

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

НОСОВ ДМИТРО ВАСИЛЬОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, доцент
_____ М. В. Савченко
« ____ » _____ 2020 р.

**Розвиток системи HR-менеджменту фінансової установи
(на прикладі АТ «ПУМБ»)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:
Л. В. Шаульська, професор кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
доктор екон. наук, професор

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2020

АНОТАЦІЯ

Носов Д. В. Розвиток системи HR-менеджменту фінансової установи (на прикладі АТ «ПУМБ»). Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020. 90 с.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління людськими ресурсами банківської установи. проведено емпіричний аналіз системи HR-менеджменту банківської установи. Визначено напрями вдосконалення механізму управління людськими ресурсами банку.

Основним науковим результатом дослідження є запропонований компетентнісний підход до оцінку банківського персоналу за підсумками року, методичні аспекти та модель оцінки впливу системи управління людськими ресурсами на кінцеві результати діяльності банківської установи.

Ключові слова: людські ресурси, управління, HR-менеджмент, компетенції, банківська установа, оцінка.

Табл. 10. Рис. 25. Бібліограф.: 92 найм.

Nosov D. Development of HR-management system of financial institution (on the example of JSC "FUIB"). Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyly' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020. 90 p.

The robot has the theoretical ambush of managing the human resources of a bank set. empirical analysis of the system was carried out for HR management of a bank. Viznozheno straightforwardly to the side of the mechanism of managing human resources to the bank.

The main scientific result of meeting pop scoring is a competent approach to assessing bank staff for money, methodological aspects and a model of evaluating the system of managing human resources at the last result of bank business.

Key words: human resources, management, HR-management, competencies, bank institution, assessment.

Tabl. 10. Fig. 25. Bibliography: 92 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	8
1.1 Сутність категорії «людські ресурси».....	8
1.2 Імплементация концепції HR-менеджменту організацій.....	20
1.3 Концептуальні основи стратегічного управління людськими ресурсами банківської установи.....	27
РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	38
2.1 Стан розвитку банківської системи України.....	38
2.2 Аналіз діяльності АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.....	46
2.3 Діагностика персоналу та системи HR-менеджменту АТ «ПУМБ»... 56	
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	69
3.1 Компетентнісний підхід до оцінки персоналу банківської установи. 69	
3.2 Методичні основи визначення впливу системі управління людськими ресурсами на результати діяльності банківської установи.....	77
3.3 Заходи з удосконалення системи управління людськими ресурсами банку.....	87
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	96
ДОДАТКИ.....	106

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

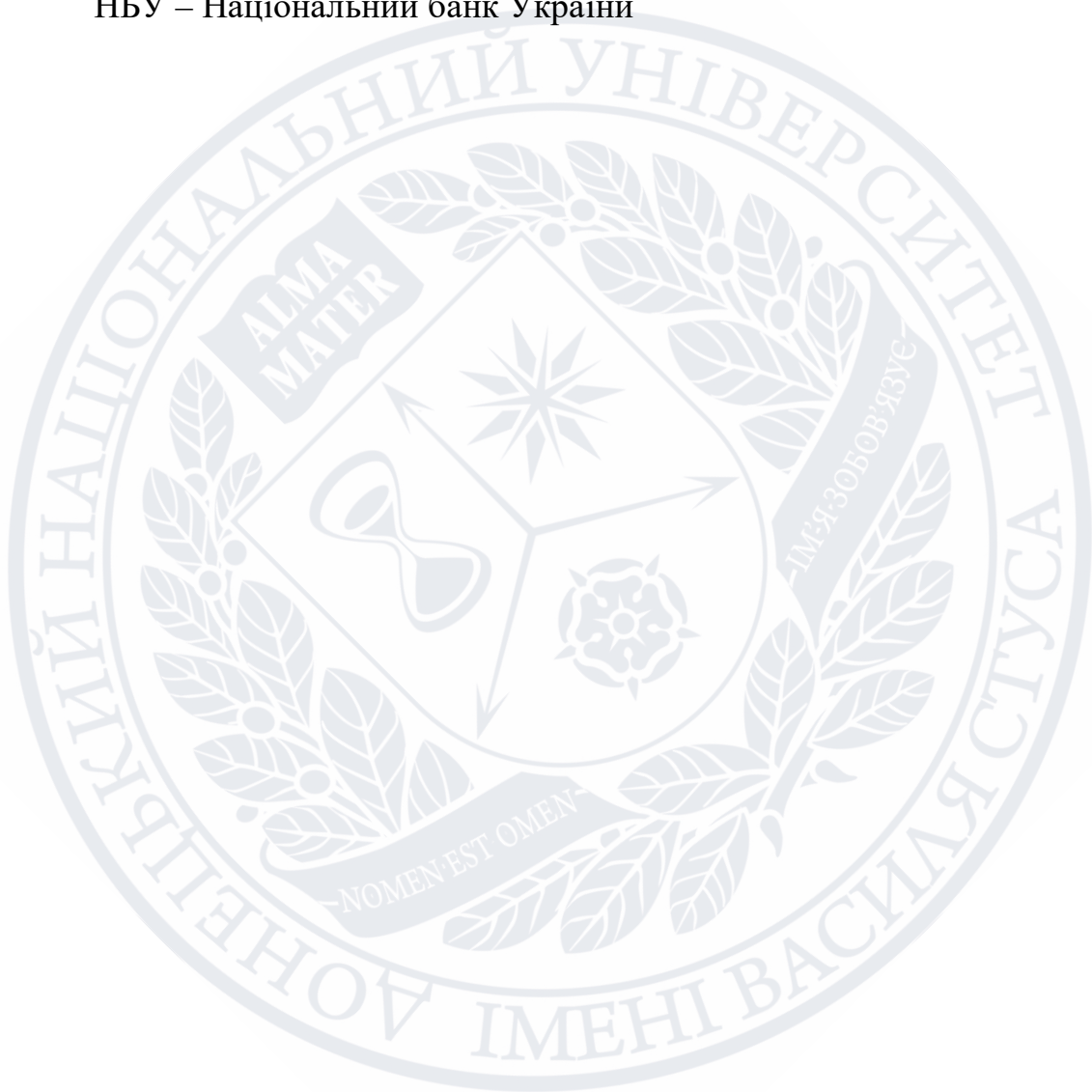
УЛР – управління людськими ресурсами

АТ – акціонерне товариство

грн – гривні, гривень

млн – мільйон

НБУ – Національний банк України



ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність економіки України залежить від багатьох факторів, але найбільш важливим чинником є людські ресурси. На сьогодні управління кадрами як в державних установах, так і у приватних компаніях, на жаль, не відповідає існуючим потребам.

Конкурентноздатність будь-якої організації залежить від того, наскільки у компанії розвинуте відчуття кадрової стратегії, співзвучної із бізнес-стратегією і місією компанії. Для цього необхідно застосовувати найпередовіші технології, однією з яких за цим напрямом є концепція HR-менеджменту.

Дослідженням теоретичних та методологічних питань, пов'язаних з вивченням проблем вдосконалення методів управління людськими ресурсами займалося чимало вчених, серед яких можна назвати А.Я. Кібанова, Г.В. Щокіна, І. А. Максимцева, Н. А. Горелова, О.А. Грішнову, Ю.Г. Одегова, Гриньову В.М., Білорус Т.В., М. І. Соколову, А. Г. Дементьєву, М. Армстронга, Г.С. Беккера, Р. Валтона, Л. Граттона, Д. Големана, П.Ф. Друкера, Д. Мак Грегора, М. Портера, Г. Стиглера, Р. Уотермена тощо.

Проте питанням щодо розробки і формування систем управління людськими ресурсами (систем HR-менеджменту) в різних галузях економіки, в тому числі і в банківській сфері, не приділяється належної уваги, і тому дана проблема не отримала широкого обговорення з економічної точки зору у науковій літературі. Недостатній ступінь розробленості проблеми та її актуальність зумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету та завдання.

Мета дослідження полягає в розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління людськими ресурсами банківської установи в сучасних економічних умовах.

В рамках реалізації цієї мети в дослідженні поставлені такі **завдання**:

- розкрити сутність людських ресурсів підприємства;
- імплементувати концепцію HR-менеджменту організацій;

- визначити концептуальні засади стратегічного управління людськими ресурсами банківської установи;
- дослідити стан розвитку банківського сектору України;
- провести аналіз діяльності АТ «ПУМБ»;
- діагностувати персонал та систему HR-менеджменту АТ «ПУМБ»;
- дослідити впровадження компетентнісного підходу до діагностики персоналу банківської установи;
- розробити методичні основи визначення впливу системи управління людськими ресурсами на результати діяльності банківської установи;
- розробити заходи з удосконалення системи управління людськими ресурсами банку.

Послідовність поставлених завдань відповідає структурі роботи.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами організації.

Предметом дослідження виступає сукупність організаційно-управлінських та економічних відносин, що виникають при управлінні людськими ресурсами банківської установи.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної магістерської роботи є наукові розробки українських та зарубіжних вчених із проблем управління людськими ресурсами організації на основі новітніх методів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, статистичні дані Державного комітету статистики України.

Методологічною основою роботи є закони і принципи діалектичної логіки, положення класичної економічної теорії, методи управління економічною безпекою підприємства.

В процесі дослідження за допомогою діалектичного методу досліджено категорію «людські ресурси». Також використовувалися методи абстрагування і угруповання (для розробки класифікацій), статистичного спостереження, логічного і порівняльного аналізу (для аналізу системи HR-менеджменту банківської установи), метод аналізу і синтезу (для розробки системи показників

оцінки впливу системи УЛР на результати діяльності банку).

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо оцінки персоналу за компетентнісними моделями в рамках системи стимулювання розвитку людських ресурсів банку, визначення впливу системи управління людськими ресурсами на фінансові результати діяльності банку та вдосконалення системи управління людськими ресурсами банківської установи на основі визначення підходу до УЛР.

Наукові результати дослідження:

1. Обґрунтовано доцільність використання компетентнісного підходу до оцінку банківського персоналу за підсумками року як складової системи управління людськими ресурсами банку.
2. Отримали подальший розвиток методичні аспекти оцінки впливу системи управління людськими ресурсами на кінцеві результати діяльності банківської установи.
3. Розроблено модель впливу системи управління людськими ресурсами на фінансові показники діяльності банку із виділенням традиційного, технологічного та гармонійного підходів до УЛР банку.

Результати кваліфікаційної магістерської роботи апробовані на XX Всеукраїнській науковій конференції «Проблеми розвитку соціально-економічних система в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 23-24 квітня 2020 р.).

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 92 найменувань, 4 додатки. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1 Сутність категорії «людські ресурси»

У сучасних умовах складності всього процесу глобалізації, що спричиняє зростаючу взаємозалежність незалежності різних економік, галузей та організацій, відкриває нові завдання відповідно до людських ресурсів та їх знань як до єдиного фактору, який створює вартість і приносить прибуток підприємству.

Зміна ролі та способів функціонування сучасних підприємницьких систем в якості базових суб'єктів господарювання вимагає радикального перегляду ролі та значення своїх працівників. Це необхідно для створення нових, сучасних та якісних людських ресурсів, які можуть ефективно досягти поставлених цілей та політики розвитку підприємства.

Дослідження сутності економічних явищ М. Белкін запропонував проводити за етапами:

1. Присвоєння назви явищу, використовуючи терміни прийнятні у відповідній галузі науки;
2. Визначення змісту економічного явища через виділення його найбільш істотних характеристик, що відрізняють його від інших предметів та об'єктів;
3. Визначення політекономічної сутності явища – ідентифікація суб'єктів та об'єктів організаційно-економічних відносин, що спричиняють та характеризують дане явище;
4. Місце даного явища в ланцюзі явищ певної галузі науки [1].

Дослідимо сутність «людських ресурсів» відповідно до даного підходу.

Поняття «ресурс» походить з початку XVII століття (1611 р.) від застарілого французького *ressource* – допоміжний засіб, старофранцузький діалект *resourdre* – воскреснути, відновитися, підніматися» на основі латинського *surgere* – піднятися, розпрямлятися. Вперше ресурс як багатство країни був

згаданий в 1779 р. [2].

Аналіз наукової літератури показує, що поняття ресурс більшою мірою пов'язане з економічними чинниками, такими як земля, праця, капітал і підприємницькі здібності. Наприклад, авторитетний оксфордський словник визначає це так:

- а) «засоби забезпечення нестачі або потреби; те, що є джерелом допомоги, інформації, сили і т.д. »;
- б) акції (Stocks) і запаси грошей, матеріалів, людей або будь-які інші активи, які можуть бути обернені, коли це необхідно;
- в) колективні засоби, якими володіють країна або регіон для його власної підтримки, збагачення або захисту;
- г) особисті якості та здібності розглядати як можливість, допомогти або підтримати кого (що)- небудь в несприятливих умовах;
- д) дія або стратегія, яка може бути використана в труднощі або надзвичайній ситуації; засоби досягнення мети [3] (як правило, ресурси), надання капіталу або грошей, матеріалів, персоналу та інших активів, які можуть бути надані людиною або організацією, для ефективного функціонування чого-небудь» [4].

Словник The American Heritage Dictionary of the English Language: ресурс визначає як «загальні кошти компанії для збільшення виробництва та прибутку, в тому числі праця та сировина, активи» [5]. В інших джерелах «поняття ресурс пов'язане та кореспондується з поняттям економічні чинники, до яких відносять працю, землю, капітал, підприємницькі здібності» ... «Інше не менш переконливе свідчення цього – загальновизнане визначення предмета економічної науки. Його конструююча зв'язка «обмеженість ресурсів (в кожний даний момент) та необмеженість потреб». Зрозуміло, що ресурси в цьому визначенні не зводяться до природних ресурсів, а включають всі чотири економічних фактори в сучасному гетерогенному розумінні кожного з них окремо. Відзначимо, що таке розуміння стало операційним після відомих спроб пояснити парадокс Леонтьєва. Ці спроби призвели до

мультифакторного бачення економічного життя і неминуче призвели до розширеного розуміння терміна. В даний час ресурси охоплюють і фактори, і результати виробництва, оскільки продукція для однієї галузі виробництва виступає ресурсом для іншої галузі» [6].

З точки зору ресурсного підходу Ж.Б. Барні зазначав, що ресурси – це «всі активи, можливості, компетенції, організаційні процеси, атрибути фірми, інформаційні знання, які контролюються фірмою і, що важливо, дозволяють фірмі здійснювати стратегію, спрямовану на підвищення її ефективності та результативності» [7].

За визначенням К.Р. Макконелл і С.Л Брю «... економічні ресурси» –... усі природні, людські та вироблені людиною ресурси, які використовуються для виробництва товарів і послуг. Ми їх розділяємо на такі категорії: матеріальні ресурси – земля, або сировинні матеріали та капітал; людські ресурси – праця і підприємницька здатність» [8].

Хоча всі ресурси однаково важливі в створенні цінностей для споживачів, проте людські ресурси мають певні особливості та особливе значення для підприємства.

Перші дослідження, що довели необхідність врахування людських ресурсів в процесі виробничої діяльності, містяться в роботах К. Маркса і Ф. Енгельса, які відзначали: «історія промисловості і виникле предметне буття промисловості є розкритою книгою людських сутнісних сил», і читання цієї книги зазвичай проходило « не в зв'язку з сутністю людини, а завжди лише під кутом зору яких-небудь зовнішніх відносин корисності» [9, с. 594-595]. Згодом ці положення були розвинені К. Марксом в «Капіталі», де він визначив вартість і ціну робочої сили. Висновки Маркса послужили фундаментальними засадами для ряду наступних теорій, які з різними модифікаціями застосовувалися в процесі дослідження відтворення людських ресурсів [10].

Як економічна категорія «людські ресурси» (human resources – людські ресурси) аж до кінця ХХ ст. ототожнювалася з категорією «трудові ресурси» і трактувалася як наявні люди, людські запаси (резерви) з їх професійними та

фізичними здібностями, призначеними для забезпечення процесів суспільного відтворення. Проте ототожнювати ці поняття зараз є не правильним через різне їх змістовне наповнення (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Порівняльна характеристика трудових і людських ресурсів

Джерело: побудовано автором на основі [11]

В сучасній науковій спільноті відсутнє єдине розуміння терміну «людські ресурси» (табл. А.1 Додатку А).

Як зазначено в працях багатьох авторів, поняття «людські ресурси організації» є більш змістовним, ніж поняття «персонал організації», тому що включає в себе не тільки ті здібності та якості, які використовує людина в трудовій діяльності проте й ті особистісні, фізичні і духовні якості, які вона потенційно може використовувати.

Так, на думку А. Я. Кібанова поняття «людські ресурси» є більш ємним

в порівнянні з поняттям «персонал», тому що містить у собі всю «сукупність соціокультурних характеристик і індивідуально-психологічних властивостей людей» [14, с. 352].

Дослідники М. І. Соколова, А. Г. Дементьєва відзначають, що «метою управління людськими ресурсами є забезпечення використання людського потенціалу таким чином, щоб наймач міг отримати максимально можливу вигоду від їх умінь і навичок, а працівники – максимально можливе матеріальне та психологічне задоволення від своєї праці» [13, с. 9]. Автори також стверджують, що «управління персоналом являє собою елемент більш широкого поняття - управління людськими ресурсами, хоча на практиці обидва цих термінів часто використовуються як взаємозамінні, як синоніми» [13, с. 11].

На нашу думку, поняття «людські ресурси» є більш змістовним, ніж поняття «трудові ресурси» і «персонал організації», оскільки поняття «трудові ресурси» включає ті характеристики людей, які можуть бути вже використані в трудовій діяльності, а поняття «людські ресурси» - ще й ті соціально-психологічні, професійні характеристики, які можуть бути потенційно використані в їх трудовій діяльності.

Різні автори виділяють різні характеристики «людських ресурсів». Так, І. А. Максимцев, Н. А. Горєлов [17] виділяють характеристики людських ресурсів організації з позиції участі їх у трудовій діяльності:

- освітній та інтелектуальний рівень людини;
- рівень професійної підготовки (знання, розуміння, вміння та навички);
- здатність до творчої діяльності, самовдосконалення у своїй трудовій діяльності;
- рівень розвитку інформаційно-технологічних знань людини;
- креативність людини в процесі трудової діяльності тощо.

Економіст В.В. Щербіна [18] відзначає наступні унікальні риси людини як ресурсу в порівнянні з іншими видами ресурсів:

- здатність до постановки особистих цілей;
- здатність ініціювати, проявляти активність, при цьому не обов'язково в

бажаному для організації напрямку діяльності;

- здатність і прояв зміни своїх властивостей та поведінки протягом часу;
- можлива демонстрація здатності до опору зовнішнім впливам, в тому числі організуючим;
- здатність людини до навчання, самопрограмування, самоконтролю, саморозвитку, співпраці з іншими людьми;
- можливість виступати не тільки як об'єкт, а й як суб'єкт впливу на інші об'єкти;
- людина як ресурс зумовлює можливу доступність та ефективність використання інших ресурсів організації;
- здатність збільшення вартості (подорожчання) людського ресурсу при експлуатації тощо.

Враховуючи ці системоутворюючі елементи, поняття «людський ресурс», слід розглядати як всі можливості та якості людини, які потенційно можуть бути використані в трудовій діяльності.

Далі, за логікою нашого дослідження, необхідно визначити політекономічну сутність «категорії «людські ресурси».

В процесі створення і життєдіяльності підприємства власник визначає види діяльності організації, задає цілі його функціонування, свідомо чи інтуїтивно формулює стратегію розвитку. На основі обраної стратегії власник (особисто або в особі найманого менеджера) визначає трудові функції та їх параметри, які необхідно виконувати для відтворення та розвитку підприємства, досягнення поставлених цілей.

На підставі параметрів трудових функцій менеджер визначає вимоги до інтересів, мотивації, кваліфікації, стану здоров'я та інших здібностей і якостей людини, яка повинна виконувати ці трудові функції.

В процесі своєї трудової діяльності найняті співробітники використовують частину наявних у них здібностей та якостей для виконання своїх трудових функцій і отримання заданих результатів праці. У цьому виявляється сутність використання людських ресурсів.

Проте не всі найняті на ринку робочої сили співробітники можуть повністю відповідати заданим вимогам підприємства.

Таким чином, власник, менеджер і працівники організацій в процесі спільної трудової діяльності неминуче вступають між собою в організаційно-економічні відносини з приводу формування, використання і розвитку людських ресурсів. В цьому проявляється політекономічна сутність управління людськими ресурсами підприємства.

В процесі історичного розвитку з'являлися різні терміни, що характеризують зміст процесу участі людей в процесі господарювання. У вітчизняній науковій літературі склад категорій більш широкий: «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людські ресурси», «людський потенціал», «людський фактор», «інтелектуальний потенціал» і «людський капітал». Всі ці категорії характеризують один і той же об'єкт, але різні рівні дослідження, тому необхідно розібратися в їх сутності.

З'ясуємо місце категорії «людські ресурси» серед інших категорій економіки праці та їх зв'язок (рис.1.2).

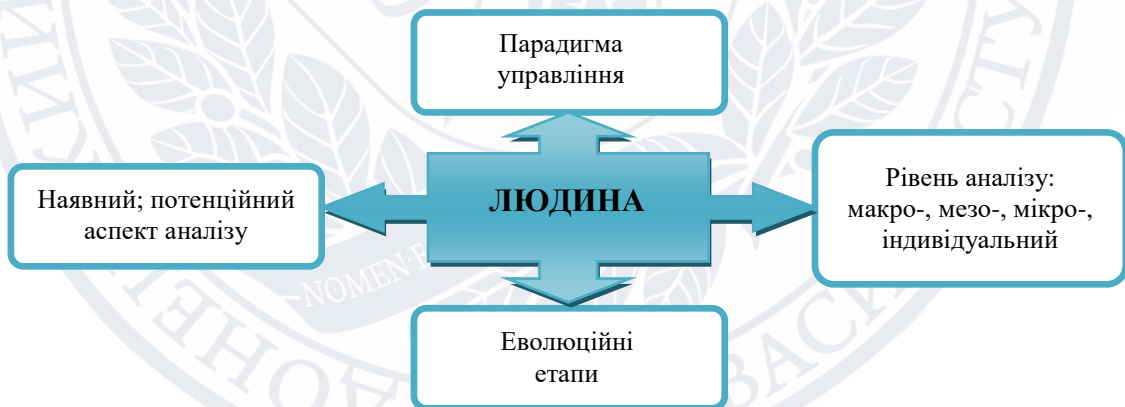


Рисунок 1.2 – Аспекти дослідження ролі та місця людини в соціально-економічних процесах

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Отже, категорійний апарат економіки праці слід досліджувати за макро-, мезо-, мікро- та індивідуальним рівнями, враховуючи еволюційність процесів, що вплинули на формування термінів, ступінь соціально-економічного розвитку, який обумовлював стан менеджменту та зміни парадигми управління і,

відповідно, вимоги до людини, задіяної в процесі праці.

На основі проведеного аналізу сутності основних категорій, які відображають роль людини в процесі праці та соціально-трудовах процесах, було визначено місце кожної з них (рис. 1.3).

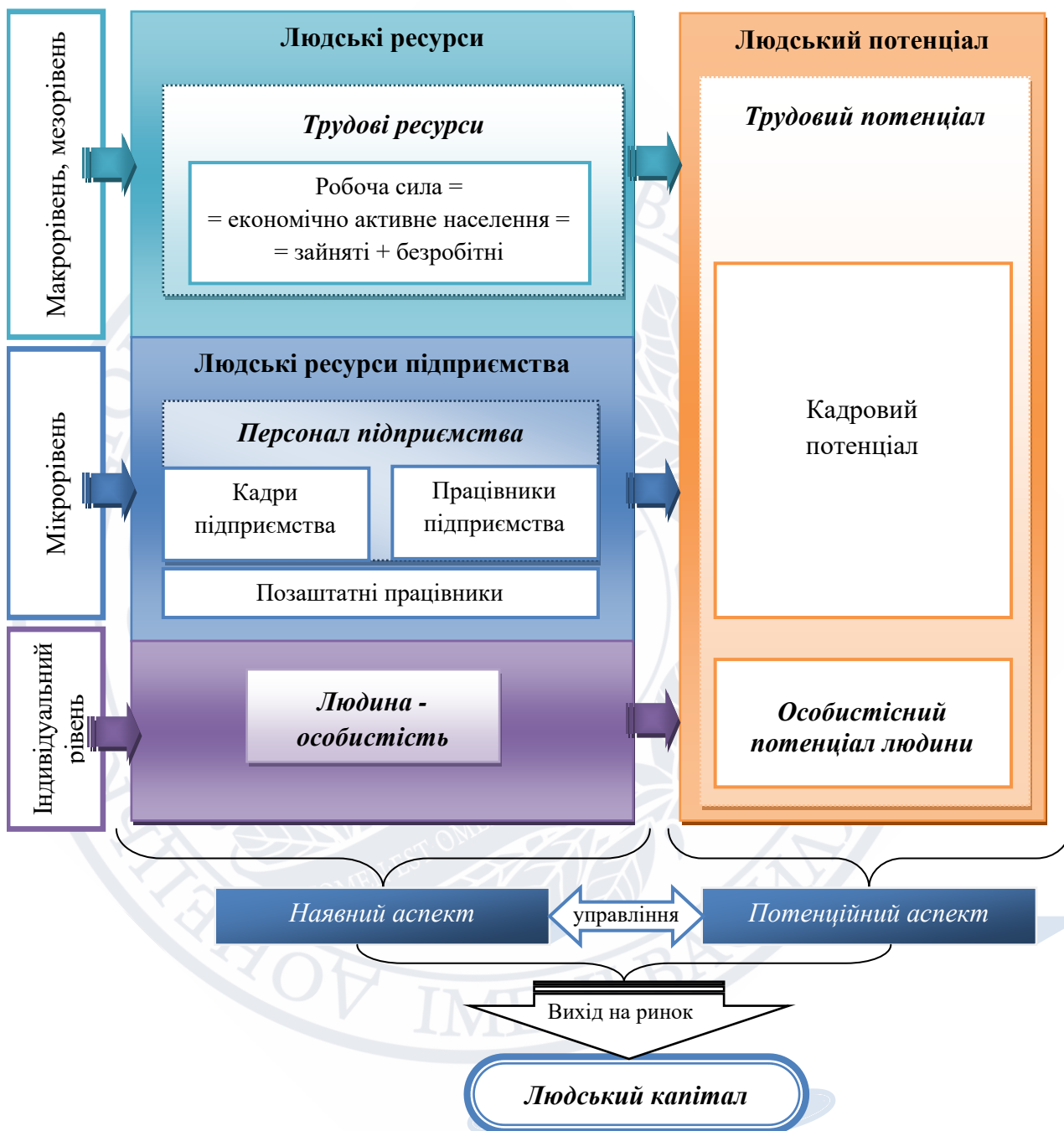


Рисунок 1.3 – Розмежування категорій, що визначають роль та місце людини в процесі праці, з різних аспектів дослідження

Джерело: побудовано автором на основі [20-32]

Відповідно до аспекту дослідження категорії розподіляються на ті, що

характеризують наявний аспект людини - «персонал», «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», та потенційний - «трудовий потенціал», «людський потенціал», «кадровий потенціал», «людський капітал», що уособлюється наявним.

Докладну оцінку походження понять, що визначають роль та місце людини в суспільно-економічній сфері дав Л. І. Міхов [20]. В 20- і роки ХХ ст. С. Г. Струмилінім в науковий обіг була введена дефініція «трудові ресурси» [20, 21]. А. Я. Кібанов трудові ресурси визначає як працездатну частину населення країни, яка через психофізіологічні та інтелектуальні якості здатна виробляти матеріальні блага або послуги [20, 22]. Тобто до трудових ресурсів відносяться особи, як зайняті в економіці, так і не зайняті, але здатні працювати, тобто працездатне населення країни, регіону, галузі (макро- та мезорівень). Отже, основною характеристикою трудових ресурсів є працездатність та відношення до праці та/або участь в процесі праці.

У 1966 р. було введено термін «економічно активне населення», під яким розуміється сукупність осіб, потенційно здатних брати участь у виробництві матеріальних цінностей і в наданні послуг [20]. Економічно активне населення (робоча сила) складається з населення обох статей віком 15-70 років, яке забезпечує пропозицію робочої сили і використовується в економічній діяльності впродовж певного періоду [23]. Відмітимо, що на думку О.А. Грیشнової кількісно категорії «трудові ресурси» та «економічно активне населення» не співпадають, поняття «трудові ресурси» ширше на величину економічно неактивного населення, тобто населення, яке фізично здатне працювати [24].

З нашого погляду, найширшою є категорія «людські ресурси» Людські ресурси виступають ототожненням усіх людей як носіїв здатності до існування й суспільної цінності. Їх дієздатність, правоздатність та працездатність надають можливість людським ресурсам приймати участь у процесі праці, що перетворює їх на трудові ресурси [21]. Категорія «людські ресурси» частіше вживається на макрорівні стосовно всіх людей, які можуть бути задіяні в економіці, але обґрунтованим є її використання й на нижчих рівнях: галузі, регіону,

підприємства. На мікрорівні людські ресурси описуються такими категоріями як «працівники», «кадри», «персонал». Існує думка, що терміни «кадри», «персонал» та «людські ресурси» близькі за своїми значеннями та синонімічні [20]. Проте, на нашу думку, таке твердження є хибним, оскільки «кадри» та «персонал» є характеристиками людських ресурсів підприємства.

Сгоршин О. П. ототожнює «кадри», «працівники» та «персонал» і визначає їх як складові трудового колективу підприємства, що виконують виробничі та управлінські функції [25, 26]. За визначенням [21], працівник представляє собою особу, що виконує роботу, працюючи на підприємстві, в організації, установі.

Термін «кадри» (від французького *cadres* – особовий склад) запозичене з військової сфери та персоніфікує основний склад працівників підприємства, кваліфікованих працівників штатного складу. Кібанов А. Я. вважає, що кадри – це основний (штатний) склад кваліфікованих працівників організації, який володіє такими характеристиками як чисельність, склад та структура [27]; Шегда А. В. в кадри включає штатний склад працівників підприємства, який включає кадри управління та робочі кадри [28]; Слинков В. Н. під кадрами розуміє основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад підприємства [21].

Еволюційний аспект дослідження зазначеного категорійного апарату потребує розгляд трьох основних концепцій кадрового менеджменту (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Еволюція концепцій кадрового менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Проте дослідження ролі людини та її місця в соціально-економічних відносинах суспільства не обмежується лише еволюційним підходом. Крім того зазначені питання також досліджувалися різними школами: наукового управління; адміністративною; людських відносин в управлінні; поведінкової (біхевіористською) та математичною.

Найбільш ємним, з нашого погляду є поняття людського потенціалу, під яким Кравченко І. М. [29] пропонує розуміти наявні в даний момент чи в майбутньому людські можливості, які можуть бути використані в будь-якій сфері суспільно корисної діяльності для досягнення поставленої мети. До його характеристик відносять: умови відтворення; умови формування і розвитку; умови для його реалізації.

Гузенко Г. М. [30] розмежував категорії людський та трудовий потенціали, причому трудовий потенціал виступає підсистемою більш об'ємної категорії – людський потенціал.

Гриньова В. М. та Писаревська Г.І. [31], трудовий потенціал розглядають як величину можливої участі працівників у виробництві, яка може змінюватись під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, в умовах зацікавленості, виходячи з віку працівників, їхніх фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок та може бути використана для досягнення цілей як підприємства, так і самих працівників. Кадровий потенціал розглядається як його складова.

Схожої думки дотримується Федорова В. А. [32], яка хоча й розглядає вказані категорії на макрорівні, проте різницю між ними визначає як величину потенційних можливостей кваліфікованих кадрів, що працюють не за фахом, некваліфікованих і малокваліфікованих робітників, а також незареєстрованих безробітних.

Грішнова О.А. трудовий потенціал розглядає [24] як інтегральну оцінку кількісних та якісних характеристик економічно активного населення на рівнях окремої людини, підприємства, території, суспільства в цілому.

Таким чином, на нетотожність понять трудового та кадрового потенціалів

вказує інше:

1) *рівень*: на макро-, мезо- та індивідуальному рівнях використовується термін «трудовий потенціал», і лише на рівня підприємства – «кадровий потенціал»;

2) *відповідна потребам підприємства кваліфікація*: кадровий потенціал враховує висококваліфікованих працівників, які відповідають цілям діяльності підприємства, в той час як трудовий потенціал відрізняється від кадрового на величину некваліфікованих або невідповідної кваліфікації людських ресурсів.

Окремо від цих категорій доцільно розглянути дефініцію «людський капітал». «Людські ресурси» та «людський потенціал» є джерелом, базою «людського капіталу».

Категорія «людський капітал» ввійшла в науковий економічний обіг на початку 60-х рр. ХХ сторіччя. Її основи були започатковані ще А. Смітом та еволюціонували в теорію людського капіталу, основними розробниками якої вважаються Г. Беккер та Т. Шульц.

За В. М. Белкіним «людський капітал – це реалізований трудовий потенціал працівника, що приносить дохід» [1, с. 28], тобто «робоча сила» людини, що реалізується в процесі його трудової діяльності і приносить йому дохід, стає його «людським капіталом».

Грішнова О.А. [24] під людським капіталом розуміє сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів (заробітків) його власників.

Погоджуючись з точкою зору Кравченко І. М. [29], відмітимо, що людський потенціал перетворюється в людський капітал у випадку його економічного використання, тобто використання з метою отримання доходу. Інакше кажучи, перехід від пасивної форми – людського потенціалу, в активну – людський капітал, тобто капіталізація потенціалу, відбувається лише за умови

виходу ринок праці.

Таким чином, людські ресурси можна розглядати як поняття, що характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал організації. Людські ресурси організації – це сукупність працівників підприємства, що володіють певними здібностями і якостями, які потенційно можуть бути використані в трудовій діяльності. Поряд з традиційними ознаками, що притаманні поняттям кадри, персонал, трудові ресурси – термін «людські ресурси» включає і такі якісні ознаки, як здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку, загальна культура і моральні цінності, здатність до самоорганізації, синергетичний ефект колективної роботи, як результат командного духу, мотивацію, підприємливість тощо.

1.2 Імплементация концепції HR-менеджменту організацій

У світовій і вітчизняній економіці наявними є ряд трендів, що впливають на діяльність організації. По-перше, глобалізація, яка забезпечується переважно за рахунок функціонування транснаціональних корпорацій, що поширюють свої товари, послуги та впливають на економіки багатьох країн. По-друге, постіндустріалізація. Для постіндустріального суспільства характерним є збільшення частки надання послуг на ринку. По-третє, лібералізація, пов'язана зі зменшенням ролі держави в економічній сфері суспільства [33].

В умовах нестабільності економічного середовища доцільним для діяльності суб'єктів господарювання є проведення різних організаційних змін. В управлінні організацією вплив таких чинників, як зміни у зовнішньому середовищі та внутрішнього середовища організації, потреби людини і суспільства, старіння та знос (людина, обладнання, технології), науково-технічний прогрес і наявність наукового й виробничого потенціалу, зміни в екології, глобалізація світової цивілізації призвели до того, що організації починають набувати нових властивостей: горизонтальна структура

управління, зв'язки між елементами системи стають менш жорсткими, створення проектних груп для вирішення ряду проблем, забезпечення проектним групам автономії в роботі, причетність лінійного персоналу до прийняття рішень, делегування повноважень.

В області управління персоналом все більш актуальною стає концепція управління людськими ресурсами (HR-менеджменту). Це також відбувається через нестабільність навколишнього середовища. Різні політичні, економічні, соціальні фактори призводять до закриття організацій, що не встигають адаптуватися до мінливого середовища. На даний момент організаціям властиві такі характеристики: на зміну бюрократичних організацій приходять організації, що володіють адаптивними структурами; самі організації стають меншими; вертикальна структура заміщається горизонтальною; некваліфікований персонал зникає, з'являються майстри своєї справи; чисельність співробітників компанії неухильно знижується, відбувається автоматизація багатьох процесів в організації; в більшому пріоритеті стає надання послуг, а не виробництво, організації стають орієнтованими на клієнта [34]. Починають набувати значення внутрішні комунікації, прагнення керівників компаній враховувати думку та побажання своїх співробітників, управління інтелектуальним капіталом, управління талантами. На даний момент управління людськими ресурсами являє собою комплексний підхід [34].

Концепція управління людськими ресурсами відповідає всім перерахованим вище трендам в зв'язку з тим, що вона має стратегічну спрямованість, здатна адаптуватися під нові умови середовища за рахунок високого рівня прихильності співробітників цілям і цінностям компанії, ефективного використання людських ресурсів, реалізації проектних форм роботи тощо. Більш того, дослідження в цій області довели, що застосування концепції управління людськими ресурсами можливо фактично в будь-якій галузі. Використання концепції управління людськими ресурсами в ситуації організаційного розвитку дає синергетичний ефект, впливаючи на результати діяльності підприємства.

Проте у вітчизняній дійсності концепція HR-менеджменту є важко реалізуємою через наявність ряду проблем, до яких слід віднести: переважання авторитарного стилю керівництва, відсутність системного мислення, низький ступінь делегування повноважень, відсутність стратегії HR-менеджменту або ж її низька кореляція зі стратегією організації, не налагоджена система роботи в проектах, відсутність у співробітників можливості розвиватися, а також применшення ролі служби управління персоналом в організації, низька продуктивність праці і слабка орієнтація колективу на місію та цілі організації.

Концепція HR-менеджменту – це не просто модний підхід до управління персоналом організації, це певний тип світогляду, в якому співробітники сприймаються не як гвинтики в системі, а як найцінніший ресурс в компанії, який необхідно правильно використовувати, створювати певні умови для його розвитку.

У зв'язку з усім перерахованим вище, виникає необхідність визначення та аналізу умов, за яких концепція HR-менеджменту може бути застосована (рис. 1.5).

Умова перша. Стратегія управління людськими ресурсами повинна ґрунтуватися на корпоративній стратегії організації та мати з нею тісний взаємозв'язок.

Людські ресурси є базовим активом підприємства, від якого цілком залежить успішність компанії. Стратегія управління людськими ресурсами спрямована на вирішення низки завдань, мета яких – побудова ефективної системи управління персоналом. В свою чергу, система управління персоналом сприяє вирішенню стратегічних цілей компанії. Саме тому стратегія управління людськими ресурсами повинна ґрунтуватися на корпоративній стратегії, бути її продовженням. Відділ з управління персоналом налагоджує взаємодію з топ-менеджментом в рамках стратегічних сесій, майданчиків і заходів, формуючи стратегію HR-менеджменту, адаптуючи її під нові умови. Тому погано вибудована стратегія HR-менеджменту згубно впливає на реалізацію

корпоративної стратегії розвитку взагалі. Тому пошук конкретних інструментів щодо узгодження обох стратегій є першочерговим завданням менеджерів компанії [35].

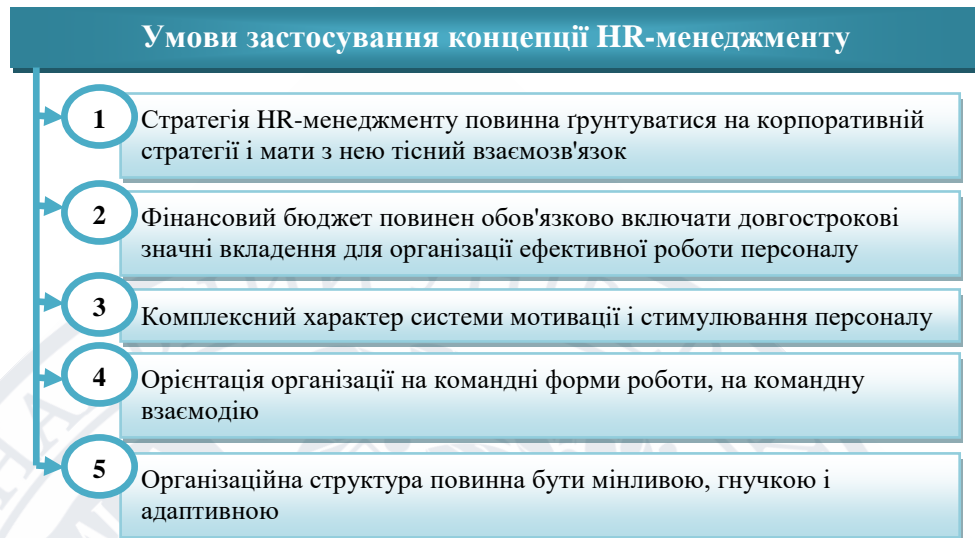


Рисунок 1.5 – Умови застосування концепції HR-менеджменту організації

Джерело: побудовано автором самостійно

Умова друга. Фінансовий бюджет організації обов'язково повинний включати таку статтю, як довгострокові значні вкладення для організації ефективної роботи персоналу компанії.

Персонал є стратегічним ресурсом, який, здебільшого, приносить значний внесок в розвиток організації в довгостроковій перспективі. Більш того, згідно до цієї концепції, люди – це найцінніший ресурс, що є в компанії, і шкодувати кошти на розвиток персоналу недоцільно [34]. Отже, якщо людина прагне домогтися чого-небудь в компанії, прагне змінити її на краще і показує хороші показники, компанія може вкласти в нього більше коштів, і через якийсь час ці кошти повернуться компанії назад [35].

Умова третя. Система мотивації і стимулювання персоналу повинна носити комплексний характер.

Система HR-менеджменту передбачає наявність розвиненої системи мотивації та стимулювання, з великим упором на мотивацію. В компаніях

працюють співробітники, які володіють різним характером і мають різні потреби. Тому до кожного співробітника необхідно знайти індивідуальний підхід [36]. Система мотивації і стимулювання персоналу організації повинна бути сформована включати на основі досліджень особливостей персоналу, цілей і місії компанії. Комплектність також полягає у використанні ідеологічних, організаційних та економічних стимулів.

Дуже важливим елементом мотивації є задоволення особистих цілей співробітника. Це складне завдання, оскільки тут необхідно порівнювати особисті цілі співробітника і цілі організації та синтезувати їх. Тобто, в компанії необхідно створити ситуацію, коли робота і знаходження співробітника в організації доставляють йому задоволення [37].

Умова четверта. Орієнтація організації на командні форми роботи, на командну взаємодію.

Одна з соціальних потреб людини – потреба в спілкуванні [38]. Тому, створюючи високоефективну і згуртовану команду, організація, частково, мотивує людей таким чином, оскільки злагоджений колектив – запорука успішного господарювання. Компанії, що вибудовують концепцію HR-менеджменту, повинні формувати сильну корпоративну культуру, де співробітники прагнуть до співпраці, спільного досягнення мети, прагнуть розвивати організацію в цілому, досягаючи різних цілей та долаючи труднощі [35].

Серед чотирьох типів культури (за методом OCAI К. Камерона та Р. Куїнна): кланової, бюрократичної, ринкової й адхократичної [39] найкращим варіантом у разі використання концепції HR-менеджменту є поєднання ринкової і адхократичної культури при мінімальному прояві кланової і бюрократичної, оскільки в даному випадку організація одночасно буде спрямована як на результат, на новаторство, так і на побудову високоефективної і згуртованої команди. Для забезпечення командного духу важливими виступають ефективні вертикальних та горизонтальні комунікації, впроваджені в різних формах та способах.

Основним видом командної роботи є проектна робота, до якої також накладаються певні умови:

- 1) проектна робота не поєднується з авторитарним стилем керівництва;
- 2) формування відповідальності кожного учасника проекту за виконання своїх завдань. Завдання повинні виконуватися якісно і в строк;
- 3) учасники проекту для досягнення результату повинні взаємодіяти один з одним: обмінюватися інформацією, ділитися думками, досвідом тощо;
- 4) в організаціях, де існує активна робота в проектах, співробітники мають можливість краще пізнати один одного за допомогою участі в різних проектах і в різних ролях;
- 5) в компанії має бути спеціальна посада – менеджер проектів. Його завдання – координування всіх проектів, налагодження зв'язків між проектними групами і рішення інших завдань, пов'язаних з проектними формами роботи [40].

У зв'язку з перерахованими вище особливостями проектної форми роботи, співробітники організації самі повинні бути спочатку налаштовані на постійну взаємодію з іншими співробітниками, на постійне вдосконалення своїх знань і навичок. Важливим завданням HR-служби організації є побудова ефективних способів комунікації, відхід від «багатоповерховості» в процесі передачі інформації від співробітника до керівника і між підрозділами компанії.

Умова п'ята. Організаційна структура повинна бути мінливою, гнучкою й адаптивною.

Адаптивна структура актуальна через зростання складності зовнішнього середовища та ускладнення завдань, які необхідно вирішувати. Це дозволяє організації швидко пристосовуватися під поточні умови та завдання. Структура повинна формуватися на тимчасовій основі та завжди бути готовою до швидких і постійних змін. Також в даному випадку тимчасовість повинна практикуватися й при створенні органів управління, призначенні керівників, наприклад, керівник проектної групи [40].

Також для того, щоб структура могла постійно змінюватися, необхідно дотримання певних правил.

По-перше, необхідний постійний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища організації, щоб була можливість спрогнозувати деякі ситуації і, відповідно, без втрат провести необхідні зміни.

По-друге, самі співробітники повинні бути готовими до постійних змін, адже в разі відсутності даної якості у співробітників, компанія не зможе здійснювати зміни, оскільки зіштовхнеться з серйозним опором з боку персоналу.

По-третє, самі структури повинні бути гнучкими [41]. Наприклад, матрична, проектна та мережева структури є такими, оскільки їх можна віднести до горизонтальних з обмеженою кількістю рівнів управління. Лінійні, функціональні і дивізіональні структури важче піддаються змінам через їх ієрархічність за умови, якщо вони не включають елементи матричної або проектної структури. Горизонтальні типи структур можна охарактеризувати адаптивними [42].

Проте в умовах сьогодення існують проблеми, що гальмують впровадження концепції HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. До основних належать такі:

- низький рівень ефективності пропонованих механізмів управління людськими ресурсами в зв'язку зі слабкою здатністю керівництва компаній до грамотного впровадження цієї концепції на підприємстві;
- протиріччя між положеннями концепції HR-менеджменту та сформованою практикою директивного управління на підприємствах;
- невизначеність повноважень HR-фахівця в реалізації концепції управління людськими ресурсами;
- відсутність системного підходу при розробці та впровадженні стратегії HR-менеджменту [43].

Таким чином, результати проведеного аналізу показали, що проблеми в області управління персоналом створюють серйозні перешкоди виникненню

умов застосування концепції HR-менеджменту. У разі неможливості реалізації навіть однієї з умов концепція не може бути застосована в організації в повній мірі.

1.3 Концептуальні основи стратегічного управління людськими ресурсами банківської установи

В сучасних умовах господарювання ефективність будь-якої організації обумовлюють такі важливі умови як сприятливе ділове середовище; правильна стратегія компанії та якість і надійність людських ресурсів. На думку фахівців, перші дві умови – результат третьої – трудового потенціалу організації. Навіть найкращі моделі, стратегії і політики терплять фіаско без компетентного здійснення.

В сучасних умовах інноваційного розвитку економіки головним джерелом продуктивності праці та процвітання організації виступають саме людські ресурси (рис. 1.6).

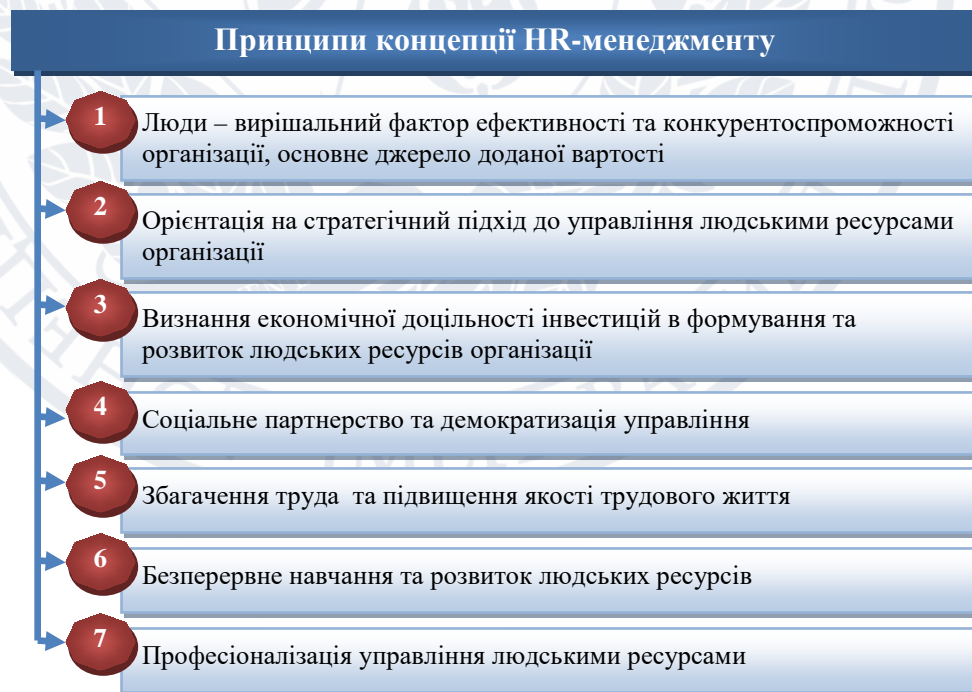


Рисунок 1.6 – Принципи концепції управління людськими ресурсами

Джерело: побудовано автором самостійно

Отже, основною метою управління людськими ресурсами (HR-менеджменту) виступає формування і використання трудового потенціалу в досягненні стратегічних цілей організації. В основі сучасної концепції стратегічного управління людськими ресурсами лежить розвиток особистісного потенціалу, як сукупності здібностей і можливостей людини в процесі праці. Відомо, що розвиток системи управління персоналом визначається розвитком економіки в цілому, а сама ця система служить підсистемою управління компанії.

Слід зазначити, що управління персоналом та управління людськими ресурсами принципово різні за змістом концепції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Реактивна, допоміжна роль	Проактивна, інноваційна роль
Акцент на виконання процедур	Акцент на стратегію організації (підприємства)
Спеціальний департамент	Діяльність всього менеджменту
Зосередження на потреби та права персоналу	Зосередження на вимогах до персоналу в рамках цілей бізнесу
Персонал розглядається як витрати, що потрібно контролювати	Персонал розглядається, перш за все, як інвестиції, які треба розвивати, а потім вже як витрати, що потрібно контролювати
Конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджменту	Конфлікти регулюються лідерами робочих груп
Узгодження оплати та умов праці відбувається в ході колективних переговорів	Планування людських ресурсів та умов зайнятості відбувається на рівні керівництва
Оплата праці відбувається залежно від внутрішніх факторів організації	Встановлюється конкурентна оплата праці та умови зайнятості для того, щоб випереджувати конкурентів
Допоміжна функція для інших департаментів та підрозділів	Внесок в додану вартість бізнесу
Сприяння переминам	Стимулювання перемін
Постановка комерційних цілей в світі наслідків для персоналу	Повна прихильність цілям бізнесу
Негнучкий підхід до розвитку персоналу	Гнучкий підхід до розвитку персоналу

Джерело: побудовано автором самостійно

Проте з урахуванням специфіки діяльності банку визначення

стратегічного управління діяльністю банку слід розуміти певний вид управлінської діяльності, спрямований на формування бажаного економічного стану конкретного об'єкта в розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі та такого, що допускає істотну (значущу) зміну якісних характеристик його розвитку, що має необоротні чи довгострокові наслідки [44, с. 204].

Найповніше процеси формування банківських стратегій дослідив Дж. Синки-молодшим через призму теорії банківської фірми. Проте автор не приділяв уваги стратегіям управління людськими ресурсами [45].

Отже, основними характеристиками стратегічного управління банку є:

- проактивне ставлення до змін бізнес-середовища, прогнозування його змін, цілеспрямований вплив на нього з метою створення ефективних для себе умов, своєчасне прийняття рішень і корекція планів з урахуванням мінливих умов;

- орієнтація на клієнта передбачає орієнтацію персоналу і всіх систем управління на сприйняття і задоволення очікувань клієнта, тобто спрямованість всіх процесів банківської установи на забезпечення задоволення потреб клієнтів;

- своєчасні та адекватні умовам зміни в банку для досягнення цілей в довгостроковій перспективі, націленість адміністративного корпусу і підсистем управління на підвищення гнучкості і мобільності компанії у використанні управлінських підходів;

- нарешті, позиціонування людських ресурсів як ключового потенціалу банківської установи [46].

Останній аспект представляє для нас особливий інтерес.

Слід зазначити, що існують певні проблеми з впровадження стратегій розвитку банківських людських ресурсів, що обумовлено наступним:

- радикальна зміна економічних, інформаційних, технологічних, політичних та соціальних умов функціонування банків та діяльності їх працівників;

– розширення та ускладнення переліку банківських операцій, засобів надання банківських продуктів і послуг, умов взаємодії банківського персоналу з клієнтами та суб'єктами зовнішнього та внутрішнього фінансових ринків, що диктують необхідність постійного розвитку банківських людських ресурсів в рамках перепідготовки та підвищення кваліфікації;

– виникнення та розвиток таких явищ, як фінансова глобалізація, транснаціональний банківський бізнес, фінансова інтеграція, що потребують нових знань та компетенцій банківського персоналу [47].

Для системи управління людськими ресурсами характерна певна динаміка розвитку, яка в свою чергу, схильна до певної циклічності (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Загальний цикл розвитку системи управління людськими ресурсами

Джерело: побудовано автором самостійно

У схемі акцентується увага на процесі розвитку від позиції реорганізації, як це характерно для стабільного функціонування, до позиції вдосконалення. При цьому, у кожній управлінській позиції є своє підстави. У першому випадку моделювання нових відносин і впровадження якісно перетвореної системи управління. У другому випадку мова йде про виявлення ресурсів та обмежень в процесі прориву, вирішення проблеми, відповіді на виклики соціально-економічної ситуації регіону, країни, міжнародної ринкової

взаємодії.

Виходячи з того, що управління людським ресурсом за своєю суттю є неоднорідним через кількість вирішуваних завдань виділяють чотири моделі організації управління.

Застосування *інтегрованої моделі* включає в себе створення кадрової служби, яка вирішує питання персоналу в рамках відповідальності, покладеної на функціональних і лінійних менеджерів і виділених фахівців, що займаються тільки проблемами персоналу.

Модель з делегованими функціями дозволяє регулярно виконувати рутинні завдання, пов'язані з діяльністю у сфері персоналу. Завдання управління виділені і передані в руки технічних фахівців, що мають низький статус, в той час як остаточне право приймати рішення з виникаючих питань залишається за функціональними лінійними менеджерами і супервізорами.

Поряд з вищевказаними моделями, широко використовується модель *отримання консультацій і підтримки*. Організації залучають спеціалізованих, досвідчених фахівців з управління персоналом на відносно високому управлінському рівні, що створює можливість посадовій особі отримати кваліфіковану консультацію, запропоновану до прийняття рішення. Проте остаточне право приймати рішення все ще залишається за функціональними менеджерами.

Також в практиці управління застосовується *модель зовнішньої рекомендації*. Менеджери приймають рішення і діють в питаннях персоналу найкращим з доступних їм способом, використовуючи доступні для них інформаційні ресурси та експертні знання. При цьому чітко усвідомлюють, що вони є об'єктами зовнішньої оцінки їх діяльності щоразу, коли в цьому виникає необхідність [48].

Те, що, як правило, визначається як «управління персоналом», описано в моделях 2 і 3. Модель 1 позиціонується більше як «керівництво персоналом» за методикою «без фахівців», що характерно і для сучасного підходу управління людськими ресурсами.

Модель 4 має менше підстав для розгляду її саме як моделі управління персоналом, але через її популярність в країнах Західної Європи існує одночасно з іншими трьома моделями. Перевага надається залученню на тимчасовій основі вузькоспеціалізованих експертів для вирішення певного діапазону завдань.

Функціональний зміст стратегічного управління людськими ресурсами організації може бути структурований детально за функціями управління персоналом, а також рівнями управління. Стратегічне управління забезпечує механізм реалізації довгострокових цілей компанії в цілому та її окремих структурних підрозділів, збереження і розвиток кореневих (властивих тільки цієї компанії) компетенцій – стійких конкурентних переваг в порівнянні з іншими гравцями на ринку, або в галузі. Необхідно відзначити, що структура функцій управління, характерна як для раціональної, так і для нераціональної моделі управління організацією. При нераціональній моделі управління функції кадрової служби реалізуються безпосередньо керівником організації, або виводяться на аутсорсинг.

Стратегічне управління забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління компанією за допомогою послідовної реалізації програм і планів.

Аналіз робіт в області стратегічного управління людськими ресурсами показав, що місія служби управління персоналом полягає в задоволенні потреб зовнішнього та внутрішнього середовища організації в створенні і розвитку ефективної структури управління персоналом як основи формування організаційної культури [49; 50; 51; 52].

Стійка конкурентна перевага виникає в результаті придбання і ефективного використання сукупності якісно відмінних ресурсів, які конкуренти не можуть скопіювати. Унікальні таланти персоналу, його кваліфікація та показники роботи, продуктивність, гнучкість, інновації та здатність забезпечувати потреби клієнтів – те, що забезпечує сильні конкурентні позиції компанії.

Завдяки чіткій стратегії управління людськими ресурсами компанія отримує можливість розробити з точки зору умов бізнесу систему управління і використовувати ефективні методи пошуку, підбору, адаптації, оцінки, мотивації, навчання та розвитку персоналу, тим самим створюючи додаткову цінність.

Впровадження в практику компаній стратегічного управління людськими ресурсами сприяє підвищенню ефективності управління компанією за рахунок отримання синергетичного ефекту.

Аналіз ефективності дозволяє виявити можливості і обмеження компанії в процесі застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Існує стійкий зв'язок стратегічних цілей компанії та поетапного досягнення цілей стратегічного управління персоналом [53, 54]. Модель ефективної реалізації стратегічного управління розвитком банку і системою управління людськими ресурсами представлена на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Оцінка ефективності стратегії управління людськими ресурсами і стратегії управління розвитком банку

Джерело: побудовано автором самостійно

Таким чином, стратегічний вибір в управлінні повинен бути певним і однозначним, оскільки цей вибір впливає на ефективність використання людських ресурсів. Багатоцільова стратегія ускладнює діяльність компанії, так як на стратегічне управління впливає не тільки вибір того чи іншого стратегічного підходу, а й розміри організацій, організаційна структура, обсяги послуги тощо. А це, в свою чергу, впливає на ефективність вирішення стратегічних завдань компанії щодо раціонального використання людських ресурсів.

Інструментальна оснащеність оцінки ефективності обумовлена етапами розробки та реалізації стратегії управління людськими ресурсами (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Обґрунтування вибору інструментів оцінки стратегічного управління людськими ресурсами банку

Джерело: побудовано автором самостійно

З огляду на особливості банківської діяльності основними стратегіями розвитку людських ресурсів банків є:

– стратегія оптимізації банківського персоналу – пасивна стратегія, що характеризується орієнтацією на скорочення кількості працівників, зменшення витрат на соціальні програми та навчання персоналу. Вона використовується при ліквідаційній бізнес-стратегії або при інноваційно-корпоративному управлінському підході до управління банком;

– стратегія розвитку трудових ресурсів – активна стратегія, що здійснюється в рамках інноваційної корпоративної стратегії. Вона відрізняється інвестиційним підходом до управління людськими ресурсами як ключовим і конкурентоспроможним ресурсом. Крім інноваційно-корпоративної стратегії розвитку банку ця кадрова стратегія застосовується при стратегіях прибутковості та динамічного зростання;

– антикризова стратегія управління трудовими ресурсами. Ця стратегія спрямована, по-перше, на попередження (профілактику) кризових ситуацій, а по-друге, на вжиття заходів щодо їх ліквідації. Вона є актуальною для багатьох сучасних вітчизняних банків, які постійно зазнають симптомів критичних і кризових ситуацій;

– мотиваційні стратегії розвитку банківського персоналу є універсальними, оскільки притаманні всім охарактеризованим вище стратегіям управління персоналом банків [47].

Установи банку, як правило, мають справу з чотирма групами інтересів:

- внутрішніми (акціонери, менеджери, співробітники);
- господарськими (клієнти, кредитори, позичальники, конкуренти, потенційна робоча сила);
- громадськими (держава, ЗМІ, громадські організації тощо);
- інтересами захисників навколишнього середовища (учені, асоціації зацікавлених організацій і груп, держава та ін.) [57].

Значення груп інтересів для кожної банківської установи різне і визначається ситуаційно. Взаємини з ними постійно змінюються залежно від характеру взаємних претензій. У результаті виникає необхідність організації цілеспрямованого стратегічного і оперативного управління зв'язками з розглянутими вище групами інтересів [58].

Крім аналізу зовнішнього середовища необхідно проаналізувати внутрішнє середовище банку на предмет виявлення сильних і слабких сторін діючої системи управління персоналом і людських ресурсів. В даний час найбільш ефективним методом є COPS-аналіз [59].

Таким чином, за результатами аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища в контексті бізнес-стратегії банку можна визначити критичні проблеми в області управління банківськими людськими ресурсами, які нададуть або надаватимуть в майбутньому істотний вплив на реалізацію бізнес-стратегії, а також спрогнозувати ймовірність і наслідки рішення або не вирішення даних проблем.

Крім того, при формуванні механізму ефективного управління людськими ресурсами слід передбачити:

- визначення очікуваного результату і критеріїв його досягнення;
- розробку відповідних функціональних стратегічних цілей і їх узгодження між собою;
- визначення за кожною стратегічною метою відповідальних і зацікавлених осіб, або структур для розвитку кооперації.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні основи управління потоками трудових ресурсів підприємства, можна зробити такі висновки.

Під людськими ресурсами організації (підприємства) слід розуміти сукупність працівників підприємства, що володіють певними здібностями і якостями, які потенційно можуть бути використані в трудовій діяльності. Поряд з традиційними ознаками, що притаманні поняттям кадри, персонал, трудові ресурси – термін «людські ресурси» включає і такі якісні ознаки, як здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку, загальна культура і моральні цінності, здатність до самоорганізації, синергетичний ефект колективної роботи, як результат командного духу, мотивацію, підприємливість тощо.

В сучасних умовах проблеми в області управління персоналом створюють серйозні перешкоди виникненню умов застосування концепції HR-менеджменту. У разі неможливості реалізації навіть однієї з умов концепції

не може бути застосована в організації в повній мірі. До умов належать: стратегія управління людськими ресурсами повинна ґрунтуватися на корпоративній стратегії організації та мати з нею тісний взаємозв'язок; фінансовий бюджет організації обов'язково повинний включати таку статтю, як довгострокові значні вкладення для організації ефективної роботи персоналу компанії; орієнтація організації на командні форми роботи, на командну взаємодію; організаційна структура повинна бути мінливою, гнучкою й адаптивною.

Основною метою управління людськими ресурсами (HR-менеджменту) виступає формування і використання трудового потенціалу в досягненні стратегічних цілей організації. Стратегічне управління персоналом сприяє виживанню компанії в швидко мінливому бізнес-середовищі, оскільки включає механізм, який дозволяє використовувати виникаючі на ринку сприятливі можливості та уникати небезпек, загрозливих реалізації стратегії розвитку компанії. Стратегія УЛР організацій повинна сприяти їх розвитку та корелювати з корпоративними цілями та місією компаній. Для того, щоб стратегія УЛР працювала, потрібно постійно оцінювати її ефективність. Аналіз ефективності дозволяє виявити можливості і обмеження компанії в процесі застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Існує стійкий зв'язок стратегічних цілей компанії та поетапного досягнення цілей стратегічного управління персоналом

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

2.1 Стан розвитку банківської системи України

Однією з найважливіших умов для забезпечення сталого економічного розвитку держави є розвинена банківська система. Сучасна банківська система України є дворівневою.

Перший рівень представлений центральним банком – Національним банком України, який проводить єдину державну грошово-кредитну політику з метою забезпечення стабільності національної грошової одиниці, а саме: є емісійним центром, встановлює офіційний курс гривні до інших валют, здійснює банківське регулювання тощо.

Другий рівень становить достатньо розвинена мережа комерційних банків, які відіграють величезну роль в механізмі функціонування кредитної системи. Вони акумулюють основну частку кредитних ресурсів, надають клієнтам повний комплекс фінансового обслуговування, включаючи видачу позик, прийом депозитів, розрахунки, купівлю-продаж і зберігання цінних паперів, іноземної валюти тощо.

Банківська система України протягом 2013-2019 рр. зазнала значних змін. Починаючи з 2014 р. під впливом девальвації гривні та спаду в економіці, а також політичної нестабільності в країні значна кількість банків зіткнулася з проблемами, що перш за все обумовлено втратою довіри людей до банків і як наслідок скорочення коштів на депозитних та поточних рахунках та згорання кредитування. Починаючи НБУ були кардинально трансформовані засади та механізми роботи всієї вітчизняної банківської системи.

Так, згідно з Постановою правління НБУ №242 від 07.04.2016 р. станом мінімальний обсяг статутного капіталу банку з 11.07.2017 р. був встановлений на рівні не менше за 200 млн грн, а вже станом на 11.07.2020 р. буде підвищений до 300 млн грн., а з 11.07.2024 р. – до 500 млн грн (Постанова

правління НБУ №136 від 21.12.2017 р.).

Крім того, НБУ активно вживав заходи щодо забезпечення прозорості структури власності банківських установ, перевіряв фінансовий стан кінцевих бенефіціарів, суттєво підвищив вимоги до ділової репутації вищого банківського менеджменту та власників. В багатьох з комерційних банків згідно рішення НБУ була розпочата процедура ліквідації, внаслідок чого вже станом на 01.01.2018 р. кількість діючих банків становила 82 од., а на 01.04.2020 р. – 75 одиниць, що на 100 фінансових установи менше, ніж в 2008 р.. Серед діючих банківських установ – 6 державні банки: АТ «Ощадбанк», АТ КБ «Приватбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Український банк реконструкції та розвитку» та ПАТ «Розрахунковий центр». Однак кількість банків зі стовідсотковим іноземним капіталом майже не змінилась. З 2018 р. спостерігається деяка стабілізація в банківському секторі (рис. 2.1).

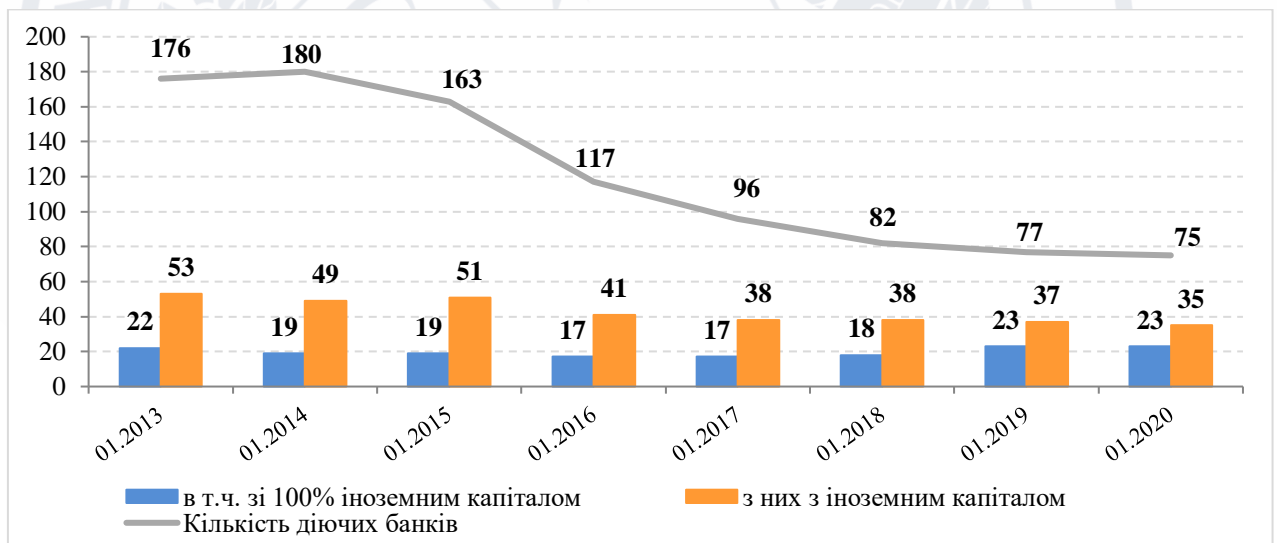


Рисунок 2.1 – Кількість діючих банків в Україні протягом 2013-2020 рр.

Джерело: складено автором за даними [60]

Оскільки Україна вдосконалює власну політичну, фінансову та соціальну діяльність до європейського рівня, то й в банківській системі відбуваються зміни за світовими тенденціями, серед яких є скорочення кількості банківських відділень та звичайних клієнтів через впровадження онлайн-банкінгу (рис. Б.1).

Так впродовж 2013-2020 рр. кількість банківських відділень в країні зменшилася в 2,5 рази. Серед діючих на 01.04.2020 р. банків до десятки з найбільшою кількістю відділень увійшли АТ «Ощадбанк», АТ КБ «Приватбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Укрсиббанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Альфа-Банк», АТ «А-банк», АТ «ПУМБ», АТ «Мегабанк», АТ «Креді Агріколь банк», на долю яких припадало 78,3 % банківського сектору.

Також із вдосконаленням скорочується кількість, адже частина їх почала користуватися послугами інтернет-банкінгу. Це також вплинуло на сучасні тенденції в банківському секторі. Негативними наслідками таких змін є скорочення робочих місць, так, за даними НБУ, з грудня 2015 р. по грудень 2019 р. кількість працівників банківської сфери скоротилася майже вдвічі – до 133 тис. співробітників [62]

У табл. А.1 Додатку А наведені результати аналізу основних показників діяльності банківського сектору України за 2013-2019 рр.

Активи банківського сектору протягом 2013-2019 рр. зросли на 40,7% та станом на 01.01.2020 р. становили 1983 млрд. грн. Поряд із цим чисті активи зростали значно меншими темпами, а у 2015 р. по відношенню до попереднього взагалі зменшилися на 2,8%. Одним з ключових факторів коливання обсягу активів в досліджуваному періоді виступала динаміка курсу національної валюти поряд із виведенням частини комерційних банків з ринку, рухом клієнтських коштів та скороченням кредитних портфелів. Високий вплив коливання курсу національної валюти на обсяг активів пояснюється значною часткою активів в іноземній валюті в загальному обсязі, так в 2019 р. – це більш ніж третина.

Частка резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями зростала щорічно (із загальної тенденції випадає тільки 2019 р.) та збільшилися протягом періоду більш ніж в 3,7 рази та займають $\frac{1}{4}$ загальних активів. Це дозволяє зробити висновок про підвищення їх потужності та стабільності комерційних банків країни.

Проаналізуємо кредитну діяльність банківського сектору (рис. 2.2).

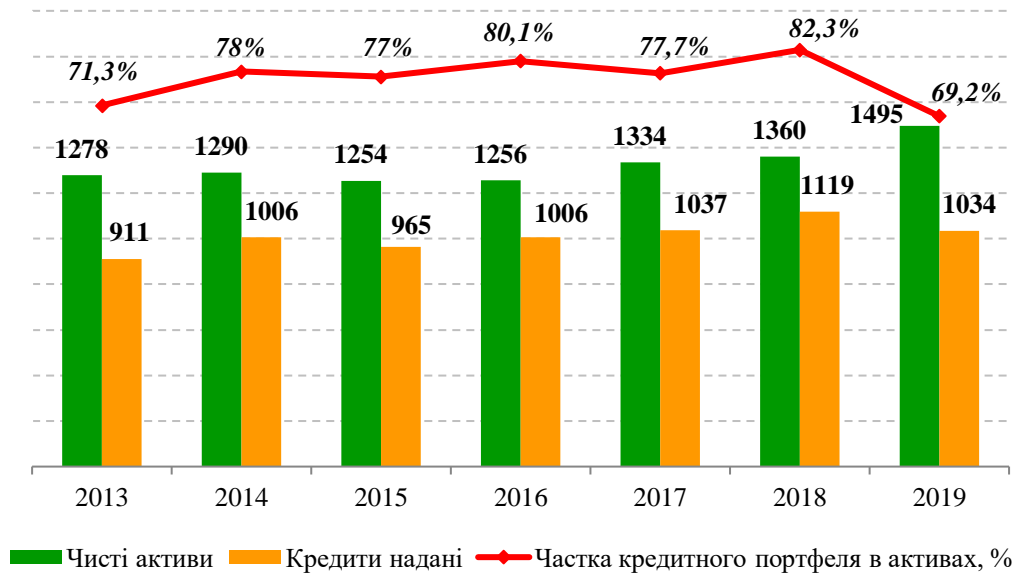


Рисунок 2.2 – Динаміка показників кредитної діяльності банків України протягом 2013-2019 рр.

Джерело: складено автором за даними [63]

Частка кредитного портфеля в активах комерційних банків складає більше половини (70-80%). Оптимальним в практиці вважається значення в діапазоні 65-75%. Аналізуючи обсяги наданих кредитів юридичним та фізичним особам, слід відзначити, що протягом 2013-2019 рр. спостерігається тенденція збільшення обсягу клієнтського кредитного портфеля. У 2013 р. сума наданих кредитів фізичним особам банками становила 189 млрд грн., а на початок 2020 р. вона збільшилась до 207 млрд грн., тобто обсяг наданих кредитів за аналізований період збільшився на 18 млрд грн або на 9,5%. Аналогічна ситуація спостерігається за наданими кредитами юридичним особам. За 2013-2019 рр. відбулося збільшення наданих кредитів суб'єктам господарювання на 95 млрд грн.

Проте слід зазначити, що динаміка чистих та валових кредитів не співпадає, особливо в 2016-2019 рр., що свідчить про значний розмір «зіпсованих» кредитів, які перейшли в розряд непрацюючих, перш за все, внаслідок макроекономічної та політичної нестабільності. Втрата державою контролю над частиною території призвела до втрати банками контролю над частиною позичальників і застав. В середньому, це 15 – 20 % від всього

кредитного портфелю [67].

А чисті кредити суб'єктам господарювання (кредити за вирахуванням резервів під кредитну заборгованість) починаючи з 2014 р. мають тенденцію до зменшення. Відношення чистих кредитів суб'єктів господарювання до ВВП (рівень проникнення) станом в 2013 р. склав 39,3%, а вже в 2019 р. – лише 10,4%. Це свідчить, про значне скорочення фінансування реального сектору економіки. Відомо, що банківське кредитування є індикатором економічного стану держави, фактично це основа для розвитку всіх секторів економіки. Вплив обмеженого доступу суб'єктів господарювання до фінансування в Україні є дуже сильним та беззаперечно впливає на економічний стан держави.

Чисті кредити фізичним особам з 2014 р. також скоротилися і станом на 01.05.2019 р. складають 143 млрд грн. Рівень проникнення чистих кредитів фізичним особам по відношенню до ВВП у 2013 р. склав 9,5%, а у 2019 р. – лише 3,6%. Фактором, що викликає занепокоєння, є зростання простроченої кредитної заборгованості. Постійне зростання частки токсичних активів в портфелях банків призводить до необхідності нарощувати резерви, та докапіталізації банківських установ в умовах відсутності джерел доходів для цього [68]. За даними НБУ частка проблемних активів у банківській системі становить 35,21 %, за кредитами фізичним особам – 48,22 % [67]. Така ситуація безпосередньо здійснює значний дестабілізуючий вплив на функціонування банківської системи та економіки України в цілому.

Джерелами формування банківських ресурсів є акумуляція грошових коштів юридичних та фізичних осіб, а також створення власного капіталу (табл. 2.1). Головним джерелом банківських ресурсів є зобов'язання банків перед вкладниками і кредиторами, частка яких у середньому становить 85-92% від загального обсягу ресурсів, а решта припадає на власний капітал.

Протягом періоду дослідження сукупний обсяг зобов'язань збільшився майже на 20% , що свідчить про зростання банківської депозитної бази, тобто попри всі кризові ситуації, банки здатні підтримувати довіру населення. Однією з проблем діяльності комерційних банків є виконання ними

зобов'язань.

Депозити фізичних та юридичних осіб є основою фондування, а їх вага була значною впродовж всього періоду – 64,6-83,8%. Протягом 2013-2019 рр. у фондуванні вітчизняних банків спостерігався значний приплив депозитів корпорацій: їх сума збільшилася більш ніж вдвічі. Частка депозитів бізнесу майже зрівнялася з населенням (40,6% проти 42,7%), тоді як в 2013 р. це відношення виглядало наступним чином: 23,8% та 40,8% відповідно.

Проте, відбувається погіршення строкової структури пасивів. Внутрішнє фондування здебільшого короткострокове. Зовнішні зобов'язання втрачають свою вагу в ресурсах українських банків.

Далі проаналізуємо складові фінансових результатів банківського сектору – доходів, витрат на фінансових результатів діяльності банків (рис. 2.3).

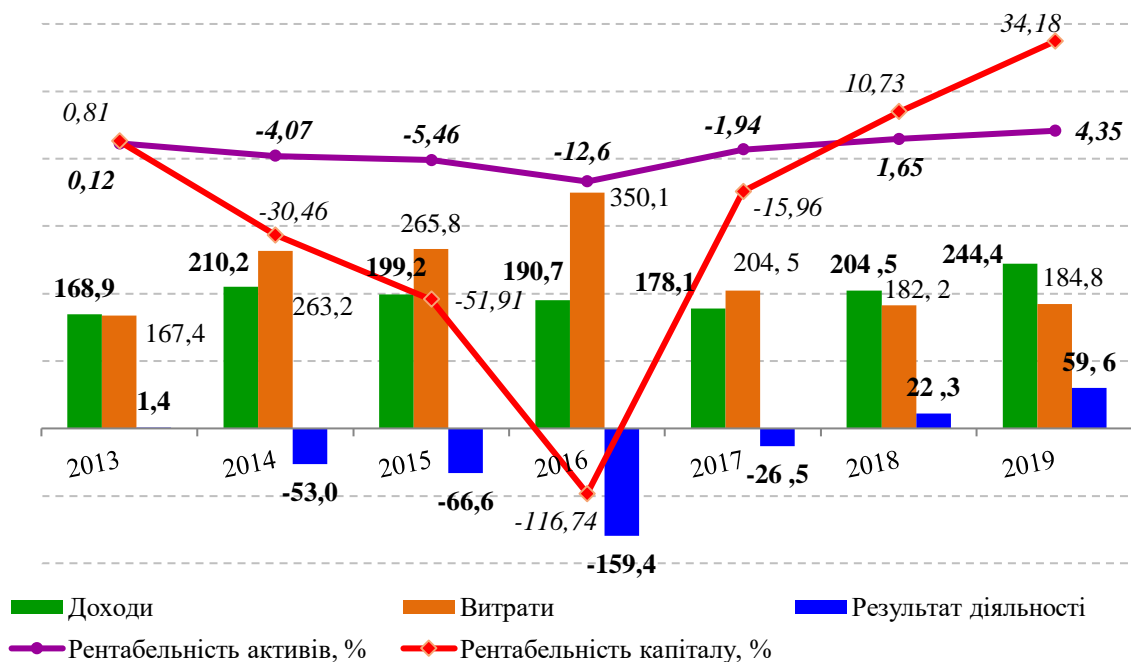


Рисунок 2.3 – Динаміка та структура доходів комерційних банків України протягом 2013-2019 рр.

Джерело: складено автором за даними [63]

Аналіз основних показників результативності роботи банків, що наведений на рис. , встановив, що протягом двох останніх років українська банківська система демонструє надефективну діяльність. В 2019 р. прибуток

банків перевищив минулорічний історичний рекорд у 2,7 рази (з 22,3 млрд грн до 59,6 млрд грн). Причому банки державного сектора в збільшили прибуток в 2,4 раз (до 35,2 млрд грн), банки з іноземним капіталом – в 5,1 раз (до 18,5 млрд грн), з приватним українським капіталом – в 1,4 рази (до 5,9 млрд грн). 50% всього прибутку банківської системи України вже два роки поспіль забезпечує ПриватБанк – чистий прибуток виріс майже в 2,5 рази – 32,6 млрд. грн [69].

За даними Нацбанку, чисті процентні доходи (ЧПД) банків у 2019 р. збільшилися до 79 млрд грн, чисті комісійні доходи – до 43 млрд. грн. Результат від переоцінки і від операцій купівлі-продажу склав 16 млрд. грн.

Наочно структура та динаміка доходів банківського сектору України за 2013-2019 рр. зображена на рис. Б.2 Додатку Б.

Загальні доходи банківського сектору з 2014 р. до 2017 р. падали, а потім стрімко зростали. В цілому за період доходи банків зросли з 168,9 млрд грн в 2013 р. до 244,4 млрд. грн в 2019 р., тобто майже в 1,5 рази. Таку ж саму тенденцію повторюють і процентні доходи – найбільш вагома стаття в структурі загальних доходів банків (частка коливається 63-77%) які за період збільшились на 24,4 млрд. грн. або на 18,8%. Натомість комісійні доходи зростають впродовж всього аналізованого періоду плавно з середньорічним темпом приросту 16,4%. За часткою в структурі доходів їх динаміка також привертає увагу: їх питома вага протягом періоду зросла на 10,6 процентних пункти. Цей приріст їм забезпечило зменшення частки процентних доходів. Це пояснюється тим, що в умовах неможливості забезпечення ефективної кредитної діяльності, банки намагаються збільшити обсяг та перелік банківських послуг, що надаються, з метою підвищення рівня комісійних доходів на тлі зменшення доходів по кредитним операціям. На долю інших видів доходів банківського сектори в 2019 р. припадало менше 12%.

На рис. Б.3 Додатку Б зображено динаміку та структуру витрат банківського сектору.

Загальні витрати банків складаються із процентних витрат по залученим коштам, загальних адміністративних витрат, комісійних витрат, відрахувань

до резервів, податку на прибуток та інших операційних витрат. Станом на 31.12.2013 р. структура витрат банківського сектору України мала наступний вигляд: процентні витрати 48,3%, інші операційні 7,3%, загальні адміністративні витрати 24,3%, відрахування до резерву 16,7%. Процентні витрати до 2014 р. зростали. У 2014 р. стався масовий відтік депозитів, тому процентні витрати знизилися. Станом на 2018 р. по відношенню до 2014р. процентні витрати зменшилися на 30,3%.

Найбільше зацікавлення викликають витрати пов'язані з відрахуваннями у резерви. У 2013 р. доля відрахувань до резервів складала 16,7%. Починаючи із 2014 р. їх доля стрімко зростає.

Слід зазначити, що стан розвитку банківської системи країни зумовлений результатами діяльності системно важливих банків держави. За визначенням системно важливим вважається банк, банкрутство або неналежне функціонування якого може призвести до появи системних ризиків. НБУ станом на 01.01.2019 р. визначив перелік системно важливих банків в країні (Рішення Правління НБУ від 27. 06.2019 р. № 438-рш [70]) за новою методикою, до якого увійшли 14 комерційних банків проти трьох: ПриватБанк, Ощадбанк та Укрексімбанк, які впродовж 2016-2018 рр. мали цей статус. НБУ приділяє особливу увагу діяльності системно важливих установ, адже потенційні труднощі у їхній роботі можуть мати негативний вплив на роботу всієї фінансової системи.

Отже, згідно оновленої методології, відтепер системно важливими Україні визнані Приватбанк; Ощадбанк; Укрексімбанк; Укргазбанк; Альфа-банк; Укрсоцбанк; Райффайзен Банк Аваль; ПУМБ; Укрсиббанк; Таскомбанк; Універсал банк; Кредобанк; ОТП банк; Південний. Вони повинні виконувати окремі підвищені вимоги для забезпечення їх запасу міцності.

Проведений аналіз стану вітчизняного банківського сектору України свідчить про те, що банківська система України перебуває ще в перехідному положенні. Позитивні кроки вже були зроблені: скорочено кількість ненадійних банків, підвищення прибутковості діяльності, автоматизація систем онлайн-банкінгу. Та негативними моментами є те, що закриття

відділень банків привело до скорочення робочих місць, а інфляція та негативна репутація деяких банків привели до того, що населення України не готове вкладати гроші та брати кредити, а шукають інші джерела фінансування.

2.2 Аналіз діяльності АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Публічне акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (далі – ПАТ «ПУМБ») було засновано 20 листопада 1991 р. Банк розпочав свою діяльність у квітні 1992 р. В 2011 р. до ПАТ «ПУМБ» було приєднано ПАТ «Донгорбанк», у 2015 р. – АТ «БАНК РЕНЕСАНС КАПІТАЛ».

Банк має статус відповідальної особи Банківської групи ПАТ «ПУМБ», до складу якої входять: ПАТ «ПУМБ», ТОВ «ІК ТЕССЕРА КАПІТАЛ» та 4 страхові компанії. ПАТ «ПУМБ» належить до групи банків з приватним капіталом та є універсальним банком, діяльність якого зосереджена на комерційних, роздрібних й інвестиційно-банківських операціях. Згідно з ліцензією НБУ Банк може виконувати повний спектр банківських операцій. Банк надає повний спектр банківських послуг, включаючи залучення депозитів та надання кредитів, інвестування в цінні папери, платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, операції з обміну валют, випуск та процесинг операцій з платіжними картками.

З 02.09.1999 р. АТ «ПУМБ» є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що діє відповідно до Закону України «Про фонд гарантування вкладів фізичних осіб» і забезпечує повернення вкладникам депозитів.

Домінуючим контрольним пакетом акцій АТ «ПУМБ» володіє інвестиційна компанія SCM Holdings Limited Company, 100% акцій якої належать єдиному акціонеру Ахметову Р.Л.

АТ «ПУМБ» має в своїй структурі 6 регіональних центрів і розвинену мережу відділень, кількість яких протягом останніх шести років стрімко збільшується (рис. 2.4). Починаючи з 2014 р. АТ «ПУМБ» не мав змогу

здійснювати свою діяльність у АР Крим та певних районах Донецької та Луганської областей та змушений був перенести діяльність з цих зон. Внаслідок цього АТ «ПУМБ» було закрито 52 відділення на всій території, непідконтрольній Уряду України.

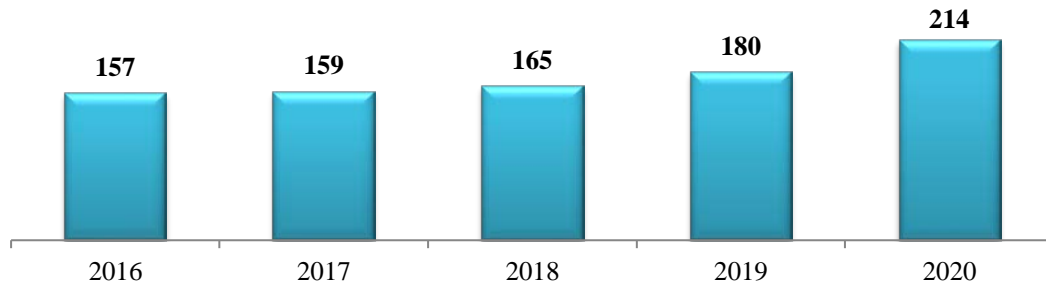


Рисунок 2.4 – Динаміка відділень АТ «ПУМБ» протягом 2016-2020 рр.

Джерело: складено автором за даними [62]

В грудні 2018 р. була змінена організаційно-правова форма АТ «ПУМБ» з публічного на приватне акціонерне товариство.

Досягнення АТ «ПУМБ» в 2018 р.:

- ПУМБ входить до топ-10 банків щорічного рейтингу «50 провідних банків України», який складає редакція видання Financial Club;
- незалежне рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг» оголосило про підвищення довгострокового кредитного рейтингу ПУМБ до рівня uaAA+. Прогноз рейтингу – позитивний. Агентство також підтвердило рейтинг надійності депозитів банку на рівні «5» (найвища надійність);
- ПУМБ увійшов в топ-10 банків рейтингу якості управління репутацією «Репутаційні активісти»;
- кредитна картка ПУМБ «ВсеМожу» в другому кварталі увійшла до топ-2 кращих банківських роздрібних продуктів у категорії «Кредитні картки» за версією рейтингу Prostobank Awards компанії «Простобанк Консалтинг»;
- два продукти банку – карта soloМАНДРИ та кредитна пропозиція ТЕСТДРАЙВ, стали лідерами рейтингу FinAwards за номінаціями «Краща кредитна карта VIP» і «Кращий кредит готівкою»;
- нагорода Commerzbank AG за високий рівень якості обробки

комерційних платежів (STP-rate) тощо.

Банк в рамках корпоративного управління керується відповідним Кодексом, що був затверджений рішенням Позачергових Загальних зборів акціонерів банку 27.11.2018 р.

У 2018 р. АТ «ПУМБ» успішно продовжував проводити політику підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом розширення спектра банківських послуг у всіх регіонах України, де активно працюють його клієнти (окрім вищезгаданих регіонів). Впровадження останніх досягнень у сфері банківських технологій дозволило оптимізувати надання банківських послуг.

АТ «ПУМБ» продовжує зміцнювати позиції надійного стабільного універсального фінансового інституту, здатного підсилити лідируючі позиції в банківській системі України. Наведені нижче дані діяльності АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр. наочно це підтверджують (табл. А.2 Додатку А, рис. 2.5).

Аналіз фінансово-економічної діяльності буде містити в собі поглиблений аналіз кредитних вкладень, процентної політики за кредитними операціями і загальний аналіз доходів і витрат АТ «ПУМБ», їхній вплив на прибуток.

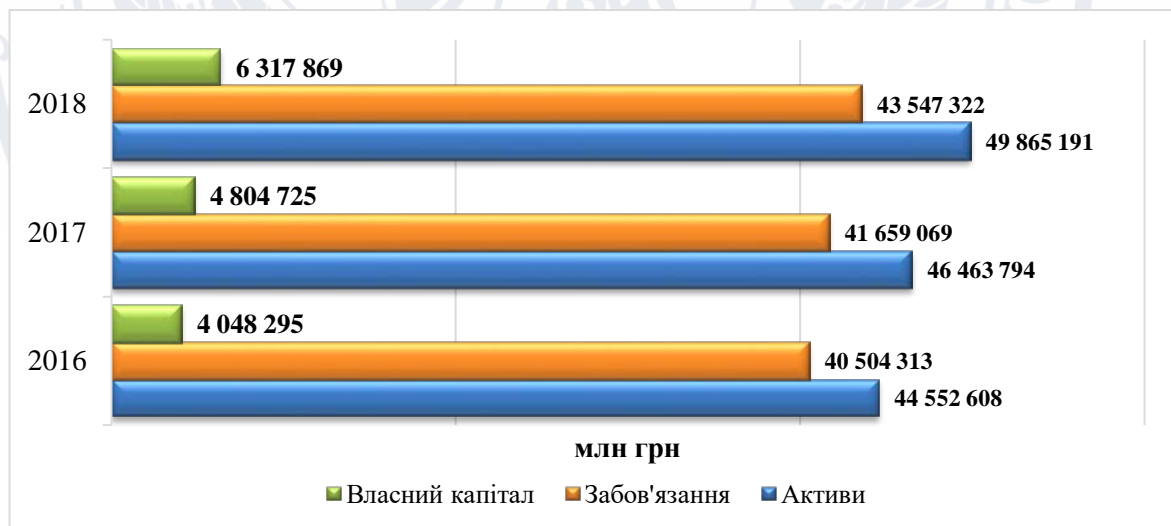


Рисунок 2.5 – Динаміка активів та пасивів АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Джерело: розроблено автором на основі табл. А2 Додатку А

Інформаційною базою для аналізу є: дані синтетичного обліку (оборотні відомості, бухгалтерські книги), аналітичного обліку (особові рахунки, журнали, картотеки), банківський баланс та форми статистичної звітності,

банківські договори. Основним інструментом аналізу є баланс АТ «ПУМБ», що складається з активної й пасивної частин. Активи містять у собі все майно, яким володіє банк, спонукуване й нерухоме, у тому числі готівку, цінні папери, устаткування тощо.

У 2018 р. діяльність АТ «ПУМБ» характеризувалася такими тенденціями. Загальні активи за 2018 р. склали 49865 млн грн, що на 3401 млн. грн. (+ 7,3%) більше показника минулого року (за 2017 р. – 46464 млн грн.).

Загальна структура активів АТ «ПУМБ» свідчить про виважене ставлення до якості своїх активів. Такий підхід дозволяє ефективно управляти ними та досягати позитивного результату за кожною активною операцією.

Також у 2018 р. відбулось збільшення сум зобов'язань на 1 888,253 млн грн і складали 43 547,322 млн грн.

Якість управління активами і пасивами знаходиться на задовільну рівні, керівництво на належному рівні забезпечує управління активами і пасивами.

В цілому, управління активами та пасивами спрямоване на отримання максимального прибутку від проведення банківських операцій при забезпеченні виконання зобов'язань вчасно та в повному обсязі.

Активи АТ «ПУМБ» на 31 грудня 2018 р. мали наступну структуру:

- кредити клієнтам – 54,6% (на 31 грудня 2017 – 54,7%);
- грошові кошти, кошти в Національному Банку України і заборгованість інших банків – 16,6% (на 31 грудня 2017 – 17,7%);
- портфель цінних паперів – 23,4% (на 31 грудня 2017 – 22,4%);
- основні засоби, інвестиційна нерухомість, нематеріальні активи та право користування активами – 4,1% (на 31 грудня 2017 – 3,7%);
- інші активи – 1,3% (на 31 грудня 2017 – 1,5%).

Основними напрямками активних операцій АТ «ПУМБ» традиційно залишалися позики та державні цінні папери.

Кредитна діяльність АТ «ПУМБ» здійснювалась відповідно до чинного законодавства України, обмежень, встановленими НБУ в рамках кредитів рефінансування, і внутрішніми нормативними документами. Аналіз

кредитного портфеля банку наведений в табл. А.3 Додатку А.

Портфель корпоративних позик на 31.12.2018 р. склав 25, 05 млрд. грн, що на 1,1% менше показника на 2017 р. та на 10,6% менше 2016 р. В структурі корпоративного кредитного портфеля найбільшу питому вагу за галузями економіки становлять кредити підприємствам торгівлі та агентських послуг (30,5%), харчової промисловості та сільського господарства (19,7%), будівельним компаніям (18,5%). Найбільший приріст продемонстрував портфель підприємств харчової промисловості та сільського господарства, який зріс на 1, 05 млрд. грн. Найбільше зниження продемонстрував портфель металургійної промисловості, який скоротився на 1,4 млрд. грн.

Протягом 2016-2018 рр. позики фізичним особам збільшились на 4238 млн грн. і становили станом на 31.12.2018 р. 11562 млн грн., частка яких в кредитному портфелі банку збільшилась на 10,9 процентних пункти з 20,8% до 31,7%, що обумовлено збільшенням сукупної клієнтської бази банку за рахунок 46 нововідкритих відділень.

Портфель цінних паперів банку за станом на 31.12.2018 р. становив 11 654 млн грн, що на 2 521 млн. грн. (+27,6%) вище за показник на 2016 р. До портфелю входять обсяг облігацій внутрішньої державної позики та депозитних сертифікатів НБУ.

Капітал АТ «ПУМБ» в 2018 р. збільшився на 1 513 млн. грн (+31.5%) і на 31 грудня 2018 р. склав 6 318 млн. грн.

Також слід відмітити, що частка власних коштів АТ «ПУМБ» має тенденцію до збільшення, а саме їх частка за період з 2016-2017 рр. зросла майже на 19 %, а на кінець 2018 р., ще майже вдвічі, на 31,5 %. Це свідчить про те, що власні кошти протягом 2016-2018 рр. збільшилися, що є позитивною тенденцією й свідченням того, що банк є фінансово незалежним від зовнішніх активів, тобто зміцнення фінансового стану.

Та все ж таки, на ринку надання фінансових послуг слід акцентувати увагу на оцінці фінансового стану банківської установи, адже реальне уявлення положення АТ «ПУМБ» на даному ринку особливо важливе для усунення

проблем АТ «ПУМБ» пов'язаних з його стабільністю та подальшого розвитку [71].

Процентні доходи становлять близько 70% доходів банку, раніше це значення коливалось в межах 80-85%, іншу частину складають непроцентні доходи. Таким самим чином витрати поділяються на процентні, що зазвичай становлять основну частину витрат та непроцентні.

Вихідними даними для аналізу структури доходів і витрат окремих банків є звіт про фінансовий результат банку. У табл. 2.1 представлено аналіз структури доходів ПАТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Аналіз структури доходів товариства протягом 2016-2018 рр. дає змогу визначити такі основні тенденції:

- найбільшу питому вагу займають процентні доходи;
- комісійні доходи є другим за питомою вагою джерелом банківського прибутку. Збільшення частки комісійних доходів свідчить наявність проблем у банку з отриманням основного процентного доходу та спроби його керівництво примножити надходження від платних послуг і комісійних, надаючи клієнтам нетрадиційні послуги [72].

Таблиця 2.1 – Структура доходів ПАТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Питома вага, %			Темп зростання, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Процентні доходи	5045757	5178087	6574201	73,2	68,5	72,3	102,6	127,0	130,3
Комісійні доходи	1329330	1643649	1988679	19,3	21,7	21,9	123,6	121,0	149,6
Результат від торговельних операцій	407129	385402	405688	5,9	5,1	4,5	94,7	105,3	99,6
Інші доходи	109636	353455	122379	1,6	4,7	1,3	322,4	34,6	111,6
Всього	6891852	7560593	9090947	100,0	100,0	100,0	109,7	120,2	131,9

Джерело: складено автором на основі звітності АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Слід зазначити, що АТ «ПУМБ» протягом 2016-2018 рр. можна вважати «середньостатистичним» банком, оскільки частка процентних доходів

знаходилися на рівні 75%.

Аналіз збалансованості структури банківських витрат 2016-2018 рр. (табл. 2.2). Аналіз даних, наведених у табл. 2.2, дає підстави стверджувати, що структура витрат банку відображає такі основні тенденції:

- сукупні видатки АТ «ПУМБ» в 2016-2018 рр. збільшувалися зі середньорічним темпом приросту в 4,2%;
- три статті витрат ПУМБ – процентні витрати, відрахування у резерви та операційні витрати, є найбільш вагомими в банківських видатках. Їх сукупна частка протягом періоду дослідження коливалася в межах 88,6-93,4 %.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури витрат ПАТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Питома вага, %			Темп зростання, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Процентні витрати	2913481	2153448	2451479	44,7	31,5	34,6	73,9	113,8	84,1
Комісійні витрати	348397	459645	483180	5,3	6,7	6,8	131,9	105,1	138,7
Операційні витрати	1839874	2906786	3369555	28,2	42,5	47,6	158,0	115,9	183,1
Відрахування в резерви	1342526	1156679	455305	20,6	16,9	6,4	86,2	39,4	33,9
Податок на прибуток	80563	166743	322920	1,2	2,4	4,6	207,0	193,7	400,8
Всього	6524841	6843301	7082439	100,0	100,0	100,0	104,9	103,5	108,5

Джерело: складено автором на основі звітності АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Для оцінки фінансового стану комерційного АТ «ПУМБ» застосовується система взаємопов'язаної множини показників та коефіцієнтів, яка відображає загальні результати діяльності АТ «ПУМБ». Алгоритм розрахунку даних показників визначається прийнятою системою бухгалтерського обліку та формами фінансової звітності, що встановлюються Національним Банком України.

Більшість методик поєднує три групи показників, що дають можливість оцінити фінансовий стан АТ «ПУМБ» виходячи із оцінки фінансової

стійкості; оцінки ділової активності; оцінки ліквідності. Оціночні показники являють собою коефіцієнти, що розраховуються на основі даних балансу комерційного АТ «ПУМБ» та звіту про прибутки і збитки, розглянемо деякі з них детальніше.

Показники оцінки фінансово-економічного стану АТ «ПУМБ» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності АТ «ПУМБ» за період 2016-2018 рр.

Показники	Оптимальне значення	Роки			Відхилення		
		2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Коефіцієнт загальної ліквідності	Не менше 100 %	109,99	111,53	114,51	1,54	2,98	4,52
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	Не менше 20 %	55,35	58,63	66,84	3,28	8,21	11,49
Коефіцієнт поточної ліквідності	Не менше 40 %	79,65	85,32	77,91	5,67	-7,41	-1,74
Коефіцієнт короткострокової ліквідності	Не менше 60 %	87,20	95,45	101,33	8,25	5,88	14,13

Джерело: розраховано автором на основі табл. А 2 Додатку А

Коефіцієнт ефективності діяльності протягом аналізованого періоду був високим. АТ «ПУМБ» генерує стабільний позитивний грошовий потік як по процентних активах, так і від комісійно-торговельної діяльності. Діяльність АТ «ПУМБ» за підсумками 2018 р. була прибутковою. Також, позитивний вплив на останню мала ефективна робота щодо стягнення раніше списаної безнадійної заборгованості.

Якість власного капіталу АТ «ПУМБ» задовільна, показник адекватності регулятивного капіталу прийнятний. За результатами аналізу якості активів, проведеного Національним банком України станом на 1 січня 2019 р., нестачі у капіталі АТ «ПУМБ» не має.

Показник адекватності регулятивного капіталу станом на 31.12.2018 р. перевищує нормативне значення, встановлене Національним банком України,

та середнє значення по банківській системі України ($H2 = 16,34\%$, при нормативному не менше 10% , середньому значенні по банківській системі $16,18\%$).

Показники ліквідності АТ «ПУМБ» є прийнятними. Станом на кінець 2018 р. показники ліквідності АТ «ПУМБ» були вище нормативних значень, встановлених Національним банком України:

- норматив миттєвої ліквідності – $68,66\%$ при встановленому мінімальному рівні 20% ;
- норматив поточної ліквідності – $77,91\%$ при встановленому мінімальному рівні 40% ;
- норматив короткострокової ліквідності – $101,33\%$ при встановленому мінімальному рівні 60% .

Розрахунки коефіцієнтів фінансової стійкості приведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти фінансової стійкості АТ «ПУМБ» за період 2016-2018 рр.

Показники	Оптимальне значення	Роки			Відхилення		
		2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Коефіцієнт надійності	не менше 5%	10,48	12,02	15,61	1,54	3,59	5,13
Коефіцієнт фінансового важеля	в межах 5%	16,36	19,51	11,76	3,15	-7,75	-4,6
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	не менше 10%	9,09	10,34	12,67	1,25	2,33	3,58
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	-	0,60	0,56	0,43	-0,04	-0,13	-0,17
Коефіцієнт захищеності активів власним капіталом	-	0,07	0,08	0,09	0,01	0,01	0,02
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	12,0 - 15,0 рази	13,52	14,10	15,14	0,58	1,04	1,62

Джерело: розраховано автором на основі табл. А 2 Додатку А

Коефіцієнт надійності станом на 2016 р. становив $10,48\%$, й станом на

2017 р. зріс на 1,54 % і склав 12,02 %, а станом на 2018 р. становив 15,61 %, тобто цей показник завжди збільшувався у порівнянні з попередніми роками і при цьому завжди був вище нормативного значення (не менше 5 %).

АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр. має високу забезпеченість власним капіталом, а, отже, високу надійність, тобто він є незалежним від зовнішніх джерел фінансування; зростання протягом 2016-2017 рр. коефіцієнта «фінансового важеля» підтвердженням того, що маючи достатній рівень забезпечення власними коштами банк все одно збільшив кількість залучених коштів задля забезпечення ще більш стійкої позиції на даному сегменті ринку.

Коефіцієнт участі власного капіталу, збільшився за 2016- 2018 рр. на 3,58 %, та вийшов на показники вище нормативних (не менше 10%). Даний показник має значну роль у формуванні активів АТ «ПУМБ». Коефіцієнт захищеності власного капіталу має тенденцію до зменшення, що свідчить про те, захищеність власного капіталу від інфляції вкладенням його у свої власні капіталізовані активи – основні засоби і нематеріальні активи – зменшується. Коефіцієнт мультиплікатора капіталу збільшується, і це свідчить про те, що збільшується зростання прибутковості акціонерного капіталу.

Розрахунки коефіцієнтів ділової активності приведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ділової активності АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Показники	Оптимальне значення	Роки			Відхилення		
		2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Коефіцієнт рівня дохідних активів	≤ 93 %	93,66	93,88	94,44	0,22	0,56	0,78
Коефіцієнт кредитної активності	65 - 75 %	68,05	66,66	65,85	-1,39	-0,81	-2,2
Рівень залучення ресурсів	80 - 85 %	80	82	85	2	3	5

Джерело: розраховано автором на основі табл. А 2 Додатку А

Відносно коефіцієнтів ділової активності, то коефіцієнт рівня дохідних

активів за період з 2016 р. по 2018 р. збільшився на 0,78 %, що є свідченням збільшення збалансованості кредитного портфелю АТ «ПУМБ». Коефіцієнт кредитної активності має стабільну динаміку, та на кінець 2018 р. становив 65,88 %, що в границях оптимального значення в 65-75 %, тобто це є відображенням того, що банк проводить стабільну кредитну політику АТ «ПУМБ». Рівень залучення ресурсів АТ «ПУМБ» протягом 2016-2018 рр. знаходиться в межах оптимального значення 80-85 %.

Як бачимо, діагностика фінансового стану підприємства є надзвичайно важливим процесом. За отриманими даними можна виявити основні шляхи, які сприятимуть просуванню продуктів банку на фінансових ринках, що дозволить розробити реальні передумови для виходу підприємства з фінансово-економічної кризи і, таким чином, покращити свій фінансовий стан. Також з наведеного вище можна зробити наступні висновки, що задовільний фінансовий стан АТ «ПУМБ» є найважливішою характеристикою діяльності підприємства, яка відображає його конкурентоспроможність.

2.3 Діагностика персоналу та системи HR-менеджменту АТ «ПУМБ»

Міцні позиції АТ «ПУМБ» на українському ринку фінансових послуг стали можливими завдяки європейському менеджменту на всіх рівнях управлінської ієрархії, згуртованому колективу професіоналів, об'єднаному єдиною корпоративною культурою.

Управління кадрами в АТ «ПУМБ» становить найважливішу частину в стратегії розвитку, яка базується на безперечному постулаті, що успішна діяльність АТ «ПУМБ» безпосередньо залежить від працюючих у ньому людей.

Сьогодні, коли АТ «ПУМБ» здійснює значне збільшення інфраструктури і сервісної бази, завдання формування постійно зростаючої команди, складеної з досвідчених надійних фахівців, виходить на перший план. Про те, що протягом багатьох років це завдання успішно і позитивно вирішується, свідчить динаміка

чисельності співробітників АТ «ПУМБ» (рис. 2.6).

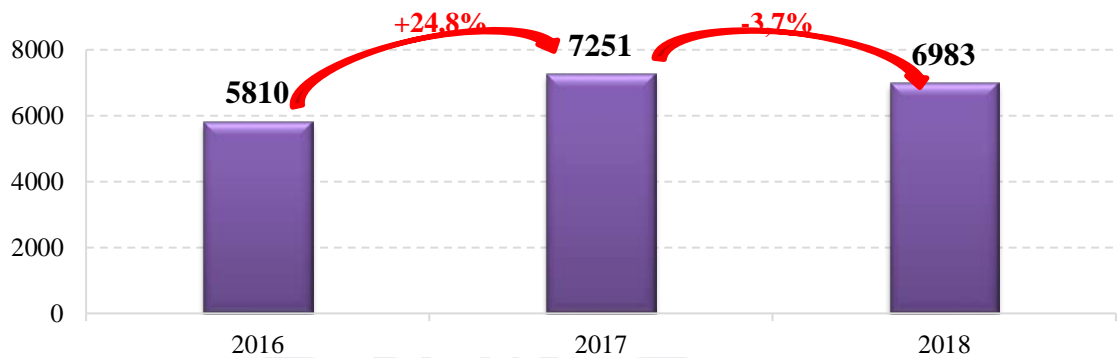


Рисунок 2.6 – Динаміка росту кількісного штату працівників АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних АТ «ПУМБ»

Серед співробітників АТ «ПУМБ» - економісти і фінансисти, люди інтелектуальних і творчих професій, що працюють в офісах, відділеннях, точках продажів. Співробітники - головний актив АТ «ПУМБ», запорука сталого розвитку фінансової установи.

Виділяють категорії працівників: адміністративно-управлінський персонал, фахівці (в т.ч. кредитні), службовці та обслуговуючий персонал. Структура працівників АТ «ПУМБ» протягом 2016-2018 рр. наведена в табл. А.4 Додатку А.

Отже, найбільш вагомими в структурі персоналу АТ «ПУМБ» є категорії фахівців (56,8-57,8%) та службовців (22,2-23%). Кредитні фахівці є основною найчисленнішою категорією працівників, частка якої в загальній чисельності штату банку протягом періоду дослідження коливалася в межах 35,9-39,4%. Слід зазначити, що для співробітників відділів операційно-касової роботи характерна тенденція зростання з року в рік з середньорічним темпом приросту в 14,8%, що, перш за все, пояснюється розширенням філіальної мережі банку.

В динаміці чисельність працівників в цілому збільшилась на 1173 особи або 20,2%.

Якісний склад працівників АТ «ПУМБ» проведено в розрізі віку, рівня освіти, стажу роботи та статі (табл. А.5 Додатку А).

Як показує табл. А.5 Додатку А, що протягом 2016-2018 рр. середній вік

працівників АТ «ПУМБ» становив 33 роки, що є характерним для банківської сфери (35-40 років). Понад 50% в структурі персоналу посіла група працівників віком до 35 років. Тоді як частка співробітників старше 50 років коливалась в межах 7,5-9,2%. Це в основному топ-менеджери головного адміністративному офісу в м. Київ та в регіональних центрах АТ «ПУМБ».

Більша частина працівників банку має вищу освіту, крім того зараз навчаються у вищих навчальних закладах близько 22,1% співробітників. В динаміці чисельність цієї групи збільшилась протягом періоду на 20,8%. Також достатня питома вага припадає на групу працівників, які мали середню професійну освіту – 44,9-45,2%. В динаміці дана група збільшилась на 21,1%. Дані працівники в основному займають посади кредитних фахівців, багато з них мають вік до 25 років і планують надалі вступ до вузів для здобуття вищої освіти.

Питома вага працівників, які мають інший тип освіти, становила 7,3-8,5% (458-616 осіб). У цій категорії знаходяться в основному допоміжні працівники, а також працівники відділу безпеки.

Стосовно стажу роботи працівників банку, слід зазначити, що найбільшу частку посіла категорія робітників, що мають стаж до 3 років, 41,5-43%, найменшу – співробітники, що працюють у банку понад 14 років – 0,2%.

Слід відзначити, що банк надає можливості молодим людям, відкриваючи для них перспективи в банківській сфері і забезпечуючи необхідний стаж роботи. Так, в 2018 р. чисельність працівників, для яких АТ «ПУМБ» став першим робочим місцем, тобто без стажу роботи, становила 856 осіб.

Аналіз гендерного аспекту дозволяє побачити, що в банку є певний дисбаланс. Переважна частина банківських співробітників – це жінки (71,9-74,8%), превалююча частка яких спостерігається і в категорії управлінців. Так, в середньому за кожним роком періоду дослідження на 441 жінку-управлінця припадало 316 чоловіків-управлінців.

Тепер проаналізуємо мобільність персоналу АТ «ПУМБ» в 2016-2018 рр. Показники оцінки руху персоналу банку наведені на рис. 2.7.

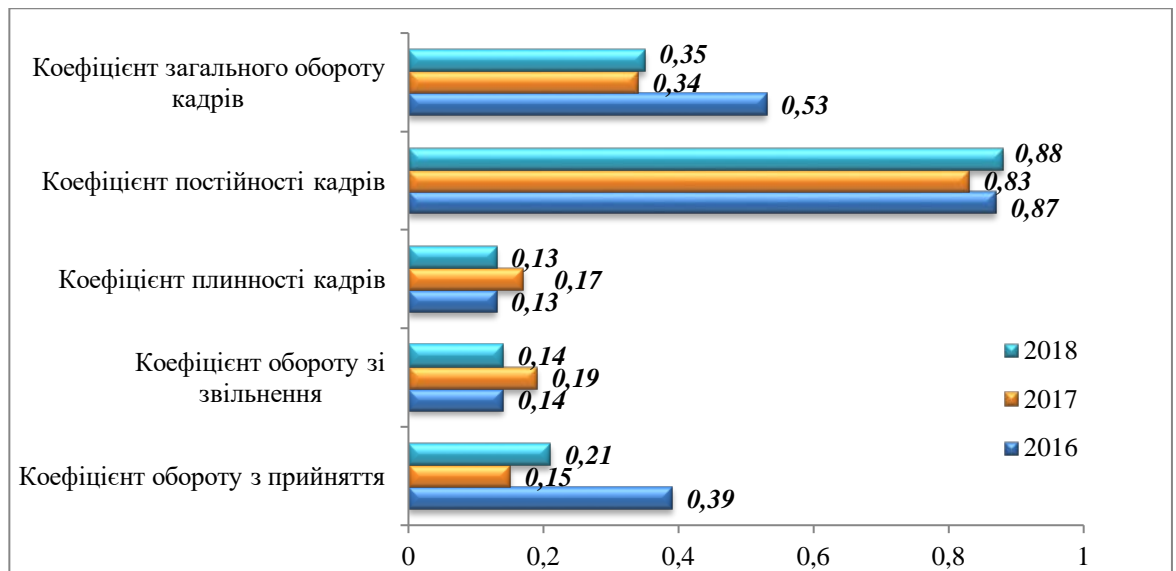


Рисунок 2.7 – Динаміка показників руху персоналу АТ «ПУМБ» в 2016-2018 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних АТ «ПУМБ»

Як показує рис. 2.7, динаміка коефіцієнтів нестабільна, хоча це пов'язано з істотною зміною чисельності працівників. Особливу увагу слід приділити коефіцієнту плинності, який відображає рух кадрів в організації. У 2016 р. плинність кадрів становила 13%, в 2017 р. - 17%, в 2018 р. - 13%. Незважаючи на те, що в 2017 р. спостерігається зниження даного показника на 4 процентних пункти, хоча показники плинності кожного року перевищували нормативне значення 10%, що вказує на проблеми в сфері управління, в результаті не вирішення яких працівники звільняються. З огляду на те, що працівники банку в основному молоді люди, то необхідно враховувати той факт, що більша частина з них досить мобільна, не прив'язана до роботи в порівнянні з людьми старшого віку, які вже мають сім'ї та дітей. Тобто при виникненні проблем, які викликають напругу в трудовій сфері, молоді працівники готові звільнитися і змінити свою сферу діяльності. Загальний оборот також значний, максимуму він досягає в 2018 р. - 53%, що пов'язано з початком розширення сфери діяльності банку. При цьому, з огляду на загальну чисельність працівників банку, коефіцієнт стабільності досить високий – в межах 83-88%, тобто понад 80% працівників працюють в банку постійно. Це

можна розглядати як позитивну тенденцію, яка вказує на те, що існує певна група працівників, що має достатній стаж роботи в банку.

Таким чином, аналіз кадрового складу та рівня руху кадрів дозволяє зробити висновки, що кадровий склад досить молодий, перспективний, мобільний. Останнє негативно відбивається на діяльності банку, так як в ньому підвищений рівень плинності, що вказує на проблеми в сфері управління персоналом.

Відповідно до Стратегії розвитку Банк здійснить заходи щодо поліпшення системи управління бізнесом, підвищення ефективності бізнес-процесів. Важливим компонентом внутрішніх змін буде підвищення кваліфікації співробітників АТ «ПУМБ».

У кадровій роботі в АТ «ПУМБ» використовується індивідуальний підхід до кожного громадянина, який бажає отримувати достойну оплату своєї праці залежно від здібностей і незалежно від його віку, рівня освіти, статі, політичних та релігійних уподобань та інше. За останні рр. значно збільшилося зростання створення нових робочих місць, динаміка якого показана на рис. 2.8.

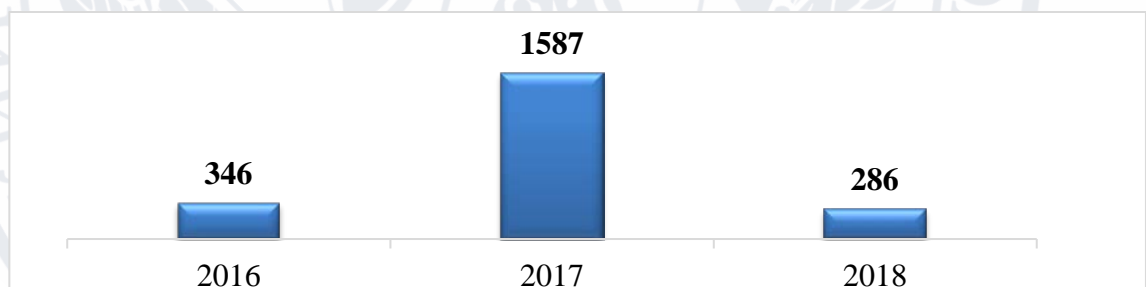


Рисунок 2.8 – Динаміка зростання робочих місць АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних АТ «ПУМБ»

Тільки у 2017 р. робочі місця в структурних підрозділах АТ «ПУМБ» були надані 1587 громадянам України, у тому числі 159 інвалідам, а всього за 2016-2018 рр. було створено 2219 нових робочих місць, в тому числі 532 інвалідам.

Для кожного співробітника АТ «ПУМБ» – це достойна заробітна плата, розвинута корпоративна культура, дружні відносини з колегами, можливість

постійного розвитку, самовдосконалення та самореалізації.

У 2017 р. банк прийняв в новій редакції Кодекс корпоративної етики ПУМБ, на підставі якого будуються взаємовідносини з партнерами, конкурентами, клієнтами та з українським суспільством в цілому. Основними принципами корпоративної етики АТ «ПУМБ» є чесність і сумлінність у відносинах всередині банку, з колегами, з власниками (акціонерами) та інвесторами; порядність у відносинах з клієнтами, діловими партнерами та іншими зацікавленими особами, з конкурентами; повага до особистості і дотримання прав людини; прозорість і відкритість; неприйняття хабарництва і протидія корупції; сталий розвиток і соціальна відповідальність; законність і верховенство права.

Менеджмент у АТ «ПУМБ» багато в чому залежить від того, які операції в ньому здійснюються й від організації реалізації стратегії АТ «ПУМБ». У банківському менеджменті саме ці два елементи заслуговують на велику увагу й тому вимагають більше детального розгляду.

З завдань управління персоналом слідує, що повинні враховувати комплекси економічних, психофізичних соціальних, технічних і правових чинників. При відносній відокремленості кожної з розв'язуваних задач (розрахунок чисельності, встановлення ставок оплати, атестація персоналу і т.д.) всі вони тісно взаємопов'язані. Облік цього взаємозв'язку є однією з умов ефективної діяльності персоналу підприємства.

В процесі управління персоналом, як цілісної системи, можна виділити основні елементи, які сприяють реалізації наступних функцій:

- організаційної, яка зводиться до планування джерел комплектації кадрами, забезпечення інформованості населення про набір персоналу, використання обсягу коштів на підготовку персоналу і т.д.
- соціально-економічної, яка зводиться до розробки комплексу умов і факторів, що визначають використання і закріплення персоналу;
- відтворювальної, що забезпечує створення навчально-матеріальної бази розвитку персоналу.

У свою чергу, кожний із зазначених елементів системи теж носить комплексний характер і включає ряд функціональних підсистем. Принципіальна схема управління персоналом наведена на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Принципова схема управління персоналом

Джерело: побудовано автором самостійно

Серед основних завдань розвитку персоналу виділяють наступні:

- забезпечення підприємства кваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- ефективне використання майстерності і здібностей персоналу;
- вдосконалення системи мотивації персоналу;
- збереження сприятливого морального клімату;
- управління кар'єрою працівників;
- вдосконалення методів оцінки персоналу;
- забезпечення високого рівня життя працівників.

При всьому різноманітті існуючих підходів до вирішення проблем розвитку персоналу основними є наступні:

- формалізація методів і процедур відбору кадрів;
- використання наукових критеріїв оцінки персоналу і наукових підходів до аналізу потреб в управлінському персоналі;

- висування молодих і перспективних працівників;
- підвищення обґрунтованості кадрових рішень та розширення їх гласності;
- узгодження господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики.

В АТ «ПУМБ» також проводиться робота з розвитку персоналу. З огляду на динамічний процес розвитку АТ «ПУМБ», основна ставка в роботі з кадрами робиться на молодих, енергійних, які прагнуть до професійного росту людей, тобто, найчастіше, використовується один з існуючих підходів до вирішення проблем розвитку персоналу. Середній вік співробітників в АТ «ПУМБ» становить – 33-35 років. Оптимальне сполучення молодості і досвіду в значній мірі сприяє удосконалення системи управління, стилю і методів керівництва. Для забезпечення ефективної роботи персоналу АТ «ПУМБ» важливо створення атмосфери конструктивної співпраці, при якому кожен член колективу зацікавлений в найбільш повній реалізації своїх здібностей. Створення такої соціально-психологічної атмосфери являється найбільш складним завданням управління персоналом будь-якої організації. Вона вирішується на основі розробки системи мотивації, оцінки результатів праці, вибору стилю управління, відповідного конкретній ситуації.

Мотивація праці є однією з основних функцій процесу управління персоналом в АТ «ПУМБ». Від системи мотивації праці багато в чому залежать результати діяльності будь-якого підприємства: від того, наскільки правильно обрано управління діяльності персоналу, наскільки сильно персонал зацікавлений в досягненні цих цілей.

Мотиваційна діяльність АТ «ПУМБ» в умовах переходу до ринкової економіки передбачає підхід до мотивації праці з позиції її ринкової перспективності.

Такий підхід орієнтує управління мотиваційним механізмом підприємства на стабілізацію виробничої діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності, збереження персоналу і підвищення

його кваліфікації, забезпечення зацікавленості персоналу в досягненні високих результатів діяльності.

Мотивація праці - прагнення людини задовольнити потреби за коштами трудової діяльності.

У структуру мотивів праці входять: потреба, яку хоче задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити потреби; трудова дія, необхідна для отримання блага; ціна - витраті матеріального і морального характеру, пов'язана із здійсненням трудової дії.

В АТ «ПУМБ» створюються умови, при яких трудова діяльність становиться необхідною умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці.

Стимулювання праці - елемент трудової ситуації, матеріальна оболонка мотивації персоналу.

Разом з тим вона несе в собі і нематеріальну навантаження, що дозволяє працівнику реалізовувати себе як особистість і працівника одночасно (рис. 2.10).

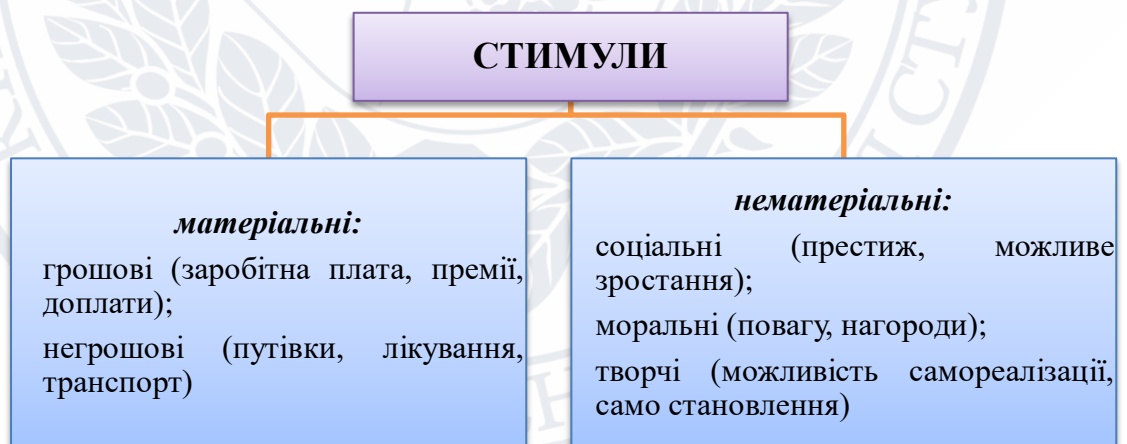


Рисунок 2.10 – Основні види стимулів праці

Джерело: побудовано автором на основі самостійно

Система морального і матеріального стимулювання передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих, ефективності праці та її якості. Механізм мотивації повинен стати

центральною ланкою в системі управління персоналом. Шлях до ефективного управління персоналом проходить через розуміння мотивів людини до трудової діяльності.

Для поліпшення мотивації праці в АТ «ПУМБ» використовуються наступні методи:

- матеріальне стимулювання;
- поліпшення якості роботи персоналу;
- вдосконалення організації праці;
- залучення персоналу в процес управління і не грошове стимулювання.

Однак, використання цих методів в АТ «ПУМБ» здійснюється не в повному обсязі, є резерви. Тому пропонуються наступні заходи для більш повного використання наявного потенціалу перерахованих методів мотивації праці.

Матеріальне стимулювання відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Воно включає в якості елементів вдосконалення системи заробітної плати, надавати пріоритетну можливість персоналу брати участь у власності та прибутках підприємства. Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається більша роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу в АТ «ПУМБ» може бути корисним для досягнення короткочасних підйомів продуктивності праці. В кінцевому підсумку відбувається певне накладення або звикання до цього виду впливу. Односторонній вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення продуктивності праці.

Праця в нашій країні, на сьогоднішній день розглядається, в основному, лише як засіб заробітку, але можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі, що залежить від рівня життя, після якого гроші стануть умовою нормального психологічного стану, збереження людської гідності. У цьому випадку в якості домінуючих можуть виступити інші групи потреб, пов'язані з потребою у творчості, досягненні успіхів та інші. Керівникам АТ «ПУМБ»

необхідно більше уваги приділяти потребам працівників. Потреба більш низького рівня повинна задовольнятися перші, ніж потреби наступного рівня стануть більш значним фактором, що визначає поведінку людини. Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться ефективною і надалі. З розвитком особистості розширюються можливості, потреби в самовираженні. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення потреб нескінченний.

Наступний напрямок поліпшення мотивації в АТ «ПУМБ», є вдосконалення організації праці - містить постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Постановка цілей припускає, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для працівника. Необхідне розширення трудових функцій в АТ «ПУМБ» внесення таких функцій урізноманітнює роботу персоналу, тобто збільшило число операцій, виконуваних одним працівником. В результаті цього подовжується робочий цикл у кожного працівника, зростає інтенсивність праці. Застосовувати даний методу доцільно не до всіх працівників АТ «ПУМБ», а тільки в разі не до зайнятості працівників і власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці має на увазі надання людині такої роботи, яка давала б можливість росту творчості, відповідальності, самореалізації.

Поліпшення умов праці АТ «ПУМБ» - одна з основних проблем. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості індивіда заперечує несприятливі умови трудового середовища. Умови праці, виступаючи не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці і його ефективності. Вивчення проблем мотивації трудової діяльності відіграє

велику роль в успішній діяльності організації. АТ «ПУМБ» проводить ефективну політику в галузі праці та трудових відносин. Хороша мотивація створює умови для успішного досягнення спільної кінцевої мети виробництва і для повної віддачі всіх працівників, розвитку їх творчої активності.

Отже, головною передумовою досягнення підприємством високого рівня ділової активності є ефективно діюча система управління персоналом (HR-менеджмент), до якої належать:

управління розвитком професійних та творчих якостей персоналу, формування його інноваційного потенціалу,

висока кадрова активність та інші фактори.

Для підприємств важливим стає визначення основних підсистем управління персоналом, які визначаються залежно від господарських умов, специфіки діяльності, розмірів підприємства, організаційно-правових форм тощо. Лише системність урахування даних елементів надасть підприємству можливість створити ефективну систему управління персоналом та підвищити його ділову активність.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз стану вітчизняного банківського сектору свідчить про те, що банківська система України перебуває ще в перехідному положенні. Позитивні кроки вже були зроблені: скорочено кількість ненадійних банків, підвищення прибутковості діяльності, автоматизація систем онлайн-банкінгу. Та негативними моментами є те, що закриття відділень банків привело до скорочення робочих місць, а інфляція та негативна репутація деяких банків привели до того, що населення України не готове вкладати гроші та брати кредити, а шукають інші джерела фінансування.

АТ «ПУМБ» – це універсальний банк, що виконує всі основні види банківських операцій. Працює на вітчизняному ринку з 1992 р. і в даний час за розміром активів входить в 10 найбільших вітчизняних банків та в 20-ку

найнадійніших банків України. АТ «ПУМБ» є приватним українським банком і має 6 регіональних центрів та 214 відділень по всій території України. Загальна чисельність персоналу банку – 6983 особи

У 2018 р. діяльність АТ «ПУМБ» характеризувалася такими тенденціями. Загальні активи за 2018 р. склали 49865 млн грн, що на 3401 млн. грн. (+ 7,3%) більше показника минулого року (за 2017 р. – 46464 млн грн.). Загальна структура активів АТ «ПУМБ» свідчить про виважене ставлення до якості своїх активів.

Також у 2018 р. відбулось збільшення сум зобов'язань на 1 888,253 млн грн і склали 43 547,322 млн грн.

Задовільний фінансовий стан АТ «ПУМБ» є найважливішою характеристикою діяльності підприємства, яка відображає його конкурентоспроможність.

Аналіз кадрового складу та рівня руху кадрів дозволяє зробити висновки, що кадровий склад досить молодий, перспективний, мобільний. Останнє негативно відбивається на діяльності банку, так як в ньому підвищений рівень плинності, що вказує на проблеми в сфері управління персоналом. Динаміка коефіцієнтів мобільності персоналу нестабільна, хоча це пов'язано з істотною зміною чисельності працівників. Особливу увагу слід приділити коефіцієнту плинності, який відображає рух кадрів в організації. У 2016 р. плинність кадрів становила 13%, в 2017 р. - 17%, в 2018 р. - 13%. Незважаючи на те, що в 2017 р. спостерігається зниження даного показника на 4 процентних пункти, проте кожного року показники плинності перевищували нормативне значення 10%, що вказує на проблеми в сфері управління, в результаті не вирішення яких працівники звільняються.

В АТ «ПУМБ» також проводиться робота з розвитку персоналу. З огляду на динамічний процес розвитку АТ «ПУМБ», основна ставка в роботі з кадрами робиться на молодих, енергійних, які прагнуть до професійного росту людей, тобто, найчастіше, використовується один з існуючих підходів до вирішення проблем розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

3.1 Компетентнісний підхід до оцінки персоналу банківської установи

У сучасних ринкових умовах удосконалення економіки України вимагає випереджаючого розвитку людського фактору. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві є ключовим фактором зростання ефективності діяльності будь-якої компанії. У зв'язку з цим зростає роль професійної оцінки персоналу, яка є джерелом інформації, для наступного підвищення ефективності управління персоналом компанії.

Стосовно до фінансового бізнесу роль персоналу також велика, оскільки швидкий розвиток банківських технологій приводить до необхідності оцінки рівня знань, умінь, навичок працівників, щоб спрогнозувати можливості їх використання з урахуванням організаційних перспектив банку.

Для банківської сфери характерний вкрай високий ступінь конкуренції. З метою оптимізації чисельності персоналу деякі кредитні організації почали використовувати оцінку діяльності персоналу за підсумками року з метою виявлення кандидатів на звільнення.

Розглядаючи оцінку персоналу по результатам року, необхідно уточнити, сутність цього поняття. У широкому сенсі під оцінкою персоналу за підсумками року слід розуміти систему періодичної (регулярної) оцінки продемонстрованих працівником навичок, підходів до виконання роботи за рік відповідно до цілей, стандартів, завдань діяльності, встановлених для даної посади.

Не слід плутати оцінку і атестацію, вони відрізняються низкою параметрів:

1) *Правовстановлююча відміна.* Оцінка персоналу регламентується локальними нормативними актами, атестація – державними нормативними актами та Трудовим кодексом України.

2) *Формалізованність*. Атестація – формалізована процедура, яка повинна бути зафіксована в визначених формах. Оцінку можна провести в неформалізованому виді.

3) *Систематичність*. Атестація повинна проводитися регулярно, її періодичність чітко прописана в нормативних актах. Періодичність оцінки залежить від цілей, завдань організації.

4) *Коло залучених фахівців*. Атестації підлягає вичерпний список посад керівників і фахівців. Оцінка може охоплювати всі категорії персоналу.

5) *Цільове призначення*. Мета атестації суто адміністративна – визначення відповідності співробітника займаній посаді. Оцінка служить як мінімум трьом цілям: адміністративній (відповідність займаній посаді), інформаційній (інформування співробітників про можливі напрямки їх розвитку) і мотиваційній (оцінка мотивує поведінку працівників) тощо [75].

Таким чином, оцінка має більш універсальний характер, вона масштабніша, переслідує різноманітні цілі, може охоплювати всі категорії працівників у порівнянні з атестацією.

У більш вузькому, практичному сенсі оцінка персоналу за підсумками року є процес порівняння компетенцій співробітників і рівнів їх розвитку з набором компетенцій і рівнями їх розвитку, необхідними для успішної діяльності в займаній посаді.

Компетенції є одним з найактуальніших предметів оцінки персоналу. Саме оцінка компетенцій персоналу може дати найбільш достовірні результати, що дозволяють не тільки зв'язати стратегічні цілі організації та індивідуальні цілі працівників, а й зробити процес управління персоналом більш упорядкованим, так як, одного разу визначивши модель компетенцій, можна використовувати її в багатьох кадрових процедурах. Переваги її використання в системі управління людськими ресурсами (далі – УЛР) виглядають наступним чином.

У сфері залучення та відбору персоналу:

– наявність чітких критеріїв відбору (компетенцій) і можливість точної

оцінки за цими критеріями (за допомогою поведінкових індикаторів) істотно знижують суб'єктивність оцінки кандидатів відповідальними особами;

- оцінка всіх кандидатів за єдиною моделлю компетенцій дозволяє проводити адекватне порівняння кандидатів один з одним на основі ступеня вираженості конкретних компетенцій.

У сфері адаптації персоналу – на основі оцінки нового співробітника за моделлю компетенцій його посади можна визначити розвиненість ключових (необхідних для всіх співробітників компанії) компетенцій і при необхідності провести додаткове навчання / тренінги.

У сфері оцінки і розвитку персоналу:

- можливість проводити чітку і об'єктивну оцінку відповідності співробітника займаної посади на основі моделі компетенцій даної посади;

- можливість побудови ефективної системи додаткового навчання співробітників на основі аналізу різниці між бажаною і реальною виразністю тієї чи іншої компетенції у конкретного співробітника;

- можливість розроблювати плани кар'єрного росту співробітників на основі їх оцінки за моделями компетенцій більш високих посад.

У сфері трудової мотивації персоналу – можливість рангування (грейдування) посад за рівнями компенсацій на основі оцінки важливості для компанії тих чи інших компетенцій.

Можливості використання моделі компетенцій в системі мотивації і стимулювання дуже великі. До компетенції можуть входити мотиви, особливості, навички, бачення себе і соціальна роль, а також знання []. Причому всі вони утворюють ієрархію. Кожна з компетенцій може існувати окремо на різних рівнях: мотиви і особливості можуть перебувати на несвідомому рівні, бачення себе і соціальна роль на рівні свідомості, навички – на поведінковому, а вміння надають глибокий вплив на всі інші складові [76]. Тобто мотиви співробітників, що лежать в основі їх трудової поведінки, складають основу для формування і прояву компетенцій працівника. Вмонтувавши систему оцінки компетенцій співробітників в систему

стимулювання, можна отримати адекватний механізм винагороди персоналу з найбільш важливими для банку компетенціями.

Крім того, оцінка компетенцій в поєднанні з системою стимулювання напряму пов'язують цілі організації з цілями окремого працівника, оскільки порівняння компетенцій співробітників з набором компетенцій посади дозволяє зрозуміти кожному працівникові:

- 1) наявністю яких компетенцій і рівнем їх розвитку йому необхідно володіти;
- 2) на який розмір заробітної плати він може розраховувати сьогодні;
- 3) які компетенції потрібно розвивати, щоб досягти кращих успіхів у своїй діяльності і, відповідно, більшого розміру оплати своєї праці.

Таким чином, моделі компетенцій можуть виступати в якості «скелета» системи УЛР, на який нарощуються вимоги конкретних функціональних напрямків. Тобто банк на основі періодичної оцінки співробітника за моделлю компетенцій чітко розуміє, на якій посаді він може працювати, яким чином повинна винагороджуватися його робота, як оцінювати ефективність роботи співробітника, яке додаткове навчання йому необхідне тощо. Використання моделі компетенцій при оцінці персоналу за підсумками року дозволить об'єднати цілі працівника і банку в цілому через призму постійного розвитку.

Для кожної посади, професії, організації, галузі можна виявити перелік компетенцій, які впливають на різницю між нормальним і високим результатом роботи співробітників.

На основі вивчення передового зарубіжного та вітчизняного досвіду, практики діяльності співробітників банків нами були виділені найбільш адекватні банківській сфері професійні компетенції, які можуть стати основою для оцінки банківського персоналу за підсумками року. Ці компетенції можуть бути об'єднані в групи залежно від категорії працівника.

Модель компетенцій «Співробітник» включає:

- 1) орієнтацію на результат – наполегливо, завзято рухається до

вирішення завдання, поки воно не буде вирішене;

2) професіоналізм – демонструє знання роботи і професійну експертизу в своїй області;

3) ефективну комунікацію – проявляє вміння налагоджувати і підтримувати результативні відносини з клієнтами / колегами;

4) клієнтоорієнтованість – проявляє готовність зосередити зусилля на виявленні потреб клієнтів і їх виконанні.

Модель компетенцій «Керівник» (додатково до компетенцій моделі «Співробітник») включає:

1) стратегічне бачення бізнесу – визначає можливості для розвитку бізнесу, планує діяльність в довгостроковій перспективі;

2) управління командою – створює і розвиває ефективну команду, націлену на результат;

3) управління виконанням – управляє результативністю підрозділу по реалізації поставлених цілей і завдань;

4) прагнення до влади (прийняття рішень, відповідальність за результат) – демонструє готовність приймати рішення, нести відповідальність за результат.

Додаткова професійна компетенція (для категорій персоналу, зайнятих клієнтськими продажами) включає навички продажів – співробітник демонструє навички технології продажів.

Компетенції можуть бути оцінені за 5-бальною шкалою, кожному балу відповідає своє значення (табл. В.1 Додатку В).

У процесі аналізу підсумків оцінки і розробки плану подальших дій керівництву не слід концентрувати свою увагу і час тільки на робітниках, які показали найкращі результати оцінки. При цьому можуть бути втрачені можливості з розвитку більшої частини працівників, які будуть віднесені до категорії «середні співробітники».

Розглядаючи призначення оцінки персоналу за підсумками року, слід пам'ятати, що одне з основних її завдань полягає у встановленні

двостороннього обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом оцінки. Ця процедура дає можливість керівнику і підлеглому відкрито обговорити позитивні та негативні аспекти діяльності співробітника, питання підтримки з боку керівника розвитку його кар'єри і будь-яких інших чинників, що впливають на продуктивність роботи.

Іншими словами, як керівник, так і підлеглий повинні надати і отримати зворотній зв'язок, який дозволить краще зрозуміти внутрішню ситуацію в банку всім учасникам оцінки.

Слід підкреслити, що зворотний зв'язок повинний бути своєчасним, конкретним та охоплювати не тільки негативні, але і позитивні аспекти. Він повинний стосуватися ситуації, а не людини. Основну увагу необхідно приділяти тим характеристикам, які можуть бути змінені.

Зворотний зв'язок зачіпає реальну поведінку людини, а не його інтуїтивне сприйняття. Він спрямований на удосконалення і націлений в майбутнє, а не сконцентрований на минулі невдачі.

Результатом діалогу між керівником і співробітником є досягнута угода за підсумками оцінки.

Підсумкова оцінка дає основу для формування плану індивідуального розвитку працівника і для розрахунку працівникові премії за підсумками року (якщо результат його оцінки вище певного рівня).

Перш за все слід сказати, що чим більше помилок допускають керівники при оцінці роботи співробітників, тим менше у підлеглих довіри як до системи управління ефективністю праці, так і до системи оплати, заснованої на результатах їх діяльності.

Перелічимо найбільш поширені фактори, що тягнуть за собою помилки в оцінці роботи:

- помилка «німба» - оцінка під впливом позитивного або негативного загального враження;
- помилка обліку останніх подій – тенденція використовувати при оцінці співробітника події останнього часу, без урахування більш широких

часових рамок;

– помилка пріоритетності - оцінка на основі переваги, що віддається оцінюючим одному або декільком якостям співробітника, і вплив цих переваг на загальну оцінку;

– помилка пристрасті - оцінка на основі особистого пристрасті оцінювача, яке впливає на оцінку більше, ніж якість роботи.

В АТ «ПУМБ» оцінка персоналу була проведена за результатами 2019 року, якою були охоплені співробітники 42 філій банку, розташованих в м. Київ, близько 550 працівників. В якості основного методу оцінки був використаний метод неструктурованої співбесіди (інтерв'ю) – обговорення з оцінюваним у вільній формі або за загальною програмою планів і практичних результатів його діяльності з метою оцінки вираженості у нього ключових компетенцій. Отже, в оцінці компетенцій прийняли участь 553 співробітники. В силу значної кількості оцінюваних частина з них пройшла індивідуальну оцінку (107 співробітників), інші – групову.

Результати оцінки по всій філіальної мережі виявилися наступними. Середнє значення рівня компетенцій по мережі склало 2,9, тобто в середньому персонал повністю відповідає вимогам. Розподіл результатів оцінки рівня компетенцій за балами наведено на (рис. 3.1).

Отримані результати показують, що результати оцінки працівників філіальної мережі банку незначно вибиваються зі стандартного розподілу, представленого контурною лінією на діаграмі, згідно якому в нормальній організації, як правило, є 15% високо потенційних співробітників (кандидати на кар'єрне зростання), 70% відповідних посади і 15% не цілком відповідних посади (кандидати на звільнення). Більш точний розподіл оцінюваних за результатами оцінки наведено в табл. 3.1.

Відповідно, у 22% співробітників київських відділень АТ «ПУМБ», що пройшли оцінку, рівень компетенцій виявився нижчим за очікуваний, 59% показали очікувану оцінку і 19% - вище очікуваного. Слід зазначити, що всі керівники середньої ланки отримала підсумкову оцінку понад 3,5 бали. Три

співробітники серед всієї дослідженої філіальної мережі отримали максимальну оцінку 4,8 бали; 13 співробітників отримали оцінки від 4 до 4,5 бали (2,4% працівників, що взяли участь в оцінці); 11 – отримали оцінку менше 2 балів (2%).

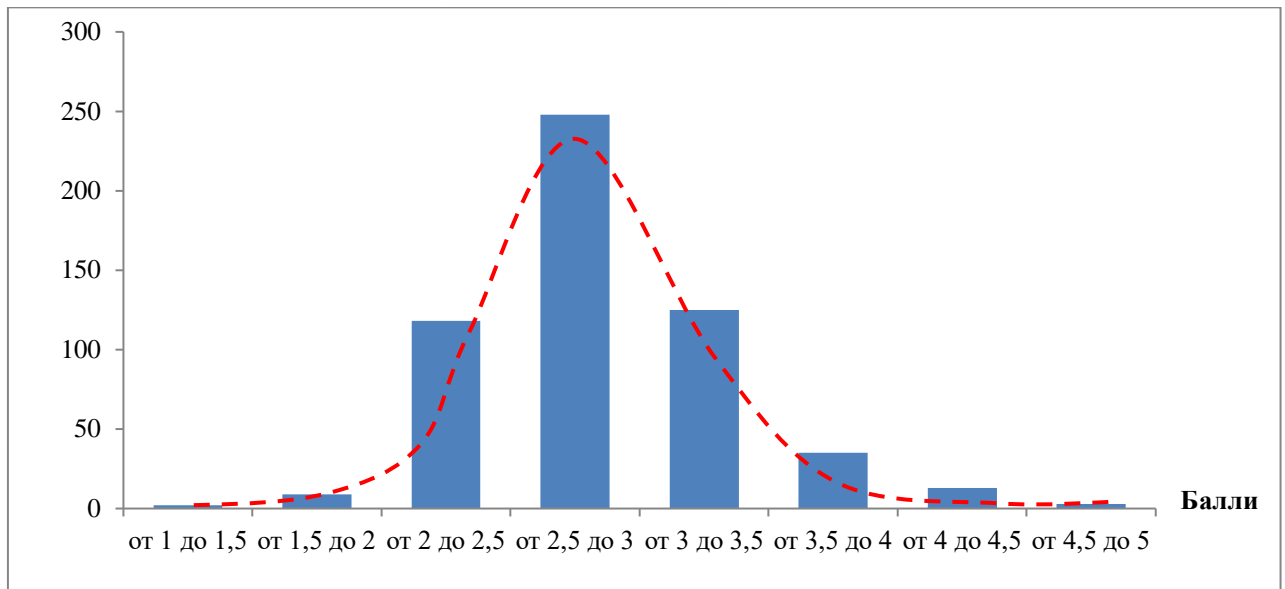


Рисунок 3.1 – Розподіл результатів оцінки рівня компетенцій співробітників киевських відділень АТ «ПУМБ»

Джерело: побудовано автором самостійно на основі результатів дослідження

Середнє значення рівня корпоративних компетенцій склало 2,7 по співробітникам і 3,07 за управлінськими позиціями. Підсумковий рівень середнього бала оцінки компетенцій по філіальної мережі склав 2,9. За результатами оцінки було прийнято рішення про оптимізацію чисельності філіальної мережі за рахунок звільнення (або перепідготовки) співробітників, у яких підсумковий бал оцінки компетенцій виявився нижче 2.

Таблиця 3.1 – Розподіл частки працівників АТ «ПУМБ» відповідно до результатів оцінки компетенцій

Шкала оцінок	%	Кількість осіб
Результати нижче очікуваних	22	121
Результати відповідають очікуваним	59	324
Результати вище очікуваних	19	105

Джерело: побудовано автором самостійно

Таким чином, за результатами аналізу керівництву банку були надані рекомендації почати роботу підвищення компетентнісного рівня 2% співробітників (підвищення кваліфікації або наймання нових більш компетентних працівників). 32 % висококваліфікованих співробітників, у яких середній рівень компетенцій вищий за 3 бали, були рекомендовані до заняття більш високих посад.

Результати оцінки компетенцій працівника впливають на розміри його преміальної винагороди за рік (квартал), розмір якої може бути градований за шкалою отриманих балів.

Дана оцінка не тільки визначає якість людських ресурсів банківської установи, але і мотивує персонал до ефективної діяльності, показує можливі шляхи розвитку працівників, служить інструментом ведення діалогу між співробітниками і керівництвом, отримання зворотного зв'язку.

Таким чином, щорічна оцінка персоналу на основі моделі компетенцій є надійною основою для ефективної побудови всієї системи управління персоналом банку з метою максимально повного і ефективного використання професійного потенціалу його співробітників.

3.2 Методичні основи визначення впливу системі управління людськими ресурсами на результати діяльності банківської установи

Питання взаємозв'язку управління людськими ресурсами (УЛР) з результатами діяльності бізнес-організацій почало вивчатися в 80-і рр. ХХ ст. Найбільш логічно зв'язати цей факт зі змінами в практиці менеджменту і управління людськими ресурсами, одним з основних напрямків яких стало розвиток стратегічного підходу в управлінні організацією і, відповідно, стратегічного управління людськими ресурсами.

В даний час питання взаємозв'язку управління людськими ресурсами та результатів діяльності організацій недостатньо вивчені, існують лише поодинокі емпіричні дослідження [77-83], проте відсутні масштабні

дослідження з оцінки впливу УЛР на результати діяльності організацій в рамках конкретних галузей економіки, в тому числі в банківському секторі.

Керівництво банків постійно намагається підвищити результативність управління компанією взагалі, і зокрема, підвищити якість управління людськими ресурсами.

Виявлення впливу системи УЛР на фінансові результати діяльності банку слід проводити поетапно (рис. 3.2).

На першому етапі визначаються кількісні та якісні показники, що характеризують саму систему УЛР, далі (на другому етапі) – показники її результативності, і фінансові результати діяльності банку.

Під системою УЛР слід розуміти сукупність взаємодоповнюючих і підсилюють один одного функцій УЛР, спрямованих на реалізацію стратегії УЛР і загальної стратегії організації.

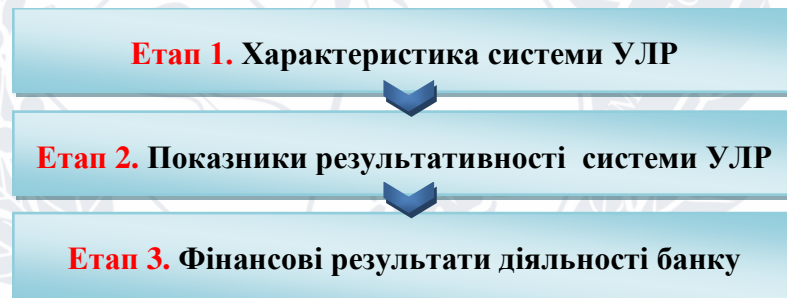


Рисунок 3.2 – Етапи виявлення впливу систему УЛР на результати діяльності банку

Джерело: побудовано автором самостійно

Показники системи УЛР – кількісні та якісні характеристики системи УЛР. Основними показниками, що характеризують систему УЛР, були обрані:

- орієнтація на стратегічні цілі банку;
- реалізовані функції УЛР;
- автоматизація функцій УЛР;
- гнучкість та інноваційність системи УЛР;
- витрати на персонал.

Показники результативності системи УЛР – кількісна оцінка результатів

системи УЛР. Оскільки на сьогоднішній банки не готові розкривати інформацію якісного характеру, зокрема щодо рівня задоволеності свого персоналу, то від використання ефективного методу експертних оцінок до визначення показників результативності системи УЛР слід відмовитися. Були визначені доступні об'єктивні показники, інформація для розрахунку яких є в документах фінансової звітності банків: продуктивність праці та рентабельність інвестицій в людський капітал.

І, нарешті, результати діяльності банку – основні показники, що характеризують економічні результати діяльності банку, основними з них були виділені чистий прибуток, рентабельність активів і рентабельність капіталу.

Таким чином, системний опис об'єкта дослідження представимо у вигляді схеми (рис.3.3).

Для оцінки результативності системи УЛР і результатів діяльності банку в запропонованій методиці вводиться наступна система показників (табл.Б.2 Додатку Б).

Етап 1. Оцінка стану системи УЛР банку

Крок 1. Анкетування керівників служб УЛР. Для оцінки стану системи УЛР банку була розроблена анкета (Додаток В) для керівників служб УЛР з метою збирання інформації про систему, причому акцент робився не на оцінці діяльності та функцій служби УЛР, а на характеристиках самої системи. В ході дослідження було проведено перевірку внутрішньої узгодженості анкетного опитувальника за допомогою розрахунку ко-коефіцієнта альфа Кронбаха за кожним блоком анкети, який показав високий рівень внутрішньої узгодженості ($>0,8$).

Для збирання даних про систему УЛР банку доцільно використовувати метод анкетування із застосуванням шкали Лайкерта [84-87], оскільки це дозволить отримати якісну інформацію про систем УЛР в кількісному виразі.

Крок 2. Аналіз результатів анкетування. Керівник служб УЛР ПУМБ (та керівники регіональних відділень) дали свою оцінку характеристикам системи УЛР свого банку складу функцій УЛР (Н), орієнтації системи УЛР на результати

діяльності банку (S), рівні автоматизації функцій УЛР (A_h), гнучкості (F) та інноваційності (I) системи УЛР за шкалою Лайкерта (від -3 до 3 балів). При обробці результатів анкети виставлені бали кодувалися від 0 до 6.

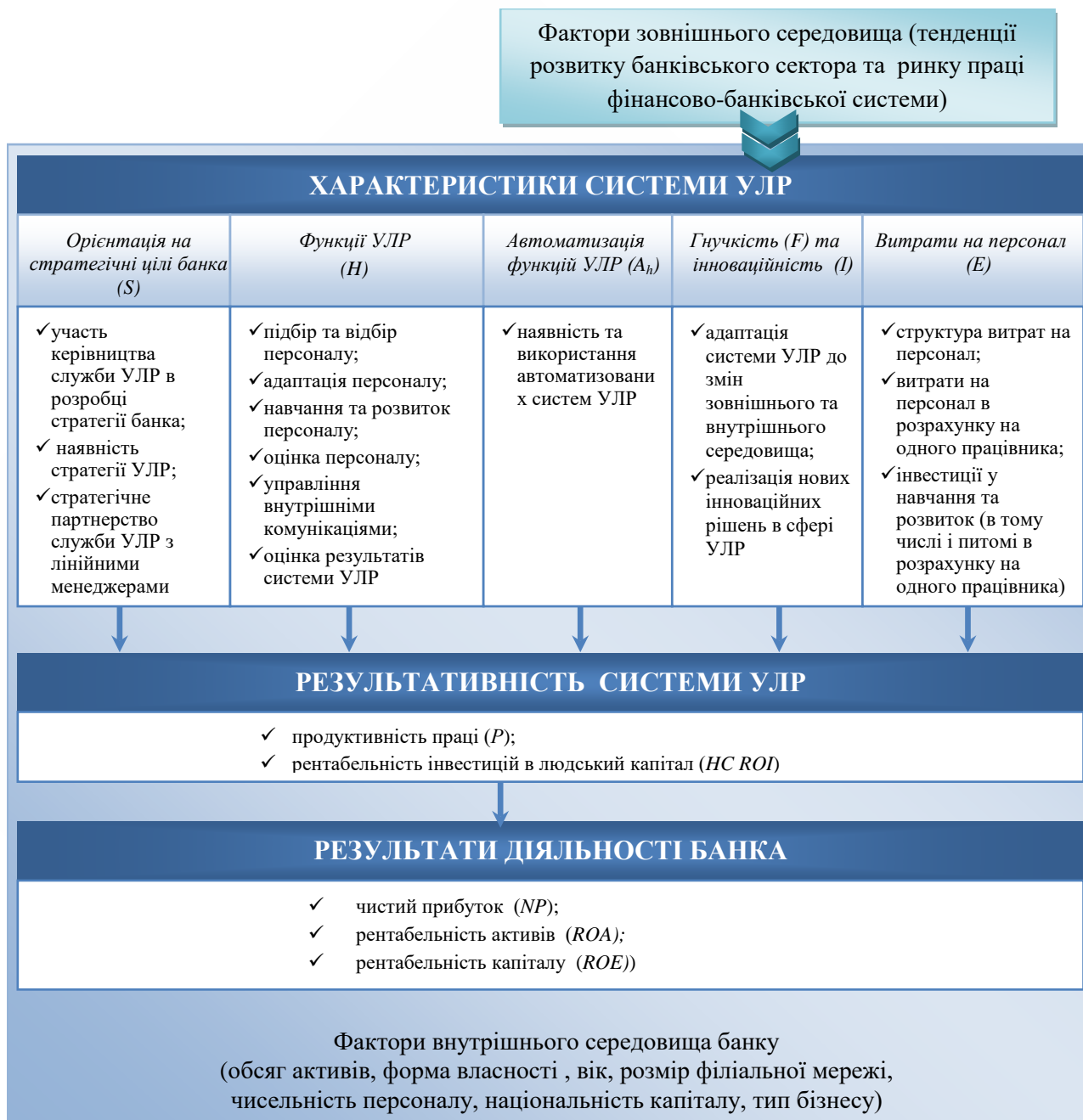


Рисунок 3.3 – Системний опис об'єкта дослідження щодо впливу системи УЛР на результати діяльності банку

Джерело: побудовано автором самостійно

За результатами виставлених оцінок за кожним показником системи УЛР розрахована сума балів та середнє значення. Результати наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати анкетування керівників служби УЛР АТ «ПУМБ»

Показники	2016	2017	2018
<i>S</i>	4	4,25	4,5
<i>H</i>	4,33	4,58	4,92
<i>Ah</i>	3,86	4,29	4,43
<i>F</i>	4,60	4,20	4,80
<i>I</i>	4,50	4,50	5,00

Джерело: побудовано автором самостійно

Показники системи УЛР сильно корелюють між собою: розраховані коефіцієнти рангової кореляції Кендалла з довірчою ймовірністю вище 0,99 свідчать про наявність статистично значущого прямого зв'язку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця парних коефіцієнтів рангової кореляції Кендалла між показниками, що характеризують систему УЛР

		I	H	S	Ah	F
I	Хі-квадрат, χ^2		0,634**	0,698**	0,553**	0,716**
	Значимість (2-сторон.)	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
H	Хі-квадрат, χ^2	0,634**	1,00	0,732**	0,639**	0,651**
	Значимість (2-сторон.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S	Хі-квадрат, χ^2	0,698**	0,732**	1,00	0,672**	0,757**
	Значимість (2-сторон.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ah	Хі-квадрат, χ^2	0,553**	0,639**	0,672**	1,00	0,619**
	Значимість (2-сторон.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F	Хі-квадрат, χ^2	0,716**	0,651**	0,757**	0,619**	1,00
	Значимість (2-сторон.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

** Кореляція значима на рівні 0,01 (2-стороння)

Джерело: побудовано автором самостійно

Як видно з табл. 3.3, найсильніший кореляційний зв'язок спостерігається між орієнтацією системи УЛР на стратегічні цілі банку (S) і гнучкістю системи УЧР (F) ($\tau = 0,757$), а також функціями УЧР (H) ($\tau = 0,732$). Інноваційність системи УЧР (I) сильно корелює з гнучкістю системи УЧР ($\tau = 0,716$) і орієнтацією системи УЧР на стратегічні цілі банку. Рівень автоматизації функцій УЛР (Ah) найбільшою мірою корелює з орієнтацією системи УЧР на стратегічні цілі банку ($\tau = 0,672$).

Представлені результати показують, що орієнтація системи УЛР на

стратегічні цілі банку пов'язана з іншими показниками системи УЛР найбільшою мірою. Наявність кореляційного зв'язку між усіма показниками системи УЛР підтверджує те, що всі елементи системи УЧР в банку взаємопов'язані. Проте мультиколінеарність в подальшому слід усунути.

Етап 2. Оцінка показників результативності системи УЛР, використовуючи дані бухгалтерської звітності банку.

Етап 3. Визначення фінансових результатів банківської діяльності.

Результати двох етапів внесемо в табл. В.3 Додатку В.

Для усунення мультиколінеарності між показниками-характеристиками системи УЛР використовувався метод головних компонент (МГК), основна ідея якого заміна факторів X_i на деякі Z_i , які, з одного боку, не корелюють між собою, а з іншого боку, містять в собі всю мінливість X_i . Зазвичай Z_i - лінійна комбінація X_i . Обчислювальна процедура полягає у знаходженні ортонормованих власних векторів центрованої матриці $X'X$. Причому перша головна компонента відповідає найбільшому власному числу, друга – другому за величиною власному числу тощо [88Wooldridge, 2013].

Результати застосування методу головних компонент, що проводився на базі програми Stata, наведені в табл. 3.4, де цифрові значення представляють собою факторні навантаження.

В результаті аналізу було отримано п'ять головних компонент. До складу першої головної компоненти (*Comp1*) увійшли всі п'ять вихідних показників системи УЛР (функції УЛР, орієнтація системи УЛР на стратегічні цілі банку, автоматизація функцій УЛР, гнучкість системи УЛР, інноваційність системи УЛР), причому з приблизно рівними вагами. До другого ГК (*Comp2*) увійшли показники рівня автоматизації функцій УЛР з вагою 0,8292, гнучкості та інноваційності системи УЛР з негативними вагами.

Таким чином, можна вважати, що друга головна компонента є індикатором підходу до УЛР, котрий можна назвати технологічним, але при цьому не беруться інноваційні рішення і відсутня орієнтація системи УЛР на стратегічні цілі банку.

Таблиця 3.4 – Результати аналізу показників-характеристик системи УЛР з використанням метода головних компонент

Головні компоненти	<i>Eigenvalue</i>	<i>Difference</i>	<i>Proportion</i>	<i>Cumulative</i>
<i>Comp1</i>	4,37572	4,12003	0,8751	0,8751
<i>Comp2</i>	0,255699	0,0840269	0,0511	0,9263
<i>Comp3</i>	0,171672	0,05744	0,0343	0,9606
<i>Comp4</i>	0,114232	0,0315584	0,0228	0,9835
<i>Comp5</i>	0,0826733	-	0,0165	1,0000

Аналіз головних компонент

Показники системи УЛР	Головні компоненти					<i>Unexplained</i>
	<i>Comp1</i>	<i>Comp2</i>	<i>Comp3</i>	<i>Comp4</i>	<i>Comp5</i>	
<i>H</i>	0,4420	0,3527	0,8004	-0,0484	0,1932	0
<i>A_h</i>	0,4312	0,8292	0,0440	0,0265	0,3519	0
<i>S</i>	0,4610	0,0998	0,0072	0,3129	-0,8243	0
<i>F</i>	0,4532	-0,1606	-0,3519	-0,7998	-0,0727	0
<i>I</i>	0,4481	-0,3902	-0,4833	0,5092	0,3924	0

Джерело: побудовано автором самостійно

У складі третьої ГК (*Comp3*) – показники функцій УЛР з вагою 0,8004, а також показники гнучкості та інноваційності системи УЛР з негативними вагами. Орієнтація системи УЛР на стратегічні цілі банку і автоматизація функцій УЛР включаються до складу третьої ГК з вагами, близькими до нуля (0,0072 і 0,0440 відповідно). Подібна ситуація відповідає реалізації традиційних функцій УЛР (кадровий облік і діловодство, підбір і відбір, навчання персоналу), які принципово не змінюються у часі і під впливом різних факторів.

Четверту (*Comp4*) і п'яту (*Comp5*) головні компоненти слід виключити з подальшого аналізу через невагомність їх впливу на результуючі фактори.

Етап 4. Побудова системи економетричних рівнянь. Для визначення впливу системи УЛР на фінансові результати діяльності банку (чистий прибуток, рентабельність активів і рентабельність капіталу) побудуємо систему економетричних рівнянь. Отже основними факторами, що впливають на результати діяльності банку є: форма власності банку, витрати на персонал в розрахунку на одного співробітника, рентабельність інвестицій в людський капітал, продуктивність праці, країнова належність капіталу, інвестиції в навчання і розвиток персоналу в розрахунку на одного співробітника, тип бізнесу, чистий прибуток, рентабельність активів і рентабельність капіталу, а також головні компоненти *Comp1* і *Comp2*, які описують вплив показників, що

характеризують систему УЛР. Третя головна компонента (*Comp3*) була виключена з підсумкової моделі, оскільки її включення погіршувало якість моделі. Оцінена система рівнянь виглядає наступним чином:

$$\begin{cases} P = 1,12 + 0,406Comp1 + \varepsilon_1 \\ HCROI = 1,76 + 0,31Comp2 + \varepsilon_2 \\ NP = -0,46 + 0,36HCROI - 0,294PE + \varepsilon_3 \\ ROA = 0,01 + 0,13P + 0,008N + 0,022In + 0,07TB + \varepsilon_4 \\ ROE = 0,08 + 0,154P + 0,014PE + \varepsilon_5 \end{cases}, \quad (3.1)$$

де P – продуктивність праці;

$HCROI$ – рентабельність інвестицій в людський капітал;

$Comp1$ – головна компонента 1;

$Comp2$ – головна компонента 2;

NP – чистий прибуток;

PE – витрати на персонал в розрахунку на одного працівника;

ROA – рентабельність активів;

ROE – рентабельність капіталу;

N – країнова належність капіталу;

In – інвестиції в навчання і розвиток персоналу в розрахунку на одного співробітника;

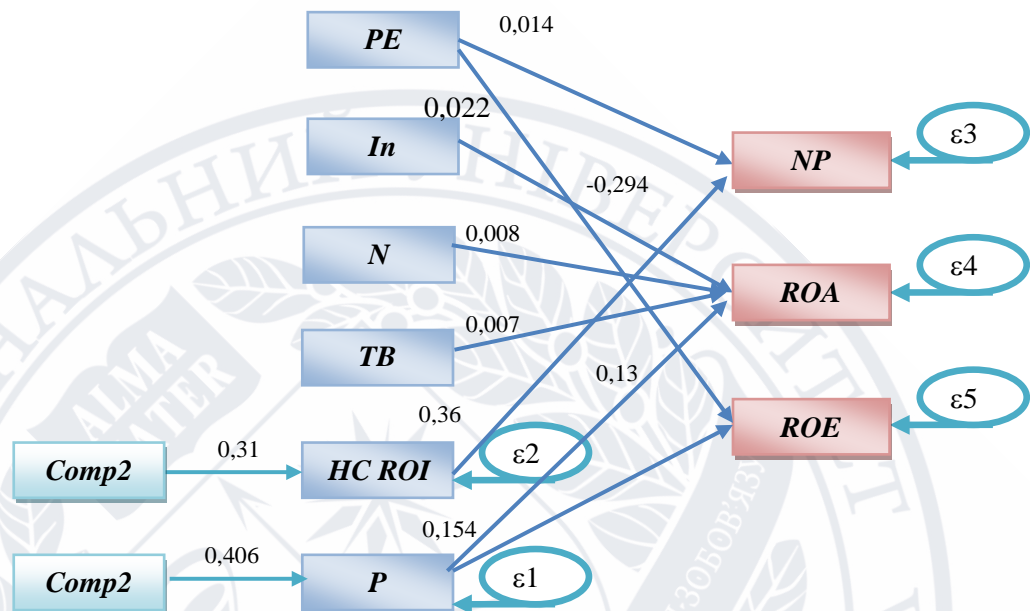
TB – тип бізнесу;

$\varepsilon_1, \varepsilon_2, \varepsilon_3, \varepsilon_4$ і ε_5 – випадкові помилки.

Результати оцінювання економетричних рівнянь, що визначають вплив цільових змінних на результати діяльності банку наведені в табл.Б4 Додатку Б.

Слід зазначити, що для всіх показників моделі рівень значимості не перевищує 5%. Статистичний аналіз і тестування моделі на адекватність підтвердили, що побудована регресійна модель статистично значуща і може бути використана в практичних цілях (розрахунковий F-критерій для всіх рівнянь перевищує критичне значення F-критерія Фішера). Побудована

система економетричних рівнянь показує, що показники, які характеризують систему УЛР, впливають на рентабельність інвестицій в людський капітал і продуктивність праці, які, в свою чергу, впливають на чистий прибуток, рентабельність активів і рентабельність капіталу банків. Схема виявленого взаємозв'язку наведена на рис. 3.4.



* $Comp1$ – головна компонента 1 (включає S, H, A_h), F, I ,

$Comp2$ – головна компонента 2 (включає H, A_h, S)

Рисунок 3.4 – Часткові ефекти впливу змінних на результати діяльності банку

Джерело: побудовано автором самостійно

Результати економетричних рівнянь присутні як показники, що характеризують систему УЛР, так і змінні, що характеризують банк взагалі.

Отже, витрати на персонал в розрахунку на одного співробітника скорочують чистий прибуток банку, однак позитивно впливають на рентабельність капіталу.

Інвестиції в навчання і розвиток персоналу в розрахунку на одного співробітника збільшують рентабельність активів. При цьому спостерігається позитивний вплив показників результативності системи УЛР: рентабельність інвестицій в людський капітал позитивно впливає на чистий прибуток, а продуктивність праці позитивно впливає на рентабельність активів і

рентабельність капіталу банків.

Отже, наведену методику оцінку впливу системи УЛР на фінансові результати діяльності банку схематично можна представити наступним чином (рис. 3.5).

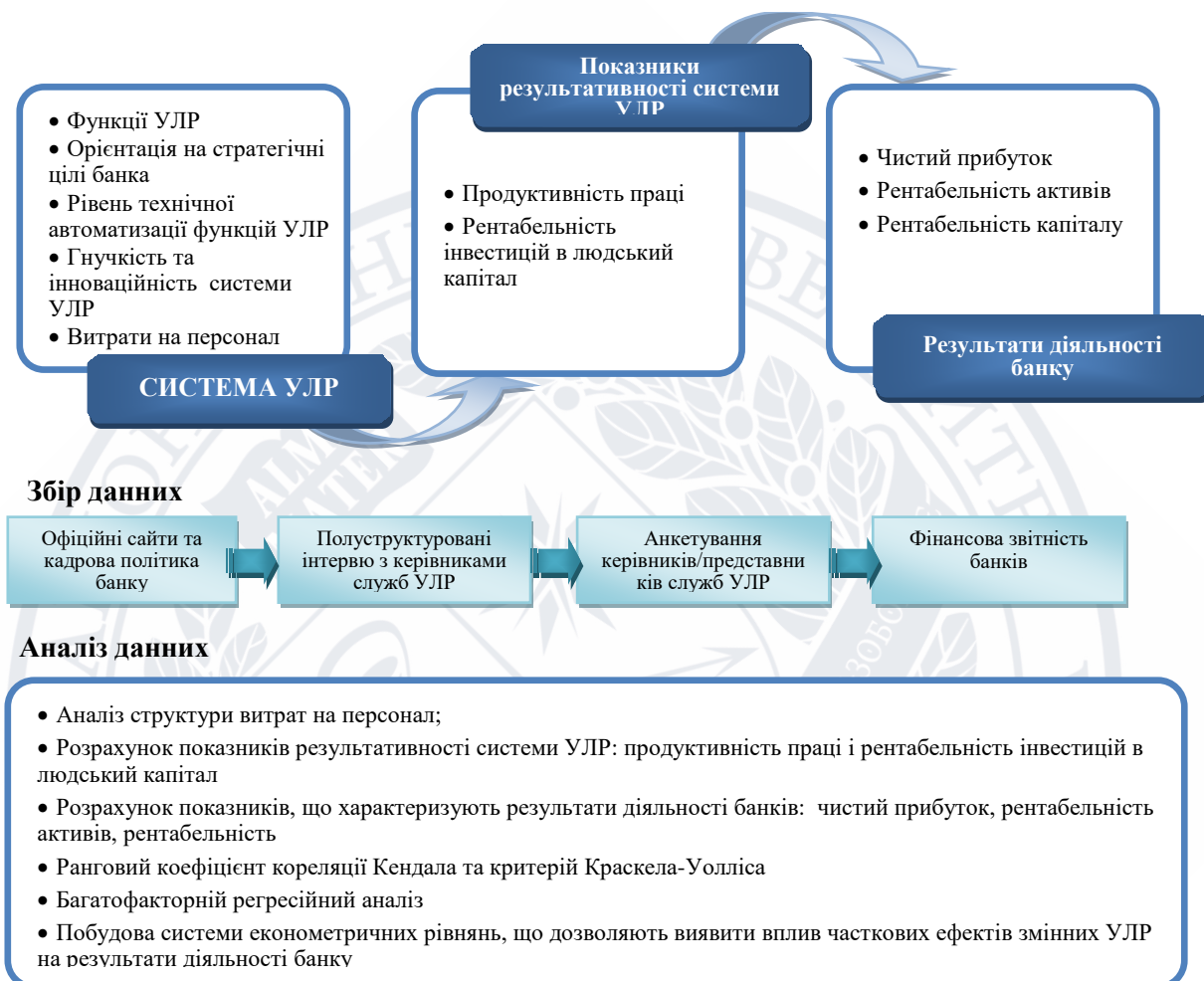


Рисунок 3.5 – Методика оцінки впливу системи УЛР на фінансові результати діяльності банку

Джерело: побудовано автором самостійно

Важливо відзначити, що проведене дослідження підтвердило вплив показників системи УЛР на показники результативності системи УЛР. Було виявлено, що тільки при реалізації функцій УЛР, не спостерігається позитивного впливу на результати діяльності банку.

Позитивний ефект від системи УЛР починається із застосуванням електронних систем, що автоматизують функції УЛР та орієнтації системи УЛР на стратегічні цілі банку. Спільно ці показники системи УЛР збільшують

рентабельність інвестицій в людський капітал. Якщо, крім перерахованих показників системи УЛР, банку вдається досягти гнучкості та інноваційності системи УЛР, збільшується і продуктивність праці.

У представленій схемі «ε» позначаються невиявлені фактори, які не включені в дослідження, але впливають на рентабельність інвестицій в людський капітал, продуктивність праці, чистий прибуток, рентабельність активів і рентабельність капіталу банків. Дослідження виявило, що вплив показників системи УЛР на продуктивність праці відбувається в рамках першої головної компоненти (*Comp1*), тобто всі показники системи УЛР, включаючи функції УЛР, орієнтацію системи УЛР на стратегічні цілі банку, рівень автоматизації функцій УЛР, інноваційність та гнучкість системи УЛР, впливають на продуктивність праці приблизно з рівними вагами. Дослідження виявило статистично значимий вплив другої головної компоненти (*Comp2*) на рентабельність інвестицій в людський капітал, тобто великий внесок в значення цього показника вносить рівень автоматизації функцій УЛР, менший вплив справляє якість реалізації функцій УЛР.

3.3 Заходи з удосконалення системи управління людськими ресурсами банку

В результаті дослідження взаємозв'язку між параметрами системи УЛР та кінцевими результатами діяльності банку, проведеного в попередньому параграфі, була побудована система економетричних рівнянь з визначенням навантаження кожного фактору на фінансові результати діяльності банку.

Слід зазначити, що на практиці залежно від типу бізнесу банку (універсальний, інвестиційний, корпоративний та роздрібний) та ролі і функцій служб УЛР в банках, можна виділити три основних підходи до системи УЛР: традиційний, технологічний та гармонійний, яким притаманні свої властивості (рис. 3.6).

Найбільш поширеним на практиці є *традиційний підхід*, при якому УЛР

зводиться в основному реалізації основних, традиційних функцій (підбір і відбір, адаптація, стимулювання, оцінка персоналу). При такому підході служба УЛР виконує тільки операційну підтримку діяльності банку і за матрицею ролей служб УЛР Д. Ульріха [89] відіграє роль «адміністративного експерта». В банках, де застосовується такий підхід до УЛР, відсутній позитивний вплив системи УЛР на результати їх діяльності.

Орієнтація системи УЛР на стратегічні цілі банку й автоматизацію функцій УЛР дозволяють досягти зростання рентабельної інвестицій в людський капітал, в результаті якого зростає чистий прибуток.



Рисунок 3.6 – Основні властивості підходів до управління людськими ресурсами банку

Джерело: побудовано автором самостійно

Це притаманно *технологічному підходу* до УЛР, при якому система УЛР орієнтується на стратегічні цілі банку, всі функції УЛР плануються та реалізуються відповідно до організаційною стратегією, а операційна діяльність в сфері УЛР автоматизується, завдяки впровадженню електронних систем. Найчастіше в банках автоматизується кадровий облік і діловодство, як правило, з використанням пакету програм «1С». Для автоматизації функцій підбору, оцінки, навчання та розвитку, стимулювання персоналу (в тому числі адміністрування соціальних пілг) банками використовуються такі системні платформи, як Oracle Fusion HCM, IBM Power Systems на базі SAP, NICE Workforce Management, Thompson Bene fi ts Online. Наявність електронних систем дозволяє підвищувати

операційну ефективність співробітників служб УЛР і оптимізувати час для взаємодії з лінійними менеджерами щодо надання їм підтримки в досягненні цілей і вирішенні проблем підрозділу і банку в цілому.

Якщо система УЛР гнучко реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і в банку реалізуються різні ініціативи в сфері УЛР, то спостерігається зростання продуктивності праці, яке позитивно впливає на зростання рентабельності активів і рентабельності капіталу банку. У такій ситуації служба УЛР стає ініціатором і провідником змін в банку в сфері управління людськими ресурсами, відіграє роль «агента змін» [89], сприяючи досягненню високих організаційних результатів. Це притаманно гармонійному підходу до УЛР. При ньому спостерігається максимальне поєднання і розвиток всіх ключових показників, що характеризують систему УЛР: орієнтація на стратегічні цілі банку, здійснення операційної діяльності УЛР на основі стратегії УЛР, максимальна автоматизація реалізації функцій УЛР, гнучкість та інноваційність як характеристики системи УЛР.

Все вищезазначене було враховано при розробці моделі впливу системи УЛР на результати діяльності банку (рис. В.1 Додатку В).

Отже, з ростом значущості системи УЛР для банків і зміщенням ролі служби УЛР з операційної підтримки бізнесу (виконання традиційних, рутинних функцій) до створення цінності для бізнесу (реалізації стратегічних функцій УЛР), зростає і вплив на результати діяльності банку в цілому.

Слід зазначити, що при традиційному підході до УЛР відсутній будь-який позитивний вплив на фінансові результати діяльності банків. При технологічному підході до УЛР збільшується чистий прибуток, при гармонійному УЛР спостерігається зростання рентабельності активів і рентабельності капіталу банку. Таким чином, вплив системи УЛР на фінансові результати діяльності банку збільшується в міру того, як сама ця система стає більш гнучкою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища і інноваційною (реалізуються ініціативи в сфері УЛР, що забезпечують досягнення поточних та стратегічних цілей банку).

Апробуємо результати дослідження в АТ «ПУМБ».

Діагностику системи УЛР банку проведемо на основі анкетного опитування керівників служб УЛР, результатів напівструктурованих інтерв'ю з ними і керівниками банку, а також внутрішніх документів банку, що регламентують діяльність у сфері УЛР (положення про оплату праці та преміювання працівників, положення про підбір і відборі персоналу, інструкція з ведення кадрового діловодства, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки персоналу тощо).

АТ «ПУМБ» – це універсальний банк, що виконує всі основні види банківських операцій. Працює на вітчизняному ринку з 1992 р. і в даний час за розміром активів входить в 10 найбільших вітчизняних банків.

АТ «ПУМБ» є приватним українським банком і має 6 регіональних центрів та 214 відділень по всій території України. Загальна чисельність персоналу банку – 6983 особи.

Розвиток співробітників – один з головних напрямків стратегії АТ «ПУМБ». В банку працює система наставництва для більш швидкої адаптації колег. Банк допомагає розкрити потенціал своїх співробітників. В рамках кар'єрної карти в ПУМБ стартували центри оцінки та розвитку. За їх підсумками співробітники отримують зворотний зв'язок і розвиваються за індивідуальним планом. Центр оцінки проводиться для управлінських позицій. Також ПУМБ приділяє увагу розвитку інноваційності персоналу. У 2016 р. стартував проект IT Drive, в рамках якого співробітники департаменту інформаційних технологій ініціюють та реалізують ідеї щодо вдосконалення внутрішніх процесів і досвіду клієнтів в користуванні продуктами банку.

Стосовно автоматизації УЛР слід зазначити, що до 2006 р. для ведення кадрового обліку (штатний розклад) в ПУМБ використовувалась автоматизована система власної розробки на базі Excel [90], а при табелюванні робочого часу – внутрішній програмний продукт «Schedule». В вересні 2006 р. була запущена система БОСС-Кадровик, що дозволило провести автоматизацію кадрового

діловодства, табельного обліку робочого часу, управління кадровими процесами і приналежності співробітників до бізнес-вертикалей.

Отже, за результатами діагностики було зроблено висновок про те, що функції УЛР в банку реалізуються на високому рівні, основна частина функцій автоматизована, що дозволяють домагатися операційної ефективності УЛР. Крім цього, система УЛР орієнтується на стратегічні цілі банку.

Таким чином, для АТ «ПУМБ» характерна гармонійна модель УЛР, а Управління персоналом банку виконує роль стратегічного партнера, орієнтованого на зміни. За результатами анкетування можна також побачити, що якість системи УЛР ПУМБ за оцінками керівництва управління персоналом банку поліпшувалась протягом періоду дослідження. Так, якщо в 2016 р. рівень інтегрального показника, що характеризує систему УЛР банку, становив 4,3 (з 6 – *max*), то вже в 2017 р. – 4,4, а в 2018 р. – 4,7.

В якості рекомендації щодо покращення системи УЛР запропоновано на постійній основі реалізовувати деякі ініціативи в сфері управління людськими ресурсами. Так, були впроваджені зміни в процедури управління внутрішніми комунікаціями, а також автоматизовані додаткові процедури кадрового обліку і діловодства, що підвищить результативність системи УЛР банку взагалі.

Висновки до розділу 3

Компетенції є одним з найактуальніших предметів оцінки персоналу. Моделі компетенцій можуть виступати в якості «скелета» системи УЛР, на який нарощуються вимоги конкретних функціональних напрямків. Використання моделі компетенцій при оцінці персоналу за підсумками року дозволяє об'єднати цілі працівника і банку в цілому через призму постійного розвитку.

Методика оцінки впливу системи УЛР на результати діяльності банку передбачає оцінку показників, що характеризують систему УЛР, оцінку показників результативності системи УЛР та аналіз взаємозв'язку показників результативності системи УЛР з результатами діяльності банків.

Незалежними змінними в методиці вибрано наступні показники, що характеризують систему УЛР: орієнтація системи УЧР на стратегічні цілі банку, функції УЛР, рівень автоматизації функцій УЛР, гнучкість та інноваційність системи УЛР, витрати на персонал. Інформація для оцінки характеристик системи УЛР отримана в процесі анкетування керівників (представників) служб УЛР та даних фінансової звітності АТ «ПУМБ».

В якості залежних змінних виступають показники результативності системи УЛР (продуктивність праці і рентабельність інвестицій в людський капітал) і показники, що характеризують результати діяльності банків (чистий прибуток, рентабельність активів і рентабельність капіталу). Побудована система економетричних показників дозволила визначити вплив часткових ефектів змінних системи УЛР на результати діяльності банків.

Виявлено механізм, що описує вплив системи УЛР на результати діяльності банків на російському ринку, в рамках якої введено поняття «традиційне УЛР», «технологічне УЛР» і «гармонійне УЛР», відповідно до якого розроблено модель взаємозв'язку зазначених показників.

За результатами діагностики системи УЛР АТ «ПУМБ» було встановлено, що функції УЛР в банку реалізуються на високому рівні, основна частина функцій автоматизована, що дозволяють домагатися операційної ефективності УЛР. Крім цього, система УЛР орієнтується на стратегічні цілі банку.

Для АТ «ПУМБ» характерна гармонійна модель УЛР, а Управління персоналом банку виконує роль стратегічного партнера.

В якості рекомендації щодо покращення системи УЛР банку запропоновано на постійній основі реалізовувати деякі ініціативи в сфері управління людськими ресурсами. Так, були впроваджені зміни в процедури управління внутрішніми комунікаціями, а також автоматизовані додаткові процедури кадрового обліку і діловодства, що підвищить результативність системи УЛР банку.

ВИСНОВКИ

Під людськими ресурсами організації (підприємства) слід розуміти сукупність працівників підприємства, що володіють певними здібностями і якостями, які потенційно можуть бути використані в трудовій діяльності.

Основною метою управління людськими ресурсами (HR-менеджменту) виступає формування і використання трудового потенціалу в досягненні стратегічних цілей організації. Стратегічне управління персоналом сприяє виживанню компанії в швидко мінливому бізнес-середовищі, оскільки включає механізм, який дозволяє використовувати виникаючі на ринку сприятливі можливості та уникати небезпек, загрозливих реалізації стратегії розвитку компанії.

Стратегія УЛР організацій повинна сприяти їх розвитку та корелювати з корпоративними цілями та місією компаній. Для того, щоб стратегія УЛР працювала, потрібно постійно оцінювати її ефективність.

Проведений аналіз стану вітчизняного банківського сектору свідчить про те, що банківська система України перебуває ще в перехідному положенні. Позитивні кроки вже були зроблені: скорочено кількість ненадійних банків, підвищення прибутковості діяльності, автоматизація систем онлайн-банкінгу. Та негативними моментами є те, що закриття відділень банків привело до скорочення робочих місць, а інфляція та негативна репутація деяких банків привели до того, що населення України не готове вкладати гроші та брати кредити, а шукають інші джерела фінансування.

Об'єктом дослідження роботи є процес управління людськими ресурсами АТ «ПУМБ».

АТ «ПУМБ» – це універсальний банк, що виконує всі основні види банківських операцій. Працює на вітчизняному ринку з 1992 р. і входить в 10 найбільших вітчизняних банків та в 20-ку найнадійніших банків України. АТ «ПУМБ» є приватним українським банком і має 6 регіональних центрів та

214 відділень по всій території України. Загальна чисельність персоналу банку – 6983 особи.

У 2018 р. діяльність АТ «ПУМБ» характеризувалася такими тенденціями. Загальні активи за збільшуються, їх структура свідчить про виважене ставлення до якості своїх активів. Також у 2018 р. відбулось збільшення сум зобов'язань.

Задовільний фінансовий стан АТ «ПУМБ» є найважливішою характеристикою діяльності підприємства, яка відображає його конкурентоспроможність.

Аналіз кадрового складу та рівня руху кадрів дозволяє зробити висновки, що кадровий склад досить молодий, перспективний, мобільний. Останнє негативно відбивається на діяльності банку, так як в ньому підвищений рівень плинності, що вказує на проблеми в сфері управління персоналом. Динаміка коефіцієнтів мобільності персоналу нестабільна, хоча це пов'язано з істотною зміною чисельності працівників. Особливу увагу слід приділити коефіцієнту плинності, який хоча і зменшується, проте перевищує нормативне значення 10%, що вказує на проблеми в сфері управління, в результаті не вирішення яких працівники звільняються.

В АТ «ПУМБ» також проводиться робота з розвитку персоналу. З огляду на динамічний процес розвитку АТ «ПУМБ», основна ставка в роботі з кадрами робиться на молодих, енергійних, які прагнуть до професійного росту людей, тобто, найчастіше, використовується один з існуючих підходів до вирішення проблем розвитку персоналу.

Компетенції є одним з найактуальніших предметів оцінки персоналу. Моделі компетенцій можуть виступати в якості «скелета» системи УЛР, на який нарощуються вимоги конкретних функціональних напрямків.

Використання моделі компетенцій при оцінці персоналу за підсумками року дозволяє об'єднати цілі працівника і банку в цілому через призму постійного розвитку.

Методика оцінки впливу системи УЛР на результати діяльності банку

передбачає оцінку показників, що характеризують систему УЛР, оцінку показників результативності системи УЛР та аналіз взаємозв'язку показників результативності системи УЛР з результатами діяльності банків.

Незалежними змінними в методиці вибрано наступні показники, що характеризують систему УЛР: орієнтація системи УЛР на стратегічні цілі банку, функції УЛР, рівень автоматизації функцій УЛР, гнучкість та інноваційність системи УЛР, витрати на персонал. Інформація для оцінки характеристик системи УЛР отримана в процесі анкетування керівників (представників) служб УЛР та даних фінансової звітності АТ «ПУМБ».

В якості залежних змінних виступають показники результативності системи УЛР (продуктивність праці і рентабельність інвестицій в людський капітал) і показники, що характеризують результати діяльності банків (чистий прибуток, рентабельність активів і рентабельність капіталу). Побудована система економетричних показників дозволила визначити вплив часткових ефектів змінних системи УЛР на результати діяльності банків.

Виявлено механізм, що описує вплив системи УЛР на результати діяльності банків на російському ринку, в рамках якої введено поняття «традиційне УЛР», «технологічне УЛР» і «гармонійне УЛР», відповідно до якого розроблено модель взаємозв'язку зазначених показників).

За результатами діагностики системи УЛР АТ «ПУМБ» було встановлено, що функції УЛР в банку реалізуються на високому рівні, основна частина функцій автоматизована, що дозволяють домагатися операційної ефективності УЛР. Крім цього, система УЛР орієнтується на стратегічні цілі банку. Для АТ «ПУМБ» характерна гармонійна модель УЛР, а Управління персоналом банку виконує роль стратегічного партнера.

В якості рекомендації щодо покращення системи УЛР банку запропоновано на постійній основі реалізовувати деякі ініціативи в сфері управління людськими ресурсами. Так, були впроваджені зміни в процедури управління внутрішніми комунікаціями, а також автоматизовані додаткові процедури кадрового обліку і діловодства, що підвищить результативність системи УЛР банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Белкин В. Н. Теория человеческого капитала предприятия. Екатеринбург: Изд-во Ин-та экономики УрО РАН, 2012. 400 с.
2. Online Etymology Dictionary. URL: http://www.etymonline.com/index.php?term=resource&allowed_in_frame=0
3. Oxford English Dictionary. URL: <http://www.oed.com/view/Entry/163768?rskey=lO828y&result=1&isAdvanced=false#eid>
4. Oxford English Dictionary Online. URL: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/resource>
5. The American Heritage Dictionary of the English Language, Fifth Edition copyright. 2014 URL: <https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=online>.
6. Подходы к оценке сравнительных преимуществ России и Японии. URL: <http://dictionary-economics.ru/art-12>.
7. Ehnert I. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory analysis from a Paradox Perspective. 2008. p.43.
8. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. Т.1. М.: Республика, 1993.
9. Стиглер Дж. Экономическая теория информации. *Вехи экономической мысли*. Т. 2. Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 1995. – С. 507–529.
10. Труд и социальное развитие: слов.; под ред. Е.С. Строева, Е.В. Белкина, Е.Д. Катульского, М.А. Коробейникова. М.: ИНФРА-М, 2001. 272 с.
11. Батракова Л. Г. Эволюция научных взглядов на понятие «человеческие ресурсы» и его современная специфика. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-nauchnyh-vzglyadov-na-ponyatie-chelovecheskie-resursy-i-ego-sovremennaya-spetsifika/viewer>
12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. 831 с.

13. Соколова М. И., Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами. М.: ТК Велби, Проспект, 2006. 240 с.
14. Управление персоналом: энциклопедический словарь; под. ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 1998. 453 с.
15. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособие. Киев: Изд-во МАУП, 2003. 280 с.
16. Наумова Е. Ю. К вопросу определения понятия «человеческие ресурсы». *Изв. Волгоград. гос. техн. ун-та*. 2012. № 7 (94). С. 100–103.
17. Управление человеческими ресурсами: учеб.; под ред. И.А. Максимцева, Н. А. Горелова. М.: Юрайт, 2014. 526 с.
18. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование; под ред. В. В. Щербины. М.: Изд-во Независимого ин-та гражд. общества, 2004. 520 с.
19. Смачило В. В. Дефініція категорій, які визначають роль людини в соціально-економічних процесах. *Траектория науки*. 2016. № 1 (6). URL: [file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0% B3%D1%80%D1 %83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/ 73009-152378-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/%D0%97%D0%B0%D0% B3%D1%80%D1 %83%D0%B7%D0%BA%D0%B8/ 73009-152378-1-PB%20(1).pdf)
20. Міхов Л. І. Сутність категорії та структурні складові кадрового потенціалу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3. С. 101-105.
21. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132-139.
22. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособ. М.: Новое знание, 2005. 336 с.
23. Методологічні положення класифікації та аналізу стану економічно активного населення: наказ Державного комітету статистики України від 19 січня 2011 р. № 12. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/12/metod.htm.
24. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2006. 559с.

25. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія; Держ. податкова адмін. України, Нац. академія держ. податкової служби України. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.

26. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. 607 с.

27. Управление персоналом организации: практикум; под ред д-ра экон. наук, проф. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2001. 296 с.

28. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посібника. К.: Знання, КОО, 2002. 583 с.

29. Кравченко І. М. Аналіз категорії «трудовий потенціал» в контексті категорій «робоча сила», «людський потенціал», «людський капітал» та «трудові ресурси». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 51. С. 124-131.

30. Гузенко Г. М. Людський потенціал: сутність та пріоритетні напрямки розвитку в Україні. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «Економіка»*. 2010. Вип. 10. С. 30-41.

31. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.

32. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 24-28.

33. Булатов А. Современные тенденции экономического развития мира. *Мировое и национальное хозяйство*. 2013. № 3,4. URL: http://www.mirec.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=62.html

34. Музыченко В.В. HR-ДирЭкшен в холистическом мире: вызовы и перспективы. *Менеджмент сегодня*. 2011. № 66. С. 350-352.

35. Резанович А.Е. Логика построения стратегии управления персоналом. *Российский экономический интернет-журнал*. 2014. № 3. С.28-37.

36. Васильев А.Л. Управление человеческим ресурсом в страховой компании с позиции управления успешностью профессиональной деятельностью. *Актуальные вопросы современной науки*. 2013. № 25. С. 125-127.

37. Захаров А.Н. Как построить эффективную систему управления персоналом компании? *Управление развитием персонала*. 2009. № 1. С. 4-8.

38. Литвинюк А.А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. Теорія потреб Абрахама Маслоу. URL: https://stud.com.ua/34682/menedzhment/teoriya_potreb_abrahama_maslou.

39. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

40. Минаева В.Н. Новые требования к управлению человеческими ресурсами в проектном бизнесе. *Управление человеческими ресурсами –* 2009. С. 8.

41. Алексеева И.А. Эффективное управление человеческими ресурсами в условиях организационных изменений. *Актуальные проблемы экономики и управления*. 2014. № 4. С. 65-68.

42. Орчаков О.А. Теория организации. Издание второе. М.: НИЭМП, 2007. 185 с.

43. Аранжин В.В. Анализ использования и развития концепции управления человеческими ресурсами на российских предприятиях. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2016. № 7. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/07/12205>

44. Любунь О. С., Денисенко М. П. Бізнес-планування у банку: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Атіка, 2006. 288 с.

45. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.

46. Слепцова Е.В., Тадейчук Н.А Персонал как фактор конкурентного преимущества банка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/personal-kak-faktor-konkurentnogo-preimuschestva-banka/viewer>

47. Кузнецов А. М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 40. С. 155-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2014_40_19.

48. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера; пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. 536 с.

49. Управленческие науки в современной России. *Сборник докладов научной конференции*. 2013. Том 1. URL: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2017/10/%D0%9C%D0%9E%D0%9D-52-%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F.pdf>

50. Ершова Н.А. Управленческие решения в социально-экономической сфере развитие персонала, как фактор повышения эффективности бизнес-организации. *Вестник московской международной высшей школы бизнеса мирбис*. 2015. № 4 (4). С. 34-39.

51. Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления; Владос - Москва, 2015. 224 с.

52. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 4-е изд. испр. Н.Новгород: НИМБ, 2013. 720 с.

53. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2016. 208 с.

54. Озерникова Т.Г., Даниленко Н.Н., Кравцевич С.В. Конкурентоспособность работника: понятие, исследование, управление: монография. Иркутск, 2007. 480 с.

55. Цветаев В. М. Кадровый менеджмент; ТК Велби, Проспект - Москва, 2011. 160 с.

56. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. М.:Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. 384с.

57. Мороз Е. Методы оценки персонала. *HRD/Отдел кадров*. 2005. № 7(142). С. 62-65.

58. Синчалова И. Методы эффективной оценки персонала. *HRD/Отдел кадров*. 2002. № 21(84). С. 6-7.

59. Виноградова Н.П. Управление персоналом: обучение, кадровый менеджмент: монография / Н.П. Виноградова, А.А. Попова. – Костанай: Костанайский филиал ФГБОУ ВПО «ЧелГУ», 2015. – 264 с.

60. Кількість банків в Україні. URL:
<https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2020/>

61. Кількість структурних підрозділів банків. URL:
<https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#5>

62. Огляд банківського сектору, жовтень 2016. Періодичні видання Національного банку України. URL:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BS_Review_1-2016.pdf?v=4

63. Основні показники діяльності банків. URL:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BS_Review_1-2016.pdf?v=4

64. Огляд банківського сектору, лютий 2019. URL:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2019-02.pdf?v=4

65. Огляд банківського сектору, лютий 2020. URL:
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2020-02.pdf?v=4

66. Дані наглядової статистики. URL:
<https://bank.gov.ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1>

67. Надійні банки України 2020: рейтинг, детальний аналіз URL:
<https://finsee.com/%D0%B4%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%>

B8%D1%82%D0%B8/%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D1%96%D0%B9%D0%B
D%D1%96-%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8/

68. Чайковський Я. І. Проблеми та напрямки підвищення ефективності функціонування банківської системи України. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: ВЦ Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Т. 23, № 1. С. 153-160.

69. Найприбутковіші банки України. На чому вони заробили? *НВ* 21.02.2020. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/finance/pributok-bankiv-ukrajini-2019-na-chomu-zarobili-bankivska-sistema-novini-ukrajini-50070936.html>

70. Про визначення системно важливих банків: рішення правління Національного банку України від 27.06.2019 № 438-рш URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr438500-19>

71. Управління прибутком банку: монографія; за ред. О. А. Криклій, Н.Г. Маслак. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 136 с.

72. Шелудько В.М. Фінансовий ринок: навч. посіб. К.: Знання Прес, 2008. 535 с.

73. Руда О. Л. Сучасний стан банківської системи України та її конкурентоспроможність. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2019/63.pdf

74. Федевич Л.С., Ливдар М.В., Межирицька Я.В. Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С.91-97. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/13.pdf

75. Платонова Т.В. Оценка персонала предприятия на основе компетенций: дис. ... канд.экон. наук: 08.00.05. Ульяновск, 2006.

76. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы: пер. с англ. М.: ГИППО, 2008. 352 с.

77. Huselid M. A. The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. № 38 (3). P. 635–672.

78. Horgan J., Muhlau P. Human Resource Management and Performance: a Comparative Study of Ireland and Netherland. *Management Review*. 2005. №16(2). P. 242-258.
79. Guzbus S., Mert I. Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey. *International Journal of Human Resource Management*. 2011 Vol. 22 Issue 8. P. 1803-1822.
80. Buller P.F. Strategy, McEvoy G.M. Human Resource Management and Performance: Sharpening Line of Sight. *Human Resources Management Review*. 2012. Vol. 22. № 1. P. 43-56.
81. Al-Tarawneh M., Tarawneh H. The Effect of Applying Human Resources Information System in Corporate Performance in the Banking Sector in Jordanian Firms. *Intelligent Information Management*. 2012. Vol. 4. P. 32-38.
82. Bartel A.P. Human Resources Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking. *Industrial and Labor Relations Review*. 2004. Vol. 57. № 2. P. 181-203.
83. Pena I., Villasarelo M. Business Strategy, Human Resource Systems, and Organizational Performance in the Spanish Banking Industry. *International Journal of Human Resource Management*. 2010. Vol. 21. № 15. P. 2864-2888.
84. Jaffari A.R., Shah Hussain S.S., Aziz J. Achieving Effective Performance Management through HR Systems and Performance Factors Linkage: in Perspective of Pakistani Banks. *Asian Journal of Business Management*. 2012. № 4(2). P. 130-135.
85. Reed K.K., Srinivasan N., Doty D.H. Adapting Human and Social Capital to Impact Performance. *Journal of Managerial Issues*. 2009. № 21(1). P. 36-57.
86. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Управление персоналом банка: учебное пособие. М.: РЭА, 1996. 32 с.
87. Yahaya K.A. Impact of Investment in Human Resource Training and Development on Employee Effectiveness in Nigerian Banks. 2005. URL: <http://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Impact-Of-Investment-In-Hrm/65467>.

88. Wooldridge J.M. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Mason, OH: South-Western, 2013. 881 p.

89. Ulrich D. Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resources Management*. 1997 Vol. 36(3). P. 303-320.

90. Система управління персоналом в ПУМБ. *HR-Лига*. 19.06.2007. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=2020>

91. Липенцев А.В. Управление людскими ресурсами на принципах компетенциального подхода в контексте формирования культуры управления государственными учреждениями. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/3/01.pdf>

92. Носов Д.В., Шаульська Л.В. Аналіз основних показників діяльності АТ «ПУМБ» та його місце в банківському секторі України. Праці XX Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (23-24 квітня 2020 р., м. Вінниця). Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 85-87.





ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Визначення понять «людські ресурси» в науковій літературі

№ п/п	Визначення	Автор
1	<i>Людські ресурси</i> – найбільш цінний актив організації, а саме люди, що індивідуально та колективно вносять вклад в досягнення організаційних цілей	М. Армстронг [12]
2	<i>Управління людськими ресурсами</i> є людський аспект управління підприємством і ставленням працівників зі своїми компаніями	М. І. Соколова, А. Г. Дементьева [13]
3	<i>Людські ресурси</i> – це поняття, що відображає головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку і використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини	А. Я. Кибанов [14]
4	<i>Людські ресурси</i> – це термін, що характеризує з якісного, змістовного боку кадровий склад або весь персонал підприємства (фірми, установи, організації), робочу силу або трудові ресурси галузі, території, регіону, країни в цілому	Г. В. Щокін [15]
5	<i>Людські ресурси</i> – це сукупність людей, їх фізичні та розумові здібності, які можна потенційно використовувати в якості виробничого ресурсу для підвищення ефективності функціонування будь-якої економічної системи	Е. Ю. Наумова [16]
6	<i>Людські ресурси</i> – це працездатне населення, що є матеріальною основою людського потенціалу, який характеризує ступінь розвитку фізичних і духовних здібностей людини	І. А. Максимцев, Н. А. Горелов [17]

Джерело: побудовано автором на основі [12-17]

ДОДАТОК Б

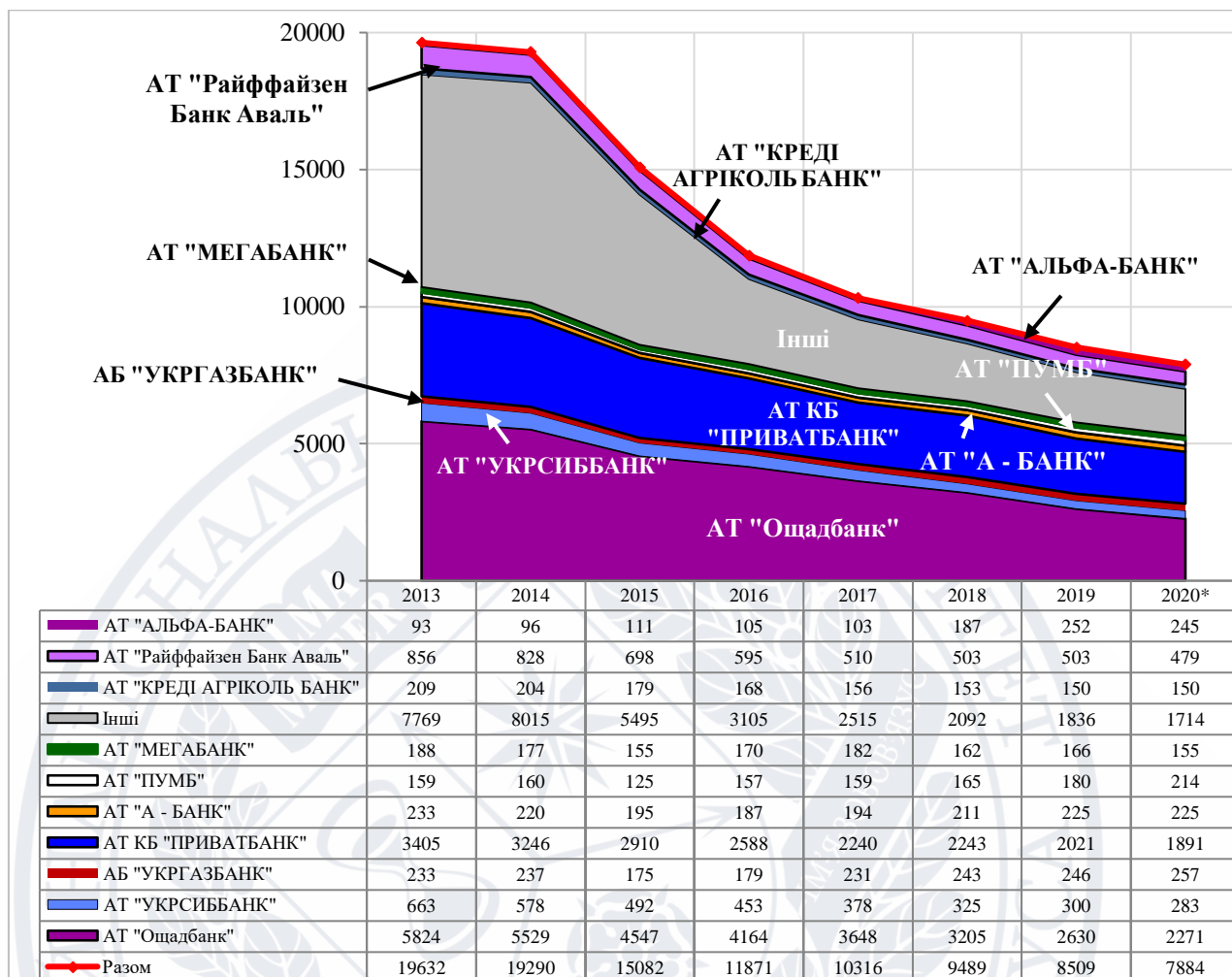
Таблиця Б.1 – Основні показники банківського сектору України за 2013-2019 рр.

Показники	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальні активи	1409	1477	1571	1737	1840	1911	1983
у т.ч. в іноземній валюті	513	667	800	788	755	779	717
Темп зростання за рік, %	11,4	4,8	6,4	10,6	5,9	3,9	3,8
Чисті активи	1278	1290	1254	1256	1334	1360	1495
Темп зростання за рік, %	13,7	0,9	-2,8	0,2	6,2	1,9	9,9
Кредити надані	911	1006	965	1006	1037	1119	1034
Темп зростання за рік, %	11,7	10,4	-4,1	4,2	3,1	7,9	-7,6
Резерви за активними операціями	131	204	321	484	511	556	492
Валові кредити суб'єктам господарювання	727	820	831	847	864	919	822
у т.ч. в іноземній валюті	252	400	492	437	423	460	381
Темп зростання за рік, %	14,7	12,8	1,3	1,9	2,0	6,4	-10,6
Чисті кредити суб'єктам господарювання	648	710	614	477	451	472	415*
Валові кредити фізичним особам	189	208	176	157	171	197	207
у т.ч. в іноземній валюті	67	101	97	83	68	61	38
Темп зростання за рік, %	3	10,1	-15,4	-10,8	8,9	15,2	5,1
Чисті кредити фізичним особам	145	144	96	76	92	114	143*
Власний капітал	193	148	103	123	161	155	201
Темп зростання за рік, %	13,7	-23,3	-30,4	19,4	30,9	-3,7	29,7
Зобов'язання	1085	1168	1150	1132	1173	1205	1294
Темп зростання за рік, %	13,3	7,6	-1,5	-1,6	3,6	2,7	7,4
Кошти суб'єктів господарювання	258	283	349	413	427	430	525
Темп зростання за рік, %	16,8	9,7	23,3	18,3	3,4	0,7	22,1
Кошти фізичних осіб	443	403	402	437	478	508	553
Темп зростання за рік, %	20,2	-9,0	-0,2	8,7	9,4	6,3	8,9
Чисті кредити суб'єктам господарювання / ВВП, %	42,6	44,7	30,9	20,0	15,1	13,3	10,4
Чисті кредити фізичним особам / ВВП	9,5	9,1	4,8	3,2	3,1	3,2	3,6
Кошти суб'єктів господарювання / ВВП	17,0	17,8	17,6	17,3	14,3	12,1	13,2
Кошти фізичних осіб / ВВП	29,1	25,4	20,2	18,3	16,0	14,3	13,9
ВВП	1455	1567	1979	2383	2983	3559	3975

Примітка * дані за квітень 2019 р.

Джерело: складено автором за даними [63-66]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б



Примітка: дані за роками наведені станом на початок року
* - за 2020 р. дані наведені станом на 1 квітня

Рисунок Б.1 – Динаміка кількості банківських відділень в Україні
протягом 2013-2020 рр.

Джерело: складено автором за даними [61]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

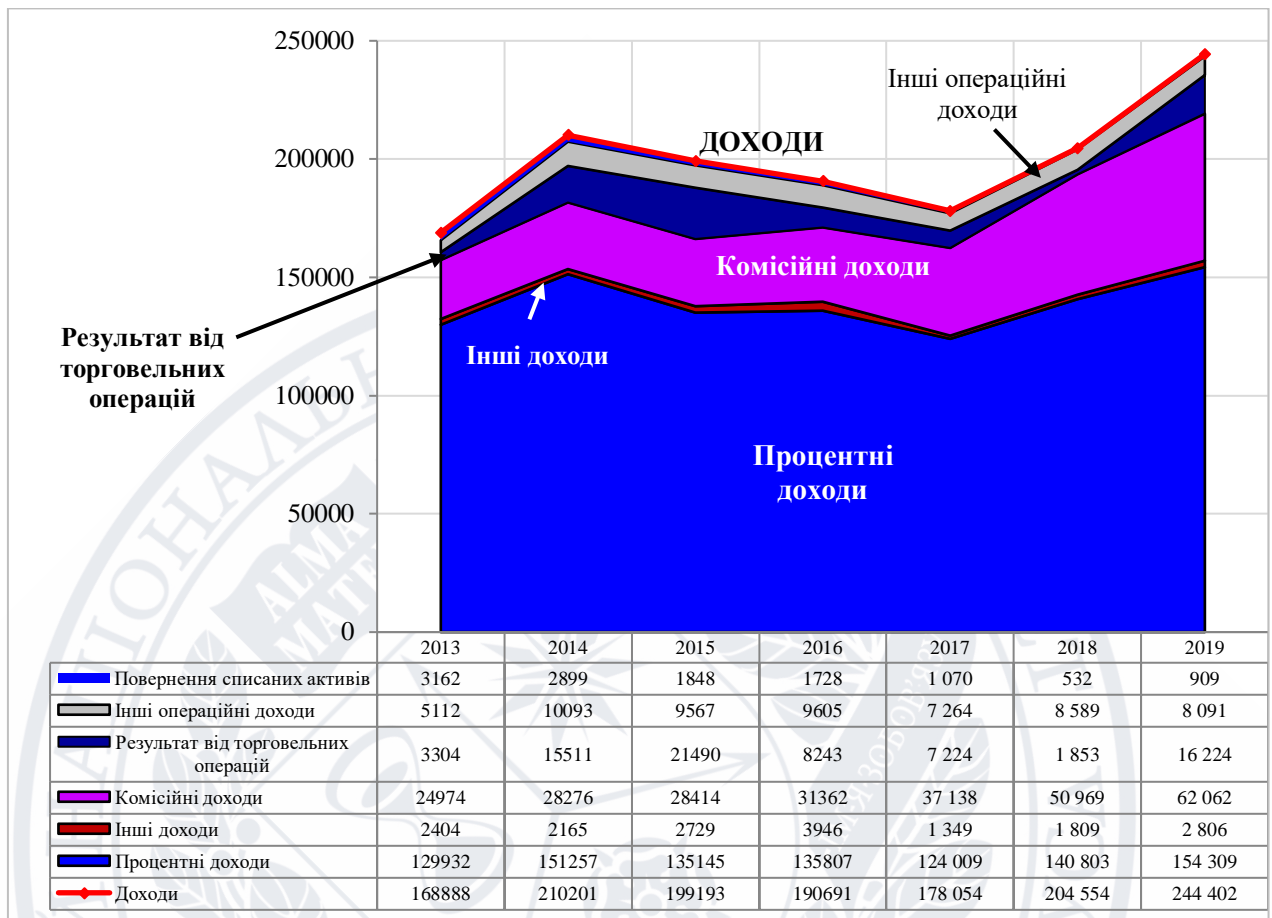


Рисунок Б.2 – Динаміка та структура доходів комерційних банків України протягом 2013-2019 рр.

Джерело: складено автором за даними [63]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

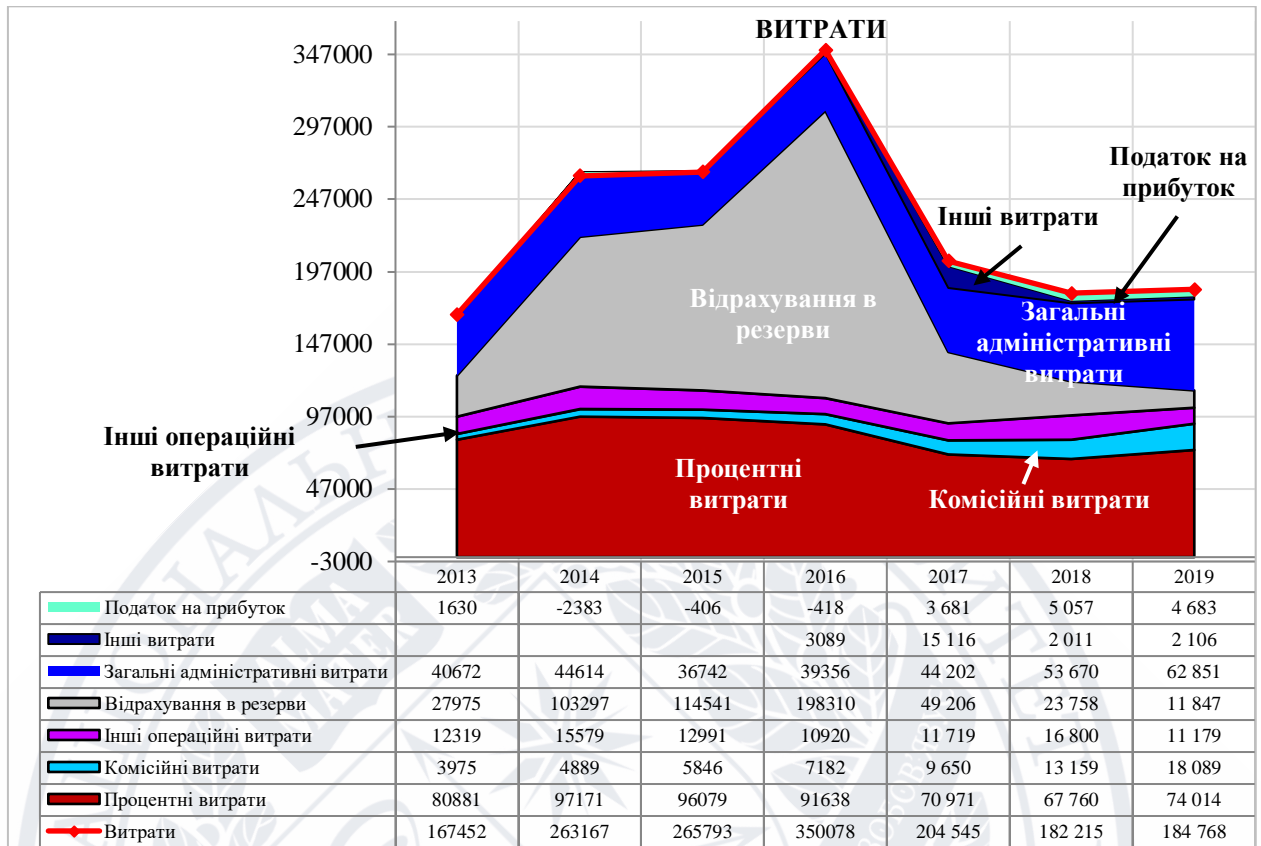


Рисунок Б.3 – Динаміка та структура витрат комерційних банків України протягом 2013-2019 рр.

Джерело: складено автором за даними [63]

Таблиця Б.2 – Показники фінансової діяльності АТ «ПУМБ» за період 2016-2018 рр., тис. грн

Показники	Роки			Темп зростання, %		
	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Власний капітал	4 048 295,00	4 804 725,00	6 317 869,00	118,7	131,5	156,1
Акціонерний капітал	3 294 492,00	3 294 492,00	3 294 492,00	100,0	100,0	100,0
Залучені кошти	38 642 940,00	39 985 487,00	40 478 607,00	103,5	101,2	104,8
Активи загальні	44 552 608,00	46 463 794,00	49 865 191,00	104,3	107,3	111,9
Активи дохідні	41 729 884,00	43 618 316,00	47 093 685,00	104,5	108,0	112,9
Активи недохідні	1 162 368,00	1 499 210,00	1 943 482,00	129,0	129,6	167,2
Активи капіталізовані	27 853,00	3 336,00	12 802,00	12,0	383,8	46,0
Активи найбільш ліквідні	2 678 005,00	2 678 005,00	2 686 828,00	100,0	100,3	100,3
Активи поточні	2 421 295,00	2 680 410,00	2 686 828,00	110,7	100,2	111,0
Активи короткострокові	2 421 295,00	2 680 410,00	2 686 828,00	110,7	100,2	111,0
Вкладення кредитні	30 317 719,00	30 974 380,00	32 838 523,00	102,2	106,0	108,3
Зобов'язання	40 504 313,00	41 659 069,00	43 547 322,00	102,9	104,5	107,5
Зобов'язання найбільш ліквідні	33 185 516,00	37 194 276,00	39 780 153,00	112,1	107,0	119,9
Зобов'язання поточні	18 995,00	11 193,00	345 280,00	58,9	3 084,8	1 817,7
Зобов'язання короткострокові	1 147 889,00	865 004,00	698 454,00	75,4	80,7	60,8

Джерело: складено автором на основі звітності АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.3 – Оцінка кредитного портфеля АТ «ПУМБ» протягом 2016-2018 рр., тис. грн

Показники	Роки			Темп зростання, %		
	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Кредити корпоративним клієнтам	27 881 470	25 324 687	24 937 942	90,8	98,5	89,4
Фінансовий лізинг			116 410			
Мінус: очікувані кредитні збитки	-6 557 846	-5 501 375	-6 146 422	83,9	111,7	93,7
Всього кредитів корпоративним клієнтам за вирахуванням очікуваних кредитних збитків	21 323 624	19 823 312	18 907 930	93,0	95,4	88,7
Кредити фізичним особам	7 324 533	7 848 921	11 562 217	107,2	147,3	157,9
Споживчі кредити	3 010 688	4 804 444	7 018 902	159,6	146,1	233,1
Іпотечне кредитування	2 827 481	1 163 980	1 002 623	41,2	86,1	35,5
Автокредитування	317 533	129 546	157 644	40,8	121,7	49,6
Інші кредити фізичним особам	1 168 831	1 750 951	3 383 048	149,8	193,2	289,4
Мінус: очікувані кредитні збитки	-3 892 402	-2 245 169	-3 225 850	57,7	143,7	82,9
Всього кредитів фізичним особам за вирахуванням очікуваних кредитних збитків	3 432 131	5 603 752	8 336 367	163,3	148,8	242,9
Всього кредитів клієнтам	24 755 755	25 427 064	27 244 297	102,7	107,1	110,1

Джерело: розраховано автором на основі даних АТ «ПУМБ»

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.4 – Чисельність і структура працівників АТ «ПУМБ» в 2016-2018 рр.

Категорії працівників	Роки			Структура, %			Темпи зростання, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
1.Административно-управлінський персонал	608	832	833	10,5	11,5	11,9	136,8	100,1	137,0
2.Спеціалісти	3300	4171	4039	56,8	57,5	57,8	126,4	96,8	122,4
2.1 Юридичних відділів	317	363	366	5,5	5,0	5,2	114,5	100,8	115,5
2.2 Відділів операційно-касової роботи	2302	2951	3088	39,6	40,7	44,2	128,2	104,6	134,1
в т.ч.кредитні фахівці	2086	2662	2750	35,9	36,7	39,4	127,6	103,3	131,8
2.3 Валютних відділів	346	390	226	6,0	5,4	3,2	112,7	57,9	65,3
2.4 Кредитних відділів	511	680	584	8,8	9,4	8,4	133,1	85,9	114,3
2.5 Відділів цінних паперів	141	150	141	2,4	2,1	2,0	106,4	94,0	100,0
3.Службовці	1338	1632	1548	23,0	22,5	22,2	122,0	94,9	115,7
3.1 Відділів господарського забезпечення	246	254	253	4,2	3,5	3,6	103,3	99,6	102,8
3.2 Служби безпеки	986	1269	1154	17,0	17,5	16,5	128,7	90,9	117,0
3.3 Секретар - референти	106	109	141	1,8	1,5	2,0	102,8	129,4	133,0
4.Допоміжний персонал	564	616	563	9,7	8,5	8,1	109,2	91,4	99,8
Разом	5810	7251	6983	100,0	100,0	100,0	124,8	96,3	120,2

Джерело: розраховано автором на основі даних АТ «ПУМБ»

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.5 – Якісний склад працівників АТ «ПУМБ» в 2016-2018 рр.

Категорії працівників	Роки			Структура, %			Темпи зростання, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
<i>за віком</i>									
до 25 років	1444	1776	1718	24,9	24,5	24,6	123,0	96,7	119,0
26 - 35 років	1461	2047	1724	25,1	28,2	24,7	140,1	84,2	118,0
36 - 40 років	1197	1486	1464	20,6	20,5	21,0	124,1	98,5	122,3
41 - 45 років	727	820	840	12,5	11,3	12,0	112,8	102,4	115,5
46 - 50 років	458	580	591	7,9	8,0	8,5	126,6	101,9	129,0
старше 50 років	523	541	645	9,0	7,5	9,2	103,4	119,2	123,3
<i>за освітою</i>									
вища	2746	3372	3317	47,3	46,5	47,5	122,8	98,4	120,8
в т.ч. незакончена вища	1092	1740	1404	18,8	24,0	20,1	159,3	80,7	128,6
середнє професійне	2606	3263	3156	44,9	45,0	45,2	125,2	96,7	121,1
інше	458	616	507	7,9	8,5	7,3	134,5	82,3	110,7
<i>за стажем роботи</i>									
до 3 років	2500	3009	2929	43,0	41,5	41,9	120,4	97,3	117,2
4-6 років	2276	2780	2744	39,2	38,3	39,3	122,1	98,7	120,6
7-10 років	951	1269	1154	16,4	17,5	16,5	133,4	90,9	121,3
11-14 років	70	181	141	1,2	2,5	2,0	258,6	77,9	201,4
більше 14 років	13	12	15	0,2	0,2	0,2	92,3	125,0	115,4
<i>за статтю</i>									
жінки	4348	5403	5021	74,8	74,5	71,9	124,3	92,9	115,5
чоловіки	1462	1848	1962	25,2	25,5	28,1	126,4	106,2	134,2
Разом	5810	7251	6983	100,0	100,0	100,0	124,8	96,3	120,2

Джерело: розраховано автором на основі даних АТ «ПУМБ»

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Бальна оцінка персоналу банку

Бали	Поведінкові індикатори	Кадрові рішення
1 - не відповідає вимогам	Співробітник даремно просиджує робоче місце	Такі працівники повинні бути в числі перших кандидатів на звільнення. Однак якщо на ринку праці недостатньо спеціалістів потрібної кваліфікації і пошук заміни потребують значних витрат, то можливо навчання і розвиток даних співробітників, навіть з урахуванням того, що вони не відповідають вимогам банківської діяльності. Але перш ніж прийняти таке рішення, слід оцінити потенціал людей, зважити всі «за» і «проти», щоб марно не витратити час і гроші банку
2 - відповідає деяким вимогам	Робота такого співробітника не завжди відповідає запитам і очікуванням керівництва	Необхідно обговорити з співробітником, що в його роботі вимагає поліпшення, скласти план дій щодо усунення «збоїв» в трудовій діяльності
3 – повністю відповідає вимогам	Співробітник в основному не має ніяких нарікань за результатами роботи	Таких людей, як правило, в організації більшість. Вони заслуговують нематеріального і матеріального заохочення
4 - перевищує деякі вимоги	Регулярне «перевиконання» планів і поставлених завдань	Такі співробітники повинні бути введені до кадрового резерву банку. За результатами співбесіди в процесі оцінки керівництва необхідно спланувати подальшу кар'єру таких співробітників, щоб утримати їх в банку
5 - набагато перевищує вимоги	Співробітник явно «переріс» свою посаду	Такі працівники повинні бути включені в кадрового резерву банку. Необхідно прийняти рішення про переведення співробітника на інший щабель ієрархії. Якщо такої можливості немає, то можна запропонувати йому переведення на іншу, нову для нього, ділянку роботи або доручити ведення складних проектів і виконання особливих завдань. В іншому випадку банк в найближчі кілька років найімовірніше «втратить» цього співробітника

Джерело: побудовано автором на основі [10; 11; 12; 18]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.2 – Система показників, включених в методику оцінки

Група показників	Показники	Джерела даних для оцінки і розрахунку показника	Обмеження
Система УЛР	<i>S</i> - орієнтація системи УЛР на стратегічні цілі банку	Анкетування керівників служб УЛР	$0 \leq S \leq 6$
	<i>H</i> - склад функцій УЛР		$0 \leq H \leq 6$
	<i>Ah</i> - автоматизація функцій УЛР		$0 \leq Ah \leq 6$
	<i>F</i> - гнучкість системи УЛР		$0 \leq F \leq 6$
	<i>I</i> – інноваційність системи УЛР		$0 \leq I \leq 6$
	<i>E</i> - обсяг витрат на персонал банку, включаючи інвестиції в навчання і розвиток (<i>In</i>)	Річні звіти банку	$E > 0$ $In \geq 0$
Результативність системи УЛР	<i>P</i> - продуктивність праці		$P \geq 0$
	<i>HC ROI</i> - рентабельність інвестицій в людський капітал		$-\infty > HC ROI > +\infty$
Результати діяльності банку	<i>NP</i> - чистий прибуток	Фінансова звітність банку	$NP \geq 0$
	<i>ROA</i> - рентабельність активів		$ROA \geq 0$
	<i>ROE</i> - рентабельність капіталу		$ROE \geq 0$

Джерело: побудовано автором самостійно

Таблиця В.3 – Розрахунок системи показників АТ «ПУМБ» за 2016-2018 рр.

Показники	Методика розрахунку	2016	2017	2018
Витрати на оплату праці, виплати працівникам та обов'язкові внески до державних фондів (ЗП)		869813	1298113	1856794
Витрати на навчання персоналу (Внавч)		7897	11949	19366
Загальні витрати на персонал (Вп), тис.грн	$V_{\Pi} = ЗП + V_{навч}$	877710	1310062	1876160
Чисельність персоналу (Ч), осіб		5810	7251	6983
Операційні витрати, тис.грн		1839874	2906786	3369555
Операційні доходи, тис.грн		2287448	3790821	5700983
Чистий операційний дохід (ЧОД), тис.грн	$ЧОД = ОД - ОВ$			
Продуктивність праці (Р), тис. грн	$P = \frac{ЧОД}{Ч}$	77,0	121,9	333,9
Загальні витрати на персонал / Чисельність персоналу, тис. грн		151,1	180,7	268,7
Загальні витрати на персонал / Операційні витрати, тис. грн		47,7	45,1	55,7
Чистий прибуток (NP), тис.грн		36704	717292	2008508
Власний капітал (Е), тис.грн		4 048 295	4 804 725	6 317 869
Активи загальні (А), тис. грн		44 552 608	46 463 794	49 865 191
ROA, %	$ROA = \frac{NP}{A} \times 100$	0,08	1,54	4,03
ROE, %	$ROE = \frac{NP}{E} \times 100$	0,91	14,93	31,79
HCROI, %	$HCROI = \frac{ЧОД - (В_{\Pi} - ЗП - Пільги)}{ЗП + Пільги} \times 100$	50,5	67,2	124,5

Джерело: побудовано автором самостійно

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Таблиця В.4 - Система економетричних рівнянь, що визначають вплив змінних на результати діяльності банку

Коефіцієнт	Стандартна помилка		t	P>t	[95% Довірливий інтервал]	
<i>NP</i>						
<i>HCROI</i>	0,3611895	0,081727	4,42	0,000	0,2010077	0,5213714
<i>PE</i>	-0,2942505	0,155429	-1,89	0,048	-0,598885	0,0103847
<i>Const</i>	-0,4555539	0,1281134	-3,56	0,000	-0,70665	-0,20445
<i>ROA</i>						
<i>P</i>	0,1270253	0,0920291	1,38	0,032	-0,053348	0,307399
<i>N</i>	0,0084151	0,0049678	1,69	0,053	-0,001321	0,0181518
<i>I</i>	0,0223962	0,150547	0,15	0,042	-0,272671	0,3174629
<i>TB</i>	0,0073195	0,0027922	2,62	0,009	0,0018469	0,012792
<i>Const</i>	0,0071337	0,0069977	1,02	0,038	-0,006581	0,020849
<i>ROE</i>						
<i>P</i>	0,1539548	0,0576384	2,67	0,008	0,0409856	0,266924
<i>PE</i>	0,0144606	0,00634	2,30	0,022	0,0021129	0,0268083
<i>Const</i>	0,080899	0,0168049	4,81	0,000	0,0479619	0,113836
<i>HCROI</i>						
<i>Comp2</i>	0,3102281	0,1321295	2,35	0,019	0,0512589	0,5691972
<i>Const</i>	1,762873	0,4657165	3,79	0,000	0,8500853	2,675661
<i>P</i>						
<i>Comp1</i>	0,4056519	0,305647	1,33	0,051	-0,193405	1,004709
<i>Const</i>	1,122879	0,5273051	2,13	0,033	0,0893798	2,156378

Джерело: побудовано автором самостійно

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

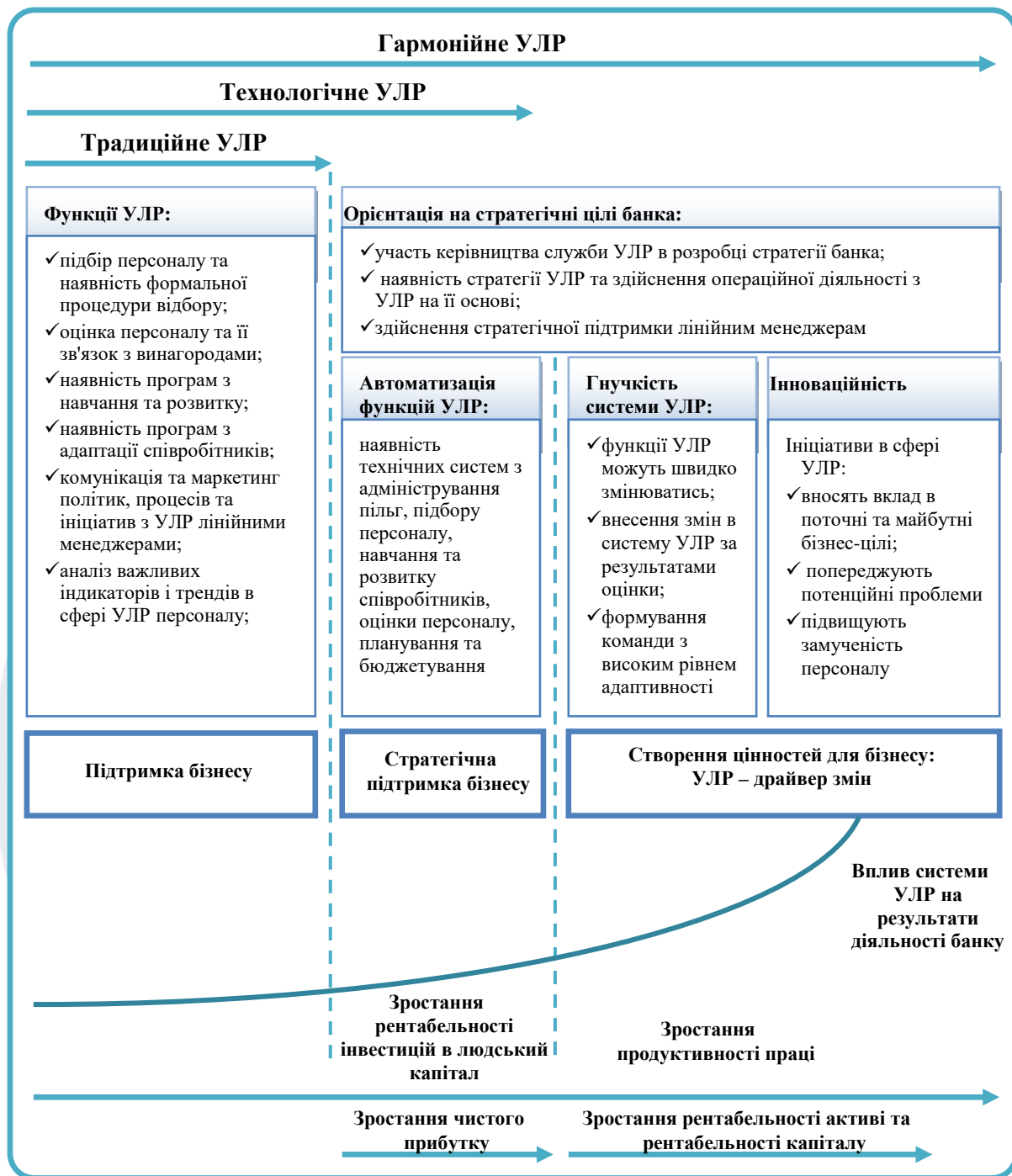


Рисунок В.1 – Модель впливу системи УЛР на результати діяльності банку

Джерело: побудовано автором самостійно

ДОДАТОК Д

Анкета дослідження

Просимо оцінити важливість змісту представлених нижче суджень за наступною бальною шкалою: 3 - абсолютно згодний; 2 - згоден; 1 - скоріше, згодний; 0 - не можу оцінити; (-1) - скоріше, не згодний; (-2) - не згоден; (-3) - категорично не згодний.

А. Орієнтація системи УЛР на стратегічні цілі банку

1. Керівник служби управління людськими ресурсами бере активну участь в розробці стратегії банку.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

2. Стратегія по управлінню людськими ресурсами розроблена, і вся операційна діяльність в сфері УЧР будується на її основі.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

3. В банку підтримуються стимули для мотивування персоналу на фокусування і досягнення стратегічних цілей банку.

Абсолютно погоджен 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не погоджен -3
-------------------------	---	---	---	----	----	-----------------------------

4. Служба УЛР бере активну участь у розробці та прийнятті організаційних рішень, що стосуються розвитку організації, надає стратегічну підтримку лінійним менеджерам.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

В. Функції управління людськими ресурсами

1. В нашому банку розроблені вимоги до вакантних посад.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

2. У нашому банку успішно функціонує формалізована процедура відбору.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

3. У нашому банку реалізуються програми адаптації персоналу, в більшості випадків нові співробітники успішно проходять випробувальний термін.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

4. Система винагороди справедлива, вона дає можливість контролювати витрати і утримувати кращих працівників.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

5. У нашому банку успішно реалізуються програми з нематеріального стимулювання персоналу.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

6. У нашому банку реалізуються успішні програми розвитку і професійного навчання персоналу.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

7. У нашому банку реалізуються успішні програми по роботі з кадровим резервом, в тому числі стажування для студентів та випускників ВНЗ.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

8. У нашому банку успішно реалізується формалізована система оцінки персоналу.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

9. У нашому банку результати формальної оцінки персоналу пов'язані з винагородою і розвитком співробітників.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

10. Управління внутрішніми комунікаціями дозволяє забезпечувати регулярне і ефективну взаємодію між усіма підрозділами банку як на горизонтальному, так і на вертикальному рівні.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

11. У нашому банку використовуються різні канали і методи комунікацій: створення внутрішнього сайту, дошки оголошень, розсилка внутрішніх повідомлень, корпоративні ЗМІ, проведення зборів і нарад

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

12. Ми здійснюємо безперервний аналіз важливих індикаторів і трендів у сфері УЛР (продуктивність, плинність, відсутність на робочому місці через хворобу тощо) для виявлення потенційних проблем і прийняття превентивних заходів.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

С. Наявність електронних систем, що автоматизують функції УЛР

У нашому банку є наступні електронні системи:

1. Система з адміністрування систем пільг. Вона проста в застосуванні і дозволяє здійснювати адміністрування пільг більш ефективно.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

2. Система по кадровому діловодству. Вона проста в застосуванні і дозволяє здійснювати кадрове діловодство більш ефективно.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

3. Система з адміністрування заробітної плати. Вона проста в застосуванні і дозволяє здійснювати адміністрування заробітних плат більш ефективно.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

4. Система по підборі персоналу. Вона проста в застосуванні і дозволяє здійснювати підбір персоналу більш ефективно.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

5. Система з навчання та розвитку персоналу. Вона проста в застосуванні і дозволяє здійснювати процес навчання і розвитку персоналу більш ефективно.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

6. Система з оцінки персоналу. Вона проста в застосуванні і дозволяє здійснювати оцінку персоналу більш ефективно.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

7. Система з планування і бюджетування. Вона проста в застосуванні і дозволяє здійснювати бюджетування швидко і ефективно.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

Д Гнучкість системи управління людськими ресурсами

1. Функції УЛР в нашому банку спроектовані і реалізуються таким чином, що можуть бути швидко змінені, якщо цього вимагатимуть зміни внутрішнього або зовнішнього середовища.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

2. Зміни, що вносяться до функції УЛР, дозволяють банку залишатися конкурентоспроможним.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

3. При відборі персоналу велика увага приділяється адаптивності кандидатів.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

4. Навчання і розвиток персоналу дозволяє отримувати співробітникам нові знання і навички, необхідні для швидкоплинній банківського середовища.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

5. Всі елементи системи УЧР оцінюються на постійній основі, і в неї вносять зміни, якщо виявлена можливість підвищення ефективності.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

Е. Інноваційність системи управління людськими ресурсами

1. У нашому банку реалізуються ініціативи в сфері УЛР, що вносять вклад в поточні і майбутні бізнес-цілі банку.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

2. У нас реалізуються ініціативи в сфері УЛР, здатні запобігти потенційним проблемам в майбутньому.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

3. У нашому банку реалізуються ініціативи в сфері УЛР, що сприяють підвищенню залученості співробітників

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------

4. У нас реалізуються ініціативи, спрямовані на підтримки різномірної робочої сили.

Абсолютно згодний 3	2	1	0	-1	-2	Абсолютно не згодний -3
------------------------	---	---	---	----	----	----------------------------