступу до інформації для співробітників.

Ці заходи можуть сприяти покращенню ефективності управління персоналом у АТ КБ "ПРИВАТБАНК" і підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Для того щоб краще розуміти як удосконалити систему управління персоналом, ми проаналізуємо сильні та слабкі сторони системи управління кадрами в банку АТ КБ «ПриватБанк» та створимо SWOT-аналіз, в якому розглянемо сильні та слабкі сторони системи, а також загрози для неї та можливості.

Цей SWOT- аналіз представимо в таб.3.1.

Таблиця 3.1

SWOT- аналіз системи управління кадрами на АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Модерна система управління персоналом 2. Чітка кадрова політика 3. кваліфікований персонал 4. Молодий колектив 5. Кваліфіковане керівництво 6. Наявність навчання 7. Гарна система мотивації працівників 8. Престиж фірми, що приваблює молодих спеціалістів 9. Зарплатня, яка на рівень вища чим у конкурентів 10. Соціальний пакет 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня конкурентоспроможність зарплати на посадах найнижчого рівня 2. Висока текучість кадрів на посадах найнижчого рівня 3. Низький інтерес у розвитку банку працівників на посадах найнижчого рівня 4. Праця, яка пов'язана з спілкуванням з людьми, а це в свою чергу приводить до стресу 5. середній рівень лояльності персоналу
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока рентабельність банку 2. Гарна репутація підприємства 3. Співпраця з вищими навчальними закладами 4. Використання практик зарубіжних фірм 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виїзд співробітників за кордон 2. Конкурентна боротьба за кадри 3. Не сприятлива політична картина

Для кожного підприємства є дуже важливим кваліфікаційні та професійні знання персоналу. Для цього практично на кожній фірмі проводиться навчання для співробітників.

АТ КБ «ПриватБанк» не став виключенням. В цьому банку є свій навчальний «університет». В кожному напрямленню бізнесу в АТ КБ «ПриватБанк» створюються навчальні центри для покращення знань та навичок співробітників. В цій системі навчання є тренери, зазвичай вони робітники банку та являються керівниками відділів.

Але ця система навчання трохи застаріла, тому пропонуємо її удосконалити та трохи переробити. Можна її назвати «Освіта для співробітників «ПриватБанку».

Пропонуємо розробити окремий сайт на якому будуть викладені всі навчальні матеріали та відео-уроки, тести для перевірки засвоєння матеріалу та з часом будуть доповнюватись новими матеріалами.

- 1) Це створення спеціального сайту;
- 2) Створення та завантаження необхідної кількості уроків та навчальних матеріалів на сайт;
- 3) Зробити доступність усім працівникам банку та в будь-який час;
- 4) Створювати залежно від ситуації та мети групові чи особисті програми навчання для працівників;
- 5) Створити окремий чат на сайті чи месенджері, для обговорення тем навчання та дізнання нової інформації с приводу навчання;
- 6) Створення на сайті окремого відділу де можливо прочитати ситуації з робочих буднів та як потрібно поступати в різних ситуаціях;
- 7) Оцінка кожного співробітника;
- 8) Створення персонального наставництва для нових співробітників банку на стадії стажування та першого місяця практичної роботи.

Це навчання буде мати такі основні частини:

- 1) Навчання онлайн, в якому є різні курси та відео-уроки, тренінги в записі. Різноманітність питань, від загальних початкових знань, які потрібні новому співробітнику до конкретних питань, які стосуються різних відділів банку;
- 2) Дозвіл перегляду історії навчання та вашого рейтингу, який буде

виставлятися за вдалі проходження та матиме значення при нарахуванні премій;

3) Оцінка кадрів банку – раз на рік керівник ставить чотири завдання на рік та в кінці року аналізує їх досягнення, Це може мати вплив на кар'єрну жердину кожного конкретного працівника;

4) Доступ керівників до результатів оцінки навчання;

5) Опитування працівників, щодо цікавості та доступності навчальних матеріалів;

6) Оцінка керівників всіх рівнів.

Цей сайт з навчанням може зекономити гроші банку, тому що ці навчання будуть коштувати дешевше, ніж система «університетів».

«Освіта для співробітників «ПриватБанку» буде сприяти упорядкованості системі оцінення співробітників. Це сприяє правильній оцінці персоналу банку та неможливість поставити її під вагання. Оцінка керівників відділів.

Кожний працівник на початку року буде ознайомлений з чотирма завданнями на рік, які він матиме змогу виконувати, щоб отримати високі премії та можливість кар'єрного зростання.

Також ця система навчання буде економити витрати банку на навчання своїх співробітників. Ця система потребує окремого працівника, який буде займатися розробкою та своєчасним додаванням навчальних матеріалів.

В його обов'язки буде входити:

- Адміністрування сайту;
- Взаємодія з керівниками відділів;
- Вчасне оновлення інформації та навчальних матеріалів;
- Відповіді на питання щодо роботи сайту та навігації по ньому.

3.2 Економічне обґрунтування покращення системи управління персоналом

Онлайн освіта зараз зайшла в наше життя дуже сильно. Цьому сприяє ситуація в світі та в Україні загалом. Спочатку цьому сприяв «COVID- 19», а зараз війна в Україні.

Цей формат навчання приносить свої позитивні зміни в систему управління кадрами в банку, такі як:

- Дистанційне створення та завантаження навчальних матеріалів, відео-уроків;

- Формується велика база знань та навичок в бібліотеці сайту.

А економічний ефект можна сформулювати таким чином:

- Зниження витрат на «університети»
- Доступність сайту;
- Доступність навчання для співробітників;
- Покращення ефективності праці співробітників банку.

Витрати на запропоноване навчання розглянемо в таб.3.2

Таблиця 3.2

Витрати на систему навчання «Освіта для співробітників «ПриватБанку»

№	Найменування подій, які входять в розробку навчання	Відповідальний (відділ)	Ціна заходів ,грн.
1.	Розробка сайту, підтримка його в технічній справності	ІТ відділ	300000 + 100000 = 400000
2.	Програми навчання	Відділ кадрів	230067
3.	Оцінка ефективності від використання	Відділ кадрів	55090
4.	Посадові інструкції	Відділ кадрів	0

Психологічно-соціальний вплив проявляється в збільшенні рівня довіри між співробітниками та керівниками відділів та вищого керівництва. Зростає

рівень інформативності серед працівників, з'являється більша прихильність у співробітників до банку та покращується клімат в колективі.

Прорахувавши витрати на систему навчання «Освіта для співробітників «ПриватБанку», вони склали 685157 гривень чи на місяць 57096,4 гривень. Очікуваний економічний ефект – 950000.

Розрахуємо термін окупності проекту, представлено в таб. 3.3

Таблиця 3.3

Розрахунок терміну окупності

Період	Економічний результат тис. грн.	Витрати тис. грн.
1 місяць	136,2	58,5
2 місяць	136,2	56,5
3 місяць	136,2	43,5
4 місяць	136,2	55,5
5 місяць	136,2	48
6 місяць	136,2	47
7 місяць	136,2	45
8 місяць	136,2	42
9 місяць	136,2	44
10 місяць	136,2	55
11 місяць	136,2	56
12 місяць	136,2	31

Економічний ефект річний розрахуємо по такій формулі:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

Де

E_p – економія на протязі року, після введення заходів, грн.;

Z_k – Капітальні затрати одноразові, які зв'язані з впровадженням заходів, які необхідні для обраної системи управління кадрами в банку, грн.

$$EE_p = 950000 - 685157 = 264843 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Ефективність впровадження заходів:

$$E_{вз} = (EE_p / Z_k) * 100 \quad (3.2)$$

Де:

EE_p – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Z_k – Капітальні затрати, одноразові, грн.

$$E_{вз} = (264843 / 685157) * 100 = 38\% \quad (3.2)$$

За результатами обчислень можна сказати, що запровадження заходів щодо розвитку персоналу узгодженої системи є дієвим, тому що економічна вигода становить 38%.

Визначимо термін окупності:

$$T_{ок} = Z_k / E_p - Z_p \quad (3.3)$$

Де:

E_p – річна економія, грн.

Z_p – затрати зв'язані з заходами, грн.

$$T_{ок} = 685157 / 950000 = 0,72 \text{ роки} \quad (3.3)$$

Враховуючи витрати на виконання заходів, пов'язаних з обраною системою навчання на АТ КБ «ПриватБанк», можна прийти до висновку, що впровадження цього навчання буде дієвим.

Окупиться за 9 місяців, річний економічний ефект складе 264843 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши теоретичну частину можна сказати, що для підприємства велике значення мають кадри. Для того, щоб компанія чи підприємство ефективно функціонувало на ньому має бути створена гарна, професійна команда.

Кожна особа персоналу відіграє дуже важливу роль на підприємстві. З однієї сторони вони являються значущим ресурсом, за допомогою якого досягаються всі поставлені цілі. А з іншої являються тими хто творить організацію, встановлюючи цілі підприємства та можливі шляхи досягнення їх.

Сучасний стан ринок з його інноваційними процесами постійно потребує змін та підвищення кваліфікації співробітників, для того, щоб покращити конкурентоспроможність підприємств та отримати значний прибуток.

Розглянувши сучасний стан системи управління кадрами на АТ КБ «ПриватБанк», були встановлені ключові показники продуктивності компанії в галузі розвитку та управління персоналом.

Покращення стратегії системи управління персоналом у АТ КБ "ПРИВАТБАНК" може сприяти підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та загальної ефективності організації. Ось деякі ідеї, які можуть бути використані для покращення:

1. Аналіз потреб у кадрах: Проведення глибокого аналізу потреб у кадрах для визначення ключових навичок та компетенцій, які необхідні для досягнення стратегічних цілей банку.

2. Розвиток талантів: Створення програм розвитку талантів, які сприяють ідентифікації, розвитку та утриманню обдарованих співробітників.

3. Менторство та коучинг: Впровадження програм менторства та коучингу, що допомагають новим співробітникам швидше адаптуватися та

розвиватися в організації.

4. Навчання та розвиток: Розширення доступу до навчальних ресурсів та програм для всіх рівнів персоналу, з використанням онлайн-платформ, тренінгів та внутрішніх навчальних програм.

5. Оцінка та звітність про продуктивність: Вдосконалення систем оцінки та звітності про продуктивність, щоб забезпечити чітку зв'язок між досягненнями працівників та стратегічними цілями банку.

6. Культура організації та лідерство: Зміцнення позитивної корпоративної культури, яка сприяє співпраці, інноваціям та взаєморозумінню. Розвиток лідерських якостей серед керівництва для створення інспіруючого та підтримуючого середовища розвитку для всіх працівників.

7. Залучення працівників до прийняття рішень: Створення механізмів залучення працівників до процесів прийняття рішень, що сприяє відчуттю власної відповідальності та залученості до успіху організації.

8. Використання технологій: Впровадження сучасних HR-технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесів управління персоналом та полегшення доступу до інформації для співробітників.

Для удосконалення системи управління кадрами на АТ КБ «ПриватБанк» була висунута ідея по створенню навчального сайту для співробітників, який бути мати назву: «Освіта для співробітників «ПриватБанку»». Він в свою чергу допоможе:

1) Створювати та завантажувати необхідної кількості навчальних матеріалів та відео-уроків;

2) Зробить доступність до інформації та навчання постійним для всіх співробітників банку;

3) Створення залежно від ситуації та мети: групові та особисті програми навчання для співробітників;

4) Створення на сайті окремого розділу, де будуть обговорюватись ситуації з робочої практики та поради, щодо їх вирішення;

- 5) Створювати окремий чат в месенжері чи на сайті для обговорення тем навчання;
- 6) Оцінка всього персоналу, в тому числі і керівників;
- 7) Створення наставництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (На прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). *Економічний вісник Донбасу*. 2014, №3, 171-174 с..
2. Буйда К. Проактивне управління кредитними ризиками в банківській системі України. *Економіст*, № 12, 2016, 18-21 с.
3. Гапонюк М. Тенденції вітчизняної банківської системи та розвиток корпоративного сектору в Україні. *Економіст*. 2015, №11, 5-11 с.
4. Гнатенко Є., Венгер. Н. Методичні підходи до проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-6-2016-10.pdf> (дата звернення 18.02.2024 р.)
5. Голубка О.Я. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016, №3, 52-59 с.
6. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2014, №5, 14-20 с.
7. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. пр.* Одеса : ОНЕУ, 2013, №1, 52-62 с.
8. Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 18.02.2024 р.)
9. Кльоба Л.Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю: монографія. Львів: Вид-во "Тріада плюс", 2017, 442 с.
10. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014, № 4, 41-51 с.
11. Кузнецов А. М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014, №3, с.52-59.
12. Лучаківський А.О. Використання генетичного алгоритму для

оптимізації фінансової стійкості банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016, № 6, 110-116 с.

13. Погорелова Т. О. Питання управління банківським персоналом у сучасних умовах. *Вісник НТУ ХПІ*. 2015, №6, 7-13 с.

14. Рейтинг надійні банків України. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення 18.02.2024 р.)

15. Рейтинги банків за версією Міністерства фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення 18.02.2024 р.)

16. Сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 18.02.2024 р.)

17. Сайт Приватбанку. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення 18.02.2024 р.)

18 Семенченко. Н.В., О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич - Технології управління персоналом [Електронний ресурс] : монографія,– Електронні текстові данні, Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480> (дата звернення 18.02.2024 р.)

19. Філонова І.Б. Перспективи створення спеціалізованого інноваційного банку в Україні. *Наука та інновації*. 2015, №5, 85-89 с.

20. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. *Банківська справа*. 2015, №4, 52-58 с.

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

22. Статут акціонерного товариства комерційний банк «Приватбанк» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/594-2019-%D0%BF> (дата звернення 18.02.2024 р.)

23. Стратегія АТ КБ Приватбанк до 2022 року URL: <https://static.privatbank.ua/files/nakaz-minfin560.pdf> (дата звернення 18.02.2024 р.)

24. Топ-13 найнадійніших банків України URL: <https://finance.liga.net/bank/novosti/nazvany-samyenadejnye-banki-top-13-ot->

youcontrol ([дата звернення 18.02.2024 р.](#))

25. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. Агросвіт. 2018. № 9. С. 64-70. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf ([дата звернення 18.02.2024 р.](#))