

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

ЧУРА ОЛЕНА МИХАЙЛІВНА

УДК 336.71: 658.3

**ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА, НА
ПРИКЛАДІ КБ ПАТ «ПРИВАТБАНК»**

Спеціальність 08.03060101 – менеджмент організацій та адміністрування

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
дипломної магістерської роботи
на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Тернопіль – 2017

Дипломною магістерською роботою є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі менеджменту у виробничій сфері Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Керівник: Кандидат економічних наук, доцент,
Гарматюк Оксана Олегівна,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України,
доцент кафедри менеджменту у виробничій сфері

Рецензент: кандидат економічних наук, доцент
Дудкін Павло Дмитрович,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України,
доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва

Захист дипломної магістерської роботи відбудеться 20 лютого 2017 р. о 9⁰⁰ год. на засіданні Державної екзаменаційної комісії № ____ Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України за адресою: 46008, м. Тернопіль, вул. Микулинецька, 46, ауд. _____.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми магістерської роботи та вивчення шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства обґрунтовується створенням великих транснаціональних компаній, веденням електронного бізнесу, використанням «хмаркових» технологій для програмних продуктів, переходом до мережових стохастичних структур управління, що вимагає переосмислення кадрового потенціалу та способів взаємодії з ним.

Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Г. В. Щокін, М. Амстронг, І.Р. Бузько, Л.В. Балабанова, Н.Л. Гавкалова, Б.М. Генкин, В.М. Данилюк, П.Г. Перерва, В.А. Савченко Р.А. Фатхутдинов, В.Г. Щербак та інші.

Метою написання магістерської роботи є дослідження основних складових системи управління персоналом у КБ «ПриватБанк», розробка та обґрунтування рекомендацій щодо покращення системи кадрового менеджменту банку.

Завдання: дослідити особливості та проблеми процесу управління персоналом у КБ «ПриватБанк», а також запропонувати варіанти підвищення ефективності кадрового менеджменту.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємствах банківської сфери.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних положень із дослідження та удосконалення системи управління персоналом.

Методи: методологічну основу для магістерського дослідження склали наукові надбання українських та закордонних вчених в галузі економіки та менеджменту. Зокрема, при написанні магістерської роботи були використані такі методи дослідження: методи економічного аналізу, порівняльний аналіз, методи деталізації та аналітичний метод.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у концептуальному вирішенні проблеми здійснення глобального системного впливу на розвиток людських ресурсів на засадах розробки методологічної бази та необхідного інформаційного й організаційного забезпечення. Наукова новизна визначається такими положеннями:

- Обґрунтування доцільності використання інноваційних підходів до управління персоналом у банківській сфері в умовах тотальної глобалізації економіки та інтернаціоналізації банківських операцій;
- Зміна вектору оцінки результативності персоналу банківських структур, при повній комп'ютеризації праці та автоматизації розрахункових транзакцій;
- Зміна традиційного сприйняття способів мотивації персоналу банківської сфери та рівня професійної підготовки керівника, зі стану «керівник-класик» до стану «керівник-тренер»;
- Запровадження мережової структури організації праці, як запорука та новітня модель збереження цілісності банку.

Апробація: основні теоретичні та прикладні положення і висновки дослідження магістерської роботи доповідалися на наукових та студентських конференціях: V Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» (Тернопіль, 25 березня 2016), XIX наукова конференція Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 18-19 травня 2016), V Міжнародна науково-технічна конференція молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (Тернопіль, 17-18 листопада 2016).

СТРУКТУРА РОБОТИ

Робота складається зі вступу, 7 розділів, висновків, списку використаних джерел (106 найменувань), 4 додатків. Загальний обсяг текстової частини – 138 сторінок, 15 таблиць, 9 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У Вступі подано загальну характеристику роботи: стан розробки наукової проблеми й актуальність роботи, мету і завдання роботи, об'єкт, предмет, описано наукову новизну і практичну значимість отриманих результатів.

У першому розділі "Дослідження теоретичних засад організації процесу управління персоналом на підприємстві" досліджено соціокультурний феномен організації управління персоналом, проаналізовано основні підходи до управління персоналом підприємства та виділено особливості здійснення управління персоналом у банківській сфері.

На основі досліджень проведено обґрунтування процесу управління персоналом підприємства як феномену соціокультурного, посилаючись на такі фундаментальні категорії, як «організація» її елементи та принципи, і «людина як соціальна істота». Розглянуто масштаби та критерії формування організації. Визначено, що елементами будь-якої організації є: люди (виконавці), мережа відносин (організаційна структура) та стиль керівництва, до якого тяжіє кожен керівник в силу психологічних, культурних та соціальних аспектів особистості.

Здійснено аналіз визначень різних науковців поняття «управління персоналом» та подано власне бачення даного поняття: управління персоналом – це організаційний процес систематичного характеру, з метою відтворювання і побудови ефективного середовища взаємодії всіх учасників колективу, з метою максимальної їх самореалізації та досягнення кінцевих цілей підприємства.

За результатами аналізу основних підходів до управління персоналом віділені такі загальні підходи: системний, процесний, функціональний, ситуаційний, комплексний. Проте, як зазначалося вище, в умовах мінливості зовнішнього середовища та зростання рівня конкуренції, необхідно брати до уваги ситуацію, яка склалася та використовувати комплексний підхід до управління персоналом. Також сучасному керівнику не варто нехтувати інноваційними підходами до управління та підбору персоналу, такими як: хедхантинг, скринінг, рекрутинг.

Управління персоналом, як категорія менеджменту, є як загальною, так і спеціальною. Тобто, відповідно до, галузі та специфіки діяльності підприємства, процес управління персоналом має певні особливості. Так, управління персоналом банківських структур відрізняється від управління персоналом виробничого підприємства, оскільки зміст роботи працівників обох підприємств відрізняється. Характер діяльності персоналу банку не має чіткого кількісного вираження, оскільки кінцевим продуктом є прийняте управлінське рішення, звіт чи певна транзакція. Саме тому, на основі досліджень виділено дев'ять напрямів менеджменту персоналу банку, які, звичайно, можуть модифікуватися, відповідно до концепції розвитку банку.

У другому розділі «Аналіз основних показників ефективності та управління персоналом КБ «ПриватБанк» на основі фінансової звітності досліджуваного підприємства здійснено аналіз фінансового стану та показників ефективності управління персоналом КБ «ПриватБанк».

Нами проведено аналіз активів та пасивів банку, результати якого відображено у порівняльних таблицях за досліджуваний період 2013-2015 роки.

Здійснено аналіз показників ефективності управління персоналом КБ «ПриватБанк» та оцінку необхідності здійснення інвестицій у персонал. Розраховуючи мультиплікатор капіталу, який характеризує рівень покриття активів за рахунок акціонерного капіталу, нами виявлено, що у 2015 р. мультиплікатор капіталу в порівнянні зі значенням показника у 2014

р. зріс на 0,07, (11,37% < 15%), отже ризик втрат не є значним, який показує, що рівень ефективності управління ресурсами є достатнім.

Що стосується резервного фонду банку, то він формується банком у відповідності до статуту та чинного законодавства. Резерви під втрати за активними операціями є достатніми і покривають можливі збитки: за 2015 р. резервний капітал банку становить – 1 448 006 тис. грн., що на 2 897 тис. грн. більше показника попереднього періоду.

У результаті проведеного аналізу капіталу банку, не встановлено фактів, які свідчили б про недотримання банком порядку формування резервів та фондів відповідно до вимог нормативно-правових актів Національного банку.

Досліджено роль Інституту корпоративного тренера, на основі базових параметрів результативності керівників КБ «ПриватБанк».

Відповідно до отриманих даних у цьому розділі, можемо зробити висновок, що показники руху персоналу КБ «ПриватБанк» за досліджувані періоди коливаються із не значним розривом. Просто варто відмітити, що, порівнюючи 2013 та 2015 роки коефіцієнт обороту кадрів з прийняття зменшився на 42,7%, що є значним. Таке різке падіння показника можемо пов'язати із новою політикою ПАТ КБ «ПриватБанк», яка має на меті запровадити мережеву структуру організації праці.

У третьому розділі «Розроблення пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом в КБ «ПриватБанк» обґрунтовано доцільність використання інноваційних підходів до управління персоналом, запропоновано шляхи попередження кризи персоналу в умовах переходу до он-лайн обслуговування та впровадження мережевих структур, як запоруку цілісності установи КБ «ПриватБанк».

Доведено, що розрахунок економічного ефекту від розриву між темпами зростання доходів і витратами на кадрове забезпечення банку, тобто розрахунок відносної економії коштів установи внаслідок випереджального зростання результатів діяльності (доходів) над темпами збільшення витрат на кадрове забезпечення, слід здійснювати з урахуванням не лише витрат на оплату праці, а й витрат на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників фінансово-кредитних установ – інвестицій у кадрове забезпечення. Такий алгоритм дає достовірнішу інформацію для проведення економічного аналізу.

Таким чином, ефективність витрачених на кадрове забезпечення коштів (заробітну плату та витрати фінансово-кредитної установи на навчання працівників), виражену у відсотках, пропонуємо розраховувати за формулою:

$$E = \left(1 - \frac{I_{з/н}}{I_{Д1нл}}\right) \times D_{з/н} + \left(1 - \frac{I_{інв}}{I_{Д1нл}}\right) \times D_{інв} \quad (1)$$

У табл. 1 розраховано відносну економію коштів унаслідок випереджаючого зростання результатів діяльності над темпами збільшення заробітної плати та наведемо порівняльну характеристику розрахунків ефективності витрачених коштів на кадрове забезпечення установи за 2013 – 2015 роки на основі даних одного з банків, який входить до групи великих банків України (активи – більше ніж 4 млрд грн).

де E – відносна економія коштів установи внаслідок випереджального зростання результатів діяльності (доходів) над темпами збільшення витрат на персонал;

$I_{з/н}$ – темпи зростання середньої заробітної плати;

$I_{інв}$ – темпи зростання інвестицій у розвиток кадрового забезпечення;

$I_{Д1нл}$ – темпи зростання доходів банку;

$D_{з/н}$ – питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах банку (у процентах);

$D_{інв}$ – питома вага витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу в загальних витратах банку (у процентах).

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика розрахунків ефективності витрачених коштів на кадрове забезпечення банківської установи за 2013–2015 роки, %

з\п	Алгоритм	Роки		
		2013	2014	2015
1.	Розрахунок ефективності без урахування коштів, витрачених банком на розвиток кадрового забезпечення	1,75	2,15	11,54
2.	Розрахунок ефективності з урахуванням коштів, витрачених банком на розвиток кадрового забезпечення	1,80	2,22	11,58

Визначено ряд факторів, які пояснюють цінову нееластичність попиту на банківські послуги:

- група факторів, що пов'язані з наявністю обмеженості інформації й інформаційною асиметрією на ринку банківських послуг і у взаємовідносинах банк-клієнт;
- фактори, пов'язані з існуванням фіксованих витрат, що пов'язані з переходом клієнта з одного банку до іншого;
- фактори, що пов'язані з обмеженістю обсягів інформації стосовно пропонованих банком послуг і цін на них на момент започаткування відносин;
- фактори пов'язані з диверсифікацією, у тому числі – з продуктовою;
- фактори побудови банками стратегії із урахуванням конкурентних відносин виключно в межах територіальної одиниці, в якій розташований офіс банку .

Визначено, що відповідно до нової стратегії розвитку, КБ «ПриватБанк» планує запровадити мережеве управління, з цією метою рекомендуємо зменшити кількість наявних відділень до 35%. Якщо, загальна кількість відділень банку на території України становила 1845 одиниць, станом на 31.12.2015 року, то ми пропонуємо зменшити цю кількість до 646 одиниць. Згідно з проведеними розрахунками економія витрат від впровадження мережевого обслуговування буде становити:

$$P_e = V_{зв} - V_{тз} = 1170358200 - 154458600 = 1015899600 \text{ (грн./рік)}$$

Оскільки економія витрат є суттєвою, то ми вважаємо, що для КБ «ПриватБанк» є доцільним скоротити частину наявних відділень на території України.

Таким чином, проведене дослідження дає можливість стверджувати, що поява мережевих організаційних форм не є випадковістю. Розвиток цього феномену обумовлений логікою суспільно-історичного та економічного розвитку і є ефективним способом ринкової адаптації підприємств до динамічного підприємницького середовища. Ізоморфізм мережевих структур пояснює їх стійкість та ефективність у сучасній економіці. Досліджувана організаційна форма в результаті одночасного впливу стихійних та керованих процесів стала комплексною відповіддю на цілий перелік економічних, технологічних, інституційних, соціальних викликів. Складність та багатогранність феномену мережевої структури, на якій наголошують більшість науковців, пояснюється, насамперед, різноманітністю причин та мотивів, що зумовили його появу. Подальше їх вивчення зробить наше розуміння сутності мережевих структур підприємств більш глибоким та адекватним реальній економічній практиці.

Можемо стверджувати про поступове скорочення філіальної мережі КБ «ПриватБанк» в Україні протягом останніх років, що викликано низкою причин, головною з яких можна назвати намагання банку скоротити витрати на утримання своїх структурних підрозділів. При цьому, процес скорочення кількості філій та відділень банку в Україні несе як негативні, так і позитивні сторони для учасників ринку банківських послуг.

Зазначимо, що скорочення філіальної мережі КБ «ПриватБанк» в Україні має найбільший негативний ефект на клієнтів. Незважаючи на створення зручних умов обслуговування клієнтів за допомогою дистанційних технологій, в сучасних умовах розвитку України скорочення присутності банку у певному регіоні розцінюється, як виникнення проблем у банку, що неминуче призводить до падіння довіри до такої банківської установи з боку населення. Водночас, клієнти банку просто не в змозі переходити на ті умови, що встановлюють банки, через відсутність технологічного забезпечення зв'язку з банківською установою. А це, у свою чергу, виступає перепорою для впровадження новітніх технологій ведення банківської діяльності, а відтак стримує розвиток інноваційної банківської справи на прикладі КБ «ПриватБанк» в Україні.

Необхідно мати на увазі, що при розробці методів та підходів до управління мережевими структурами та мережевими формами взаємодії бізнес-структур необхідним є визначення місця мережізації в системі управління. Розвиток сучасного інструментарію управління доводить, що КБ «ПриватБанк» не обмежується декількома базовими стратегіями розвитку, одночасне використання яких є неможливим, як це вважалося до недавнього часу. Створення мережевої структури великого банку незалежно від форм взаємодії, що використовуються, покликане забезпечити його високоєфективний стійкий розвиток та стимулювати економічне зростання всіх учасників мережі.

Висновки

У результаті написання дипломної магістерської роботи нами були розроблені такі висновки та рекомендації щодо удосконалення існуючої системи управління персоналом в банку:

1. Управління персоналом здійснюється в межах організаційної структури, через яку реалізується планомірний і системний вплив на поведінку членів колективу організації та відносин між ними.

2. Управління персоналом - це організаційний процес систематичного характеру, з метою відтворення і побудови ефективного середовища взаємодії всіх учасників колективу, з метою максимальної їх самореалізації та досягнення кінцевих цілей підприємства.

3. В науковій практиці сформувалися такі загальні підходи до управління персоналом підприємства: системний, процесний, функціональний, ситуаційний, комплексний.

4. Існують такі інноваційні підходи до процесу найму працівників, таких як: хедхантинг (полювання за головами); скринінг – «поверхневий підбір»; рекрутинг. Основні підходи до розвитку персоналу, які використовують підприємства – це тренінг, «Кейс Стаді», коучинг, E-learning, самонавчання.

5. Кадрова політика є засадним нормативним документом банку, що регулює управління трудовим ресурсом банку. Середньооблікова чисельність штатного персоналу «Приватбанку» за 2015 рік понад 19 500 осіб. Водночас торік адміністративні та інші операційні витрати Приватбанку скоротилися на 1,23 млрд. грн., або на 15% - до 8,176 млрд. грн.

6. Відповідно до нової стратегії розвитку КБ «ПриватБанк» планує запровадити мережеве управління, з цією метою рекомендуємо зменшити кількість наявних відділень до 35%. Якщо, загальна кількість відділень банку на території України становила 1845 одиниць, станом на 31.12.2015 року, то ми пропонуємо зменшити цю кількість до 646 одиниць. Згідно проведених розрахунків економія витрат від впровадження мережевого обслуговування буде становити:

$$P_e = V_{зв} - V_{т3} = 1170358200 - 154458600 = 1015899600 \text{ (грн./рік)}$$

Перелік згідно ДСТУ ГОСТ 7.1:20069

1. Чура О.М. Організація роботи з кадровим резервом у банківських структурах / Чура О.М., Гарматюк О.О. // Матеріали V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій». (м. Тернопіль, 17-18 листопада 2016 р.) – Тернопіль : ТНТУ. – 2016 – Том II. – С. 312-313.
2. Чура О.М. Концепція управління персоналом в кризових умовах / Чура О.М., Гарматюк О.О. // XIX наукова конференція Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (м. Тернопіль, 18 - 19 травня 2016 р.) – Тернопіль: ТНТУ. – 2016 – С. 226-227.
3. Чура О.М. Інноваційні підходи в системі підбору персоналу / Чура О.М., Гарматюк О.О. // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» (м. Тернопіль, 25 березня 2016 р.) – Тернопіль: ТНТУ. – 2016 – С. 27-28.
4. Чура О.М. Сучасні методи атестації персоналу / Чура О.М. // Матеріали VII Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» (м. Тернопіль, 24-25 квітня 2014 р.) – Тернопіль: ТНТУ. – 2014 – Том 2. – С.158.
5. Chura O.M. Success in hard times. Tips from business gurus / Chura O.M. // Матеріали VI всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» (м. Тернопіль, 25-26 квітня 2013 р.) – Тернопіль : ТНТУ, 2013 – Том 2. – С. 176.

АНОТАЦІЯ

Чура О.М. Дослідження системи управління персоналом підприємства, на прикладі КБ ПАТ «ПриватБанк». – Рукопис.

Дипломна магістерська робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»: 138 с., 9 рис., 15 табл., 4 додатки, 106 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємствах банківської сфери.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних положень із дослідження та удосконалення системи управління персоналом.

Метою роботи є дослідження основних складових системи управління персоналом у КБ «ПриватБанк», розробка та обґрунтування рекомендацій щодо покращення системи кадрового менеджменту банку.

Методи дослідження - методи економічного аналізу, порівняльний аналіз, методи деталізації та аналітичний метод.

При написанні магістерської роботи були використані законодавчі та нормативно-правові акти, навчальні посібники з менеджменту, матеріали періодичних видань, корпоративні та установчі документи КБ «ПриватБанк» і фінансова звітність за 2013-2015 роки.

Результати очікуються для впровадження Тернопільською філією ПАТ КБ «ПриватБанк».

Ключові слова: персонал, управління персоналом, організація, кадри, кадровий менеджмент, банк, організаційна структура, інвестиції, інноваційні підходи до управління персоналом, керівник.

АННОТАЦИЯ

Чура Е.М. Исследование системы управления персоналом на примере КБ ПАО «ПриватБанк». – Рукопись.

Дипломная магистерская работа для получения академической степени «Магистр»: 138 с., 9 рис., 15 табл., 4 приложения, 106 литературных источников.

Объектом исследования является система управления персоналом на предприятиях банковской сферы.

Предметом исследования является совокупность теоретических, научно-методических и практических положений по исследованию и совершенствованию системы управления персоналом.

Целью работы является исследования основных составляющих системы управления персоналом в КБ «ПриватБанк», разработка и обоснование рекомендаций по улучшению системы кадрового менеджмента банка.

Методы исследования – методы экономического анализа, сравнительный анализ, методы детализации и аналитический метод.

При написании магистерской работы были использованы законодательные и нормативно-правовые акты, учебные пособия по менеджменту, материалы периодических изданий, корпоративные и учредительные документы КБ «ПриватБанк» и финансовая отчетность за 2013-2015 годы.

Результаты ожидаются для внедрения Тернопольским филиалом ПАО КБ «ПриватБанк».

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, организация, кадры, кадровый менеджмент, банк, организационная структура, инвестиции, инновационные подходы к управлению персоналом, руководитель.

ANNOTATION

O.M. Chura. Research of HR management system of the enterprise at the basis of PJSC CB "PryvatBank". – Manuscript.

The master's thesis is for obtaining educational degree of a Master: 138 pages, 9 fig., 15 tab., 4 annexes, 106 references.

The object of the research is HR management system at enterprises of banking.

The subjects of the research are theoretical, scientific, methodological and practical provisions sets of the study and improvement of HR management system.

The purpose of the thesis is to study the basic components of HR management system in CB "PryvatBank", development and grounding of recommendations for improving HR management system at the bank.

Research methods are methods of economic analysis, comparative analysis, methods of detailing and analytical method.

Legislative and regulatory legal acts, manuals on management, materials of periodicals, corporate and statutory documents of CB "PryvatBank" and financial reports of 2013-2015 have been used during master's thesis writing.

Results are expected for the implementation in Ternopil branch of PJSC CB "PryvatBank".

Key words: staff, HR management, organization, personnel, human resources management, bank, organizational structure, investments, innovative approaches to HR management, head.