

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра «Економіка підприємства»

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри ЕПР

_____ д.е.н., проф. В.М. Хобта
(підпис)

«___» _____ 2021р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКИХ
УСТАНОВ»

Виконала: студентка 4-го курсу, групи АПУз-17

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Погребняк М.Ю.

(підпис)

Керівник: професор кафедри ЕПР, д.е.н., доц. Кравченко С.І.

(підпис)

Рецензент: доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Катранжи Л.Л.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____
(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра «Економіка підприємства»
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри ЕПР
_____ /В.М. Хобта/
«___» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ
Погребняк Марії Юріївни

1. Тема роботи: «Управління трудовими ресурсами банківських установ» та керівник роботи д.е.н., доц., проф. каф. ЕПР Кравченко С.І. затверджені наказом по університету від «19» квітня 2021 р. № 175.
2. Строк подання студентом роботи – «01» червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, які розкривають основні положення щодо управління трудовими ресурсами на підприємствах, установах та організаціях.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
 - загальнотеоретичні основи управління трудовими ресурсами установи;
 - інформаційно-аналітичне забезпечення управління персоналом банку;
 - рекомендації щодо управління трудовими ресурсами банківських установ.
5. Перелік графічного матеріалу: демонстраційний матеріал на 17 листах формату А4.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I - III	Кравченко С.І., проф. кафедри ЕПР		
Нормо-контроль	Кравченко С.І., проф. кафедри ЕПР		

7. Дата видачі завдання – «19» квітня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідження загальнотеоретичних основ управління трудовими ресурсами установи	до 30.04.21 р.	
2	Характеристика інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом банку	до 10.05.21 р.	
3	Розробка рекомендацій щодо управління трудовими ресурсами банківських установ	до 20.05.21 р.	
4	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи	до 28.05.21 р.	
5	Рецензування та представлення роботи до захисту	до 01.06.21 р.	

Студент _____ М.Ю. Погребняк
(підпис)

Керівник роботи _____ д.е.н., доц., проф. каф. ЕПР С.І. Кравченко
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Погребняк М.Ю. Управління трудовими ресурсами банківських установ/ Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (спеціалізація «Адміністративний менеджмент»). – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

У роботі досліджено загальнотеоретичні основи управління трудовими ресурсами установи: розкрито сутність поняття «трудові ресурси»; схарактеризовано систему управління трудовими ресурсами в банківській установі та наведено обґрунтування її елементів; проаналізовано особливості застосування системи ключових показників ефективності (КПІ) в управлінні персоналом банку.

Досліджено інформаційно-аналітичне забезпечення управління персоналом банку: наведено фінансово-економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»; проаналізовано стан кадрового забезпечення діяльності банку; визначено основні тенденції розвитку мотивації в банківській системі України.

Запропоновано рекомендації щодо управління трудовими ресурсами банківських установ: визначено фактори та резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів установи; схарактеризовано комплекс заходів щодо оптимізації системи ключових показників ефективності управління персоналом банку.

Ключові слова: трудові ресурси, банківська установа, управління, ключові показники ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ УСТАНОВИ.....	7
1.1 Уточнення сутності трудових ресурсів установи	7
1.2 Система управління трудовими ресурсами в банківській установі	15
1.3 Ключові показники ефективності в управлінні персоналом	22
РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ.....	30
2.1 Фінансово-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	30
2.2 Аналіз кадрового забезпечення діяльності банку.....	36
2.3 Тенденції розвитку мотивації в банківській системі України.....	41
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	48
3.1 Фактори та резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів установи	48
3.2 Оптимізація системи ключових показників ефективності управління персоналом банку	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТОК А. Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної роботи.....	66

ВСТУП

Банківська система є необхідною умовою формування і функціонування ринкової економіки, стабільності всієї кредитно-грошової системи. Кредитно-банківська система здатна повноцінно і стабільно діяти в умовах ринку лише тоді, коли за структурою і функціями вона адекватна ринковій економіці.

Необхідність здійснення модернізаційних змін в економіці України, орієнтованих на якісне перетворення і розвиток наукомістких сфер і технологій, підвищення рівня конкурентоспроможності окремих галузей, комплексів і всієї економічної сфери, а також на підвищення рівня і якості життя населення країни, розуміється і розділяється соціально-економічними суб'єктами всіх рівнів. Дискусії щодо найбільш прийняттого типу модернізації економіки країни мають постійний характер і знаходять все нові аргументи на користь реалізації модернізаційних змін того чи іншого типу. Однак, незалежно від того, який тип модернізаційних перетворень буде обраний в якості основного, його здійснення можливе тільки при наявності трудових ресурсів, що володіють достатнім рівнем якості і мають стійку мотивацію до розвитку. В таких умовах питання управління трудовими ресурсами в банківських установах набувають особливої актуальності та значущості.

Мета роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо управління трудовими ресурсами банківських установ. Для досягнення мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- уточнено сутність поняття «трудові ресурси»;
- схарактеризовано систему управління трудовими ресурсами в банківській установі;
- проаналізовано особливості застосування системи ключових показників ефективності (КРІ) в управлінні персоналом банку;
- наведено фінансово-економічну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізовано стан кадрового забезпечення діяльності банку;

- визначено основні тенденції розвитку мотивації в банківській системі України;
- визначено фактори та резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів установи;
- схарактеризовано комплекс заходів щодо оптимізації системи ключових показників ефективності управління персоналом банку.

Об'єкт дослідження – система управління трудовими ресурсами банківських установ.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи та науково-практичні положення, які створюють умови для управління трудовими ресурсами в банках.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані методи аналізу й синтезу з метою уточнення сутності трудових ресурсів; методи діалектичний метод, системного підходу, методи абстракції та порівнянь, статистичного аналізу при виконанні аналізу кадрового забезпечення діяльності банку та визначення тенденцій розвитку мотиваційної системи України.

Структура та загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, загальним обсягом 65 сторінок, містить 22 рисунки, 9 таблиць, 52 джерела, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ УСТАНОВИ

1.1 Уточнення сутності трудових ресурсів установи

Формування та розвиток трудових ресурсів протягом тривалого періоду вивчається широким колом дослідників і аналізується як процес, що вимагає управлінського впливу, здійснюваного на різних рівнях і в різних напрямках. Таким чином, концепція управління трудовими ресурсами розглядається як актуальна і стратегічно значуща проблема сучасної науки та практики, рішення якої обумовить подальший розвиток економіки країни. Для того, щоб мати правильне уявлення про роль трудових ресурсів в діяльності установ, для початку потрібно визначити їх сутність.

Важливо відзначити, що в економічній літературі, присвяченій зазначеній проблематиці, часто вчені-економісти під категорією «трудоі ресурси» використовують «трудоі або кадровий потенціал». Наприклад, вчені Шлендер П.Е. та Кокіна Ю.П. вважають, що поняття «трудоі ресурси» знаходиться між поняттям «трудоі потенціал» і «сукупна робоча сила». Ними дається визначення поняттю «трудоі ресурси» як «працездатної частини населення, яка має фізичні або інтелектуальні здібності для створення матеріальних благ і надання послуг».

Інший вчений-економіст Кулагіна Г.Д. підтримуючи постулат Шлендера П.Е. і Кокіної Ю.П., додає, що «спірною є та частина визначення, де йдеться про те, що до носіїв трудового потенціалу слід відносити трудові ресурси або економічно активне населення».

У словнику Богатиренко З.М. дається інше визначення поняття «трудоіх ресурсів». Відзначається, що під трудовими ресурсами можна розуміти «частину населення країни, яка здатна брати участь в народному господарстві при наявному рівні розвитку продуктивних сил і в рамках наявних виробничих відносин». Дещо відрізняється думка Соловійова А.П., який вважає, що в поняття трудові ресурси входять, «в сукупності, носії функціонуючої,

суспільно-потенційної, індивідуальної робочої сили і відносини, пов'язані з процесами їх відтворення (формуванням, розподілом, використанням)».

Таким чином, узагальнення визначення поняття «трудові ресурси» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Тлумачення категорії «трудові ресурси»

Автори	Зміст поняття
Борисов А.Б.	Економічно активне, працездатне населення, що володіє фізичними і духовними здібностями до участі у трудовій діяльності
Савенков І.Є.	Трудові ресурси підприємства це чисельний склад працівників, що володіє такими кількісними та якісними характеристиками, використання яких дозволяє забезпечити реалізацію поточних завдань і стратегії розвитку підприємства.
Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева О.Б.	Частина населення країни, що володіє сукупністю фізичних та духовних здібностей, яка може взяти участь в процесі праці.
Нестеров А.К.	Трудові ресурси – це сукупність людей, що володіють здатністю трудитися відповідно до законодавства, в яку входить, перш за все, населення в працездатному віці.
Шлендер П.Е., Кокіна Ю.П.	Трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка, володіючи фізичними або інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага і надавати послуги
Касимовський Є.В., Литвяков П.П.	Трудові ресурси – це чисельність потенційної та наявної робочої сили, визначеної кількісно і демографічно.

Отже, до трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями та навичками праці у відповідній галузі. Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів реалізованої продукції й послуг та підвищення ефективності діяльності. На перший план висувуються проблеми управління трудовими ресурсами організації.

Слід зазначити, що відмінність трудових ресурсів від інших видів ресурсів підприємства полягає в тому, що кожен найнятий робітник може:

- відмовитися від запропонованих йому умов;
- зажадати зміну умов праці;
- зажадати модифікацію неприйнятних, із його точки зору, робіт;
- навчитися інших професій та спеціальностей;
- звільнитися з підприємства за власним бажанням.

Управління трудовими ресурсами розглядає людей як добуток організації, як ресурс, який треба ефективно використовувати для досягнення поставлених цілей. При такому підході робітники розглядаються як джерело не використовуваних ресурсів. Управління трудовими ресурсами включає ряд взаємопов'язаних елементів, які разом створюють цикл менеджменту трудових ресурсів. Управління трудовими ресурсами має наступні складові:

- підхід до людини як до головного чинника реалізації цілей організації;
- підхід до людини як до джерела доходів;
- відбір, приймання та адаптація робітника;
- планування кар'єри кадрів організації, їх професійного та адміністративного зросту;
- аналіз затрат та результатів труда;
- забезпечення раціональних умов труда, створювання соціально-психологічного клімату;
- створювання системи взаємодії робітників, їх взаємовідносин;
- розробку системи мотивації робітника;
- розробку соціальної політики підприємства;
- розв'язання конфліктів;
- аналіз потреб організації в трудових ресурсах;
- аналіз ринка труда та управління діяльністю;
- аналіз ситуації з трудовими ресурсами в зовнішньому щодо підприємства оточенню.

Концепція управління трудовими ресурсами – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визнання сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Вона передбачає розробку методології менеджменту персоналу, формування системи управління персоналом і впровадження технологій управління персоналом.

Менеджмент персоналу можна схарактеризувати як сукупність функцій, найважливіші з яких наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Підпорядкованість функцій завданням та меті управління персоналом

Таким чином, ціль має дворівневий характер: економічний та соціально-психологічний аспекти. Ціль декомпозується на три групи завдань (залучення, використання та розвиток трудових ресурсів), кожній з яких відповідає набір функцій управління трудовими ресурсами. Функції тут розглядаються в широкому розумінні – як будь-яка діяльність у сфері управління трудовими ресурсами.

Процес управління трудовими ресурсами, як будь-який динамічний процес, у якому беруть участь люди, містить окремі процедури, операції і взаємозалежні етапи. Модель управління трудовими ресурсами – схема пояснення процесу самого управління трудовими ресурсами. В основі моделі представленої на рис.1.2 лежить системний підхід. Категорія «управління трудовими ресурсами» є частиною складнішої системи «організація» (підприємство, установа, фірма, компанія тощо), яку охоплює суспільні управлінські взаємини в рамках території певного масштабу (міста, регіону, країни, декількох країн).



Рисунок 1.2 – Рівні управління трудовими ресурсами

Управління можна визначити як цілеспрямований інформаційний вплив однієї системи на іншу з метою зміни її поведінки у певному напрямку. Інформація в цьому випадку розглядається як в широкому розумінні, на рис. 1.3 вона представлена у вигляді прямого і зворотного зв'язку між блоками моделі.



Рисунок 1.3 – Механізм управління трудовими ресурсами

Модель управління трудовими ресурсами – це комплекс елементів, призначений для розв’язання складного організаційного, економічного, соціального і технічного завдання управління кадрами.

Центральним елементом у розглянутих схемах є людина, тому в управлінні ними варто виділити соціальну складову, тобто цілеспрямований вплив на суспільство з метою зміни його поведінки. Процес управління трудовими ресурсами має циклічний характер: виконання мети постійно оцінюється і коригується, як керівниками, так і підлеглими; зворотний зв’язок замикає цикл, повертаючи процес до його початку – етапу надходження ресурсів у систему.

Механізм управління трудовими ресурсами представлений на схемі (рис. 1.3) як комплекс взаємозалежних процесів управління трудовими ресурсами (визначення загальної стратегії кадрової політики; планування персоналу, оцінка в потребі персоналі та його наявності; залучення трудових ресурсів; добір та оцінка трудових ресурсів; підвищення кваліфікації і перепідготовка, управління кар’єрою, побудова і організація робіт, умов праці; визначення політики заробітної плати і соціальних послуг; управління витратами на персонал і керівництво та ін.), якими керують фахівці, компетентні у розв’язанні зазначених питань.

Контролює їх роботу вище керівництво організації, чия роль в управлінні персоналом дедалі зростає. Останнім часом набули розвитку такі сфери діяльності, як управління часом, управління конфліктами, управління стресами; широко вивчаються особливості стилів керівництва, а також проблема лідерства, етичні аспекти роботи керівників та ін.

У наведеній моделі управління трудовими ресурсами початкова роль відводиться функції планування, що має дедуктивний характер: спочатку визначається загальна мета; потім формуються вимоги до поведінки персоналу, необхідної для досягнення поставленої мети; після цього проектується відповідна технологія та каркас, що упорядковує операції управління трудовими ресурсами (на рис. 1.3 зазначені етапи здійснюються справа наліво).

Кількісна оцінка діяльності служби управління трудовими ресурсами передбачає застосування категорії «ефективність». Ефективність у загальному вигляді є характеристикою протікання будь-якого процесу і виражає його економічну, соціальну, екологічну й іншу результативність або ступінь досягнення поставленої мети. Зміст категорії «ефективність» можна одержати зі змісту поняття «мета» процесу.

Економічна ефективність у сфері управління трудовими ресурсами означає досягнення цілей організації (виробництво товарів і надання послуг) шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених засобів.

Зміст поняття соціальна ефективність управління персоналом можна виразити як розвиток трудового потенціалу підприємства. Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб і інтересів співробітників.

Досягнення економічної та соціальної ефективності у сфері управління трудовими ресурсами стає можливим за умови досягнення чітко визначених цілей управління трудовими ресурсами. Тобто економічна ефективність управління трудовими ресурсами передбачає співвідношення ступеня досягнення цілей управління з витратами, що мають бути мінімізовані. Соціальна ефективність, своєю чергою, вимагає задоволення інтересів співробітників, що обумовлює зростання витрат (заробітна плата, соціальне забезпечення та захист та ін.). У зв'язку з цим з'являється проблема визначення оптимального балансу інтересів установи між економічними і соціальними цілями управління трудовими ресурсами. Таким чином, з одного боку, управління трудовими ресурсами має орієнтуватися на зростання ефективності діяльності, а отже, досягнення максимальних результатів за умови мінімуму витрат (економічна ефективність), з іншого – задоволення потреб персоналу потребує збільшення витрат на соціальну сферу (соціальна ефективність).

Розв'язання зазначеної проблеми оптимального балансу стає можливим за відповідної організації системи управління трудовими ресурсами.

Відповідно, до виявлених соціально-економічних аспектів ефективності управління трудовими ресурсами додається необхідність формування ефективної системи управління.

1.2 Система управління трудовими ресурсами в банківській установі

Тема управління трудовими ресурсами для банківської сфери є найбільш актуальною на сьогодні, оскільки в майбутньому часі можливої світової кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу, саме «виживання» банків буде залежати від задоволеності клієнтів. Банки повинні чітко сформулювати і підкреслити основні цінності для залучення і утримання певних сегментів клієнтів. Також важливо, щоб і система банків відповідала програмам розвитку цифрової економіки (наявність інтернет-банкінгу, онлайн-підтримки тощо), і самі співробітники володіли компетенціями та навичками роботи з цифровим обладнанням (вміння оперувати у внутрішніх системах банку, вміння консультувати клієнтів по роботі в інтернет-банкінгу та ін.).

У сучасний період розвитку українського суспільства кредитно-фінансова сфера, в якій державні і регіональні комерційні банки займають центральне місце, набуває все більшого значення для економіки [2]. Банки є найважливішими економічними інститутами, які виконують широкий спектр соціальних функцій, акумулюють кошти окремих інвесторів та юридичних осіб і використовують їх для соціально-економічного розвитку країни та її регіонів. В таких умовах управління трудовими ресурсами розглядається як один із напрямів внутрішньобанківського менеджменту, ефективність якого визначає конкурентні позиції кредитної організації на ринку, що обслуговується. У банківській сфері становлення системи управління мало деякі особливості, які визначаються перш за все консерватизмом власників та вищого керівництва.

В історії приватного підприємництва банки виступали однією з перших форм капіталістичних підприємств. З'явилися ще в епоху раннього середньовіччя (банківські установи Ломбардії і П'ємонту в Північній Італії), вони спочатку відрізнялися орієнтацією на найбільш стабільні форми

господарювання, обережним ставленням до впровадження нових методів організації власної діяльності. Подібний підхід і до теперішнього часу зберегли деякі, в першу чергу англійські та італійські банки, що мають багатовікову історію. Показово, що за останнє сторіччя на ринку праці цих країн сформувалася ціла соціальна група банківських службовців, значна частина яких зберегла «сімейну спеціалізацію» протягом багатьох поколінь. Аналогічна ситуація була характерна і для роботодавців на цьому сегменті ринку в особі банкірів, які вкрай неохоче передавали свої функції керівників найманим керуючим.

Негативний вплив на розвиток методології управління персоналом зробив і високий ступінь спеціалізації банківських установ клієнтськими групами, що обслуговуються, які зберігалися до 1950-х рр. Розділивши сфери впливу та сформувавши досить стабільну клієнтуру, більшість великих і середніх банків виявилися втягнутими в конкурентну боротьбу в значно меншій мірі, ніж промислові, транспортні, будівельні та торговельні компанії [7].

Для вищого керівництва більшості комерційних банків питання розвитку персонального менеджменту, аж до початку 1950-х рр., представляли лише «академічний» інтерес, а практика управління базувалася на історично сформованих методах. Ситуація змінилася лише у середині 1950-х рр. під впливом ряду зовнішніх і внутрішніх факторів:

- повоєнне пожвавлення економіки і накопичення капіталу великими корпораціями викликало появу на ринку нових банків, які повели агресивну форму конкурентної боротьби і пряме переманювання найбільш кваліфікованої частини персоналу у «старих» організацій;
- переділ сфер впливу на ринку кредитно-фінансових послуг в процесі різкого ослаблення позицій європейських банків (Німеччини, Італії, Австрії) і проникнення на європейські ринки банків США (з початку 1970-х рр.) і Японії;
- стрімкий розвиток ринків нових банківських послуг, які потребують залучення персоналу нетрадиційних раніше для кредитної сфери спеціальностей або перепідготовки вже наявного персоналу;

- поява і швидке впровадження в практику банківської справи комп'ютерних технологій;

- прихід на роботу в банки менеджерів нового покоління, які критично оцінюють стару практику управління персоналом і психологічно готові до її комплексної реорганізації [10].

У цих умовах керівництво навіть найбільш консервативних банків було змушене почати практичне освоєння нових методів управління персоналом на науковій основі. На замовлення банків проводилися маркетингові дослідження на ринку праці, більше уваги стали приділяти відбору співробітників, почали впроваджувати нові і індивідуальні методи планування та оцінки результатів діяльності за конкретних робочих місць, реалізовувалися спеціальні програми додаткового навчання і перепідготовки персоналу, впроваджувалися методи автоматизованого управління. Кадрові служби поповнювалися випускниками навчальних закладів, підготовленими з профільних програм.

Період кінця 1990-х - початку 1980-х рр. характеризувався початком співпраці між комерційними банками по кадровому напрямку діяльності. Менше стали використовувати агресивні методи конкуренції на ринку праці. Наступною стадією стало формування локальних інтеграційних зв'язків в області навчання персоналу, пайового фінансування діяльності профільних дослідних центрів тощо [8].

На сучасному етапі вченими [7, 11, 12] використовується термін персональний менеджмент, як цілісна система управління кадровим напрямком діяльності банку. Зазвичай, авторами виокремлюються наступні стратегічні завдання персонального менеджменту:

- оперативне та повне задоволення потреб банків у трудових ресурсах необхідної спеціалізації та рівня кваліфікації;

- формування та підтримка комплексу організаційних, економічних, а також соціально-психологічних умов, які сприяють ефективному виконанню банківськими службовцями обов'язків, які покладено на них;

- забезпечення необхідного рівня взаємної підтримки між управлінням персоналом та іншими напрямками банківського менеджменту.

Як і будь-яка інша управлінська система, персональний менеджмент залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, наприклад, від поточної ситуації на ринку трудових ресурсів, вимог чинного трудового законодавства, рівня кваліфікації співробітників кадрових служб, фінансового стану організації тощо. Не менш важливим є процес взаємодії з іншими напрямками банківського менеджменту. Дія цих та інших факторів передбачає виконання системою управління персоналом ряду вимог, порушення яких визначає її кінцеву неефективність із відповідними негативними результатами для банку в цілому.

Серед основних методичних вимог до організації системи управління трудовими ресурсами у банку доцільно виокремити наступні:

- при формуванні системи необхідно враховувати специфічні особливості як галузевого характеру (в цьому випадку – банківського сектора економіки), так і конкретної кредитної організації;
- функціонування системи має забезпечуватися на всіх рівнях управління організацією (банк в цілому, підрозділи, робочі місця);
- система повинна розроблятися відповідно до попередньої місії кредитної організації і стратегії ринкової поведінки, яка заснована на місії;
- на стадії розробки системи повинно забезпечуватися раціональне поєднання необхідного рівня статичності (тобто стабільності) її ключових елементів з високим ступенем адаптованості їх до прогнозованих змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- необхідним елементом системи повинен виступати формалізований процес її впровадження, експлуатації та подальшої актуалізації (оптимізації) [7].

Узагальнена структура системи управління персоналом банку наведена на рис. 1.4.

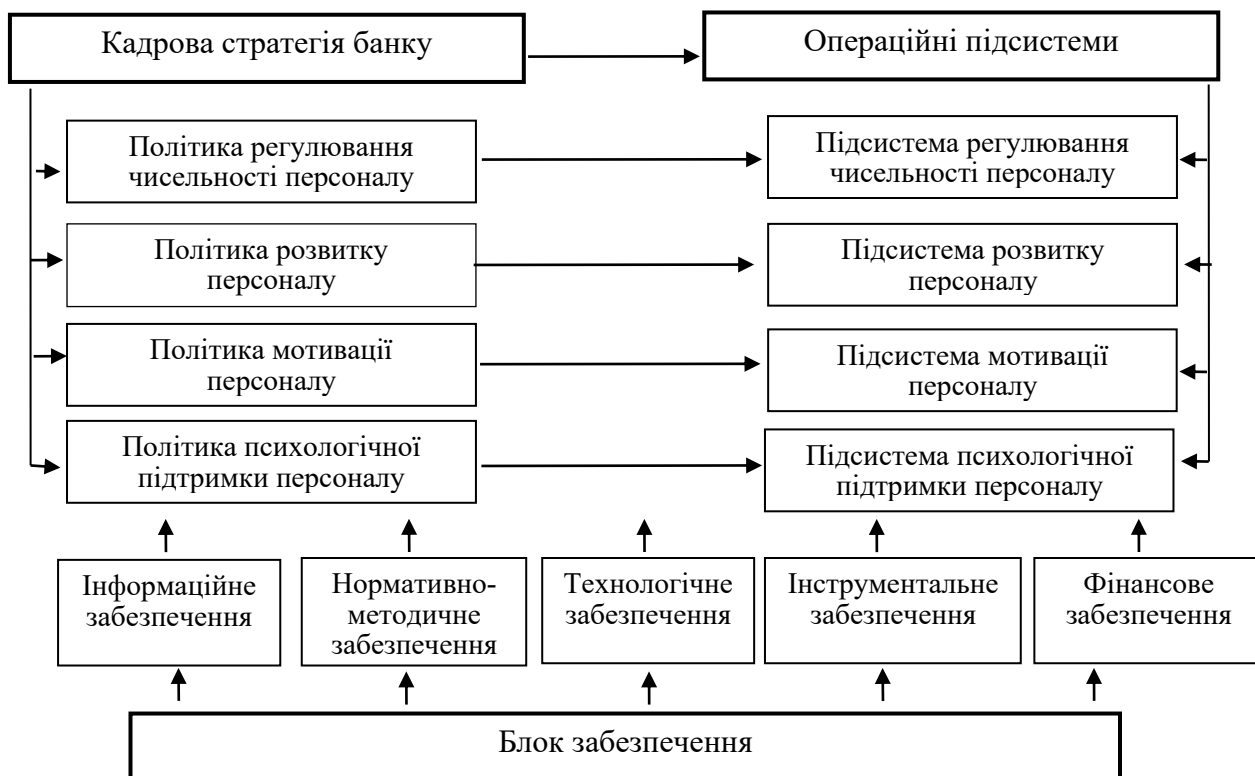


Рисунок 1.4 – Типова структура системи управління персоналом в банку [7]

Визначимо детальніше зміст елементів структури управління трудовими ресурсами в банку, які зазначені на рис. 1.4. Кадрова стратегія банку базується і містить три базових компоненти: стратегічні цілі по кадровому напрямку діяльності; концептуальні підходи до їх досягнення; варіанти практичної реалізації цих підходів.

Політика регулювання чисельності персоналу, метою якої є ефективна профілактика кадрових ризиків кількісного характеру, забезпечує, з одного боку, повне задоволення потреб банку в трудових ресурсах, а з іншого – відсутність нераціональних витрат на утримання не повною мірою завантажених роботою співробітників. Політика розвитку персоналу, метою якої є ефективна профілактика кадрових ризиків якісного характеру, забезпечує відповідність кваліфікаційного рівня, а також відповідальності і лояльності співробітників вимогам роботодавця. Основною роллю політики мотивації персоналу є підтримка у всіх категорій співробітників банку постійної зацікавленості не тільки в сумлінному виконанні встановлених посадових обов'язків, функцій, але і в забезпеченні додаткових, тобто незапланованих

роботодавцем трудових результатів. Політика психологічної підтримки персоналу передбачає забезпечення додаткових умов для формування і підтримки в трудовому колективі банку корпоративного духу і загального позитивного психологічного клімату, а також наявність в системі управління персоналом додаткового набору мотиваційних інструментів групового і індивідуального характеру.

Операційні підсистеми – автономно функціонуючі в складі системи персонального менеджменту елементи, спрямовані на реалізацію формалізованого переліку управлінських завдань по одному з її базових напрямків. Їх типовий перелік збігається з переліком напрямів кадрової політики [8].

Блок забезпечення створює необхідні умови для функціонування системи управління і містить наступні п'ять елементів: інформаційне забезпечення, нормативно-методичне забезпечення, технологічне забезпечення, інструментальне забезпечення і фінансове забезпечення.

Таким чином, особливістю кредитних організацій є підвищені вимоги до ефективності персонального менеджменту, за організацію і поточну експлуатацію якого безпосередньо відповідає спеціалізована служба персоналу. Однак до теперішнього часу керівництво деяких банків, особливо віддалених від фінансових центрів країни, продовжує орієнтуватися на дублювання схем її організації та функціонування, традиційних для більшості галузей економіки.

В ієрархії управління сучасного банку служба персоналу повинна позиціюватися як штабна служба, наділена всіма правами технічного керівництва кадровим напрямком діяльності інших інстанцій. Відповідно керівник даної служби повинен мати статус заступника першого керівника кредитної організації, відповідального за всі аспекти кадрової роботи [12].

Організаційна структура управління служби персоналу повністю залежить від розмірів конкретного банку. У невеликій організації або філії вона може складатися всього з двох чоловік (помічник керуючого по кадрах і підлеглий йому технічний виконавець). У великому банку служба персоналу

може бути розгорнута в департамент зі штабом з десятків фахівців різного рівня. На рис. 1.5 представлена схема типової організаційної структури управління служби персоналу великого банку зі штатною чисельністю персоналу понад 800 осіб, яка не володіє мережею філій [17].



Рисунок 1.5 – Типова організаційна структура управління служби персоналу банку

Зазначена на рис. 1.5 організаційна структура служби управління персоналу банку має типовий характер і повинна бути «прив'язана» (тобто скоригована) відповідно до специфіки діяльності конкретного банку – його розмірів, наявності філій, перспектив розвитку. Наприклад, у відділі персоналу середнього банку не потрібні посади юриста та психолога, а кожна з вузькоспеціалізованих служб може складатися лише з одного фахівця.

Таким чином, основою ефективного управління є, перш за все, вміння працювати з людьми, тому одним з найважливіших компонентів системи банківського управління є підсистема управління трудовими ресурсами. Адже управління трудовими ресурсами має важливе значення для банків, оскільки банківська справа належить до сфери послуг. Кожен банк зацікавлений в фахівцях, які пройшли професійну підготовку та здатні забезпечити впровадження сучасних банківських технологій, здатних постійно вдосконалювати свої методи роботи. У цих умовах для формування ефективної команди необхідно розробити стратегічні підходи до планування і прогнозування чисельності працівників, підвищувати їх кваліфікацію та професійну різноманітність працівників, проводити цільовий відбір фахівців, створювати єдину систему обліку всіх видів оплати праці.

1.3 Ключові показники ефективності в управлінні персоналом

В умовах жорсткої конкуренції сучасний банк оптимально використовуючи людські ресурси, підвищуючи якість управління ними, забезпечуючи стабільність кадрового складу шляхом поліпшення соціально-економічних показників фінансової діяльності, сприятиме отриманню додаткових конкурентних переваг на фінансовому ринку.

Сучасні комерційні банки часто економлять кошти шляхом скорочення чисельності працівників, намагаючись максимально автоматизувати банківську справу шляхом заміщення ролі персоналу комп'ютерними технологіями, що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів з банківської сфери, веде до збільшення рівня плинності, і, як наслідок, падіння попиту на банківські послуги. Очевидно, що в умовах нестабільності ринкової економіки проведення реформування банківської системи, яке передбачає запобігання банкрутства, погашення неповернених кредитів, несплачених відсотків та інших видів витрат, без якісного управління людськими ресурсами стає неможливим.

Вивченню кадрової політики, підвищення її ролі у розвитку банківської системи присвячено безліч робіт закордонних і вітчизняних авторів. Так, відомий американський фахівець Г.Хемел приділяє особливу увагу реструктуризації кадрових служб банків, підвищенню їх ролі і розширенню функціональних обов'язків співробітників відділів по роботі з персоналом [12]. На думку Б.Хічкока, для ефективного управління кадровими ресурсами доцільно оновлювати принципи формування та управління трудовим колективом, освоювати інноваційні технології роботи з кадрами, які будуть підтримувати високу виконавчу дисципліну і дистанційно оцінювати процес виконання роботи в регіональних кадрових підрозділах банків [13]. На особливу увагу заслуговує технологія мотивації, заснована на комплексній оцінці ключових показників ефективності діяльності – Key Performance Indicators (KPI), яка базується на принципі адекватної винагороди за повноцінне досягнення поставлених цілей і виконання стратегічних завдань [14, 15].

Ключові показники ефективності – це набір показників, що піддаються кількісному вимірюванню і вважаються найбільш значущими для оцінки ефективності діяльності організації, відділу або працівника, показники, досягнення яких необхідно підприємству для наближення до визначених цілей.

На рис. 1.6 зображено місце КРІ в структурі бізнес-процесів організації [19].

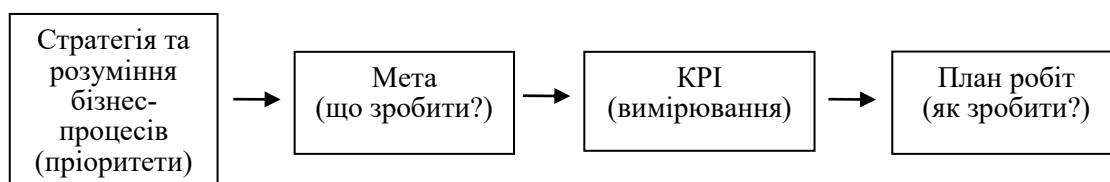


Рисунок 1.6 – КРІ в структурі бізнес-процесів організації

В управлінні персоналом організації система КРІ використовується як інструмент визначення результатів і створення механізмів визначення грошової винагороди співробітників, тобто КРІ є системою мотивації співробітників. Під мотивацією в даному контексті розуміється спонукання персоналу до досягнення цілей організації при дотриманні своїх інтересів.

Успішна реалізація даного процесу передбачає безпосередньо спонукання співробітників до ефективного виконання покладених на них обов'язків для досягнення максимально можливого рівня реалізації цілей компанії, створення і збереження балансу між цілями організації і можливостями задоволення потреб співробітників та власників бізнесу, формування умов ототожнення інтересів обох сторін взаємодії, що виникає в рамках трудового процесу.

З цієї позиції вкрай важливим є формування у членів колективу усвідомлення того, що тільки при досягненні цілей фірми будуть досягнуті цілі індивіда. Це природним чином обумовлено тим фактом, що фінансові результати діяльності фірми є джерелом підвищення рівня матеріального добробуту співробітників. Виходячи з вищесказаного, система ключових індикаторів ефективності спрямована на досягнення балансу інтересів, що є

запорукою успішного функціонування компанії і максимально повного задоволення інтересів всіх сторін.

Попри функціональне значення системи KPI в частині управління мотивацією співробітників, розглядати її виключно як механізм реалізації даного процесу бачиться надто поверховим. Більш адекватне і повне її сприйняття полягає в її суті як в системі управління за цілями (Management by Objectives, MBO). MBO є актуальним методом управління проектами та людськими ресурсами. Даний метод базується на одній з основ сучасної концепції управління людськими ресурсами, а саме на активному залученні персоналу в процес досягнення стратегічних цілей компанії, що позиціонується як один з ключових чинників, які гарантують позитивні перспективи розвитку організації в динамічній зовнішньому середовищі [7].

Системам KPI притаманний ряд характерних рис, від яких залежить її ефективність [18]. В першу чергу, ефективна система KPI має обов'язкову адресну приналежність, тобто кожен ключовий індикатор закріплений за конкретним співробітником або групою, на яких покладається відповідальність за підсумкові результати бізнес-процесу. Наступною характеристикою є правильна орієнтація, вона характеризує відповідність ключових індикаторів стратегічним цілям і ключовим бізнес-процесам.

Ще однією важливою характеристикою розглянутих систем є досяжність цілей. Іншими словами, всі встановлені і затверджені в системі показники і нормативи в обов'язковому порядку повинні бути досяжні. Цільові значення ключових індикаторів ефективності встановлюються, виходячи з актуальних статистичних та прогнозних параметрів, що передбачає можливість учасників процесу в будь-який момент часу вплинути на їх хід, щоб поліпшити результати роботи, поки час ще не втрачено. Дана характеристика показує особливість системи KPI, як відкритої до дій.

Наступною характеристикою, що аналізується, даних систем є забезпечення прогнозування. Ключові індикатори ефективності є показниками,

що формують цільові майбутні результати, оскільки кількісно оцінюють чинники, що впливають на вартість бізнесу.

Ключові показники ефективності повинні звернути увагу і зусилля учасників бізнес-процесів на досягненні невеликого ряду високопріоритетних цілей, а не розосереджувати їх на занадто широке коло завдань, що відбиває таку характеристику системи як обмеженість. Ключові індикатори ефективності повинні бути легкими для розуміння. Ключові показники повинні бути збалансовані і взаємодіяти в рамках системи, що відбиває один з найважливіших критеріїв ефективності системи КРІ – збалансованість і взаємопов'язаність. Досягнення цільових значень КРІ неодмінно повинно викликати послідовність позитивних змін в бізнес-процесах, що виражає таку властивість розглянутих систем як ініціювання змін [14].

Ключові індикатори ефективності залучаються до процесів, яким притаманні цільові і порогові значення результатів, отже, повинна існувати можливість перманентно кількісно оцінювати прогрес, тобто важливою характеристикою системи є простота вимірювання.

Наступною розглянутою характеристикою системи є підкріплення відповідними індивідуальними стимулами. КРІ повинні стимулювати підвищення мотивації співробітників. Компанія може посилити вплив ключових показників ефективності, формуючи КРІ з урахуванням мотиваторів окремих членів персоналу.

Вплив будь-яких ключових індикаторів згодом слабшає, внаслідок цього їх необхідно періодично переглядати, коректувати і оновлювати, що показує таку характеристику системи, як забезпечення релевантності [18].

Всі ключові індикатори повинні мати високий ступінь сумісності для збереження можливості їх порівняння у двох аналогічних ситуаціях. Кожен показник повинен нести сенс і бути базою для аналізу, тобто бути визначеним та регламентованим з позиції розумності.

Виходячи з розглянутих характеристик ефективно вибудованої системи ключових показників, можна зробити висновок, що учасники, залучені в той чи

інший бізнес-процес, здатні істотною мірою впливати на кількісні значення індикаторів ефективності в рамках своїх посадових обов'язків. Таким чином, для отримання максимальної керованості та ефективності, потрібно виділити ключову функцію, яка являє собою основний аспект господарської діяльності співробітника, підрозділу або організації в цілому [13].

Серед критеріїв оцінки ключової функції (процесів) можна виділити наступні [19]:

1. Основні (абсолютні):

- якість – показує характер вимог до результату бізнес-процесу з боку клієнтів, співробітників або керівництва організації;
- тривалість – характеризує інтервал часу, який потрібен для реалізації процесу і отримання результату;
- вартість – показує суму всіх витрат у вартісному обчисленні, необхідних для виконання процесу і отримання результату.

2. Додаткові (відносні):

- ефективність – показує власне економічний ефект бізнес-процесу, в найбільш простому трактуванні є відношенням результату до витрачених ресурсів;
- продуктивність – показує відношення отриманого результату до витраченого на виконання бізнес-процесу часу.

Слід відзначити, що застосування всіх п'яти розглянутих критеріїв має рекомендаційний характер і виходить з позиції максимальної доцільності, проте в практичній діяльності найчастіше реалізуються ситуації, в яких достатньо використати 2-3 критерії.

Далі перейдемо до визначення безпосередньо управління мотивацією співробітників в умовах застосування системи ключових індикаторів ефективності. Мотиваційні виплати в даному контексті поділяють на три основні частини (рис. 1.7): постійну та змінну частини, а також нерегулярні премії [18].



Рисунок 1.7 – Структура формування мотивації працівника на базі КРІ

Оклад є базовою посадовою ставкою, яка виплачується співробітнику за виконання своїх обов'язків. Виплати окладу пов'язані, тобто знаходяться відповідно до певного грейдів з урахуванням системи грейдів, прийнятої в організації, або відповідно до штатного розкладу.

Роль прямої прив'язки мотивації персоналу до результатів діяльності через ключові показники ефективності грає змінна частина заробітної плати. При визначенні її величини враховується досягнення як кількісних, так і якісних показників по КРІ. Змінна частина містить: щомісячні премії, щоквартальні премії, піврічні та річні премії, які визначаються та виплачуються у відповідному періоді.

Основними правилами розробки мотиваційного пакета є:

1. Змінна частина компенсаційного пакета спрямована на мотивування співробітника до досягнення потрібного організації результату. Виходячи з цього, рекомендується погоджувати грошові виплати з ключовими індикаторами ефективності як самої організації, так і окремих команд, структурних підрозділів і, що природно, самого співробітника.

2. Формування змінної частини мотиваційного пакета має ґрунтуватися на поєднанні жорсткості правил визначення винагороди і гнучкості в реагуванні на динаміку зовнішніх і внутрішніх факторів.

3. Параметри змінної частини мотиваційного пакета повинні припускати можливість співробітника активно впливати на розмір своєї винагороди.

Важливим моментом, що стосується змінної частини мотиваційного пакета, є необхідність формування ефективного механізму інформування співробітників про правила винагороди, про досягнення рівня ключових

індикаторів і перманентного моніторингу ефективності впливу на співробітників мотиваційного пакета.

На рис. 1.8 зображена стандартна формула розрахунку премії і компенсаційного пакета співробітників [18].

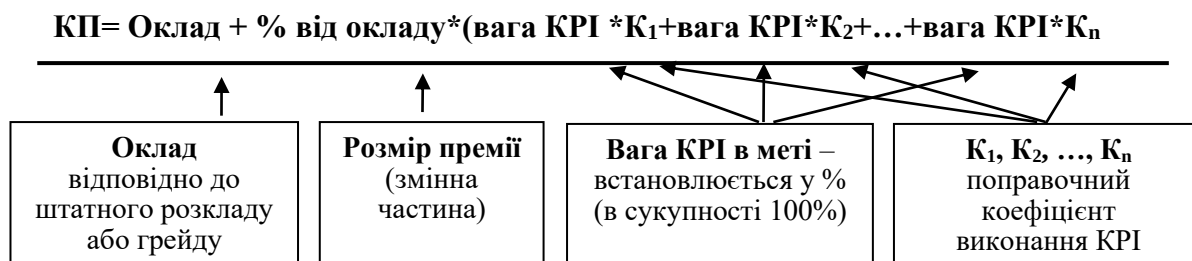


Рисунок 1.8 – Стандартна формула преміювання за КРІ

Умови преміювання повинні враховувати особливості досягнення кожного з КРІ та показувати вимоги до співробітника по його досягненні. Відповідно до даних умов формується шкала преміювання, яка визначає, за яких умов досягнення показника і в якому обсязі на підставі формули КРІ нараховують преміальні виплати.

В цілому, досвід застосування систем КРІ дозволяє визначити їх переваги та недоліки (табл. 1.2) [20].

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки системи КРІ

Переваги КРІ	Недоліки КРІ
Прозорість – співробітника проінформовано, як буде нараховуватись його заробітна плата та від яких показників вона залежить. Співробітник може самостійно підрахувати суму бонусів. Справедливість – бонуси співробітників формуються на основі об'єктивних критеріїв. Як наслідок, оплата не залежить від прихильності керівництва, а залежить виключно від рівня корисності співробітника для компанії Визначеність – співробітник чітко знає, що від нього вимагається, перед ним ставляться чіткі завдання та конкретні строки. Перспективність – співробітник знає, як він може самостійно впливати на свою кар'єру, зарплату та підвищення на посаді. Підтримка зворотного зв'язку – менеджмент обізнаний в тому, над чим працюють структурні підрозділи та які їх успіхи, а керівники підрозділів мають уяву про роботу кожного окремого співробітника.	Відсутність універсальності – КРІ є кількісним показником. Внаслідок цього для посад, які орієнтовано на процес (HR-менеджмент, юридичний відділ, інформаційні системи, PR) виникає складність виявлення показників, які прямо пов'язані з результатами діяльності. Ресурсоемність – розробка та впровадження працюючої системи КРІ може займати декілька років. Невірно сформульовані показники ставлять під сумнів доцільність використання цієї системи. Конфлікт між індивідуальними та колективними показниками – з однієї сторони, не можна враховувати лише індивідуальні показники у відриві від показників усього відділу. З іншої, оплата праці робітника не має страждати через халатність його колег.

Аналізуючи позитивні і негативні сторони впровадження і використання систем КРІ в управлінні персоналом, можна зробити висновок, що недоліки системи, як правило, пов'язані з її організаційної складової, в той час, як переваги раціонально та ефективно вибудованої системи є незаперечними.

Підсумовуючи, доцільно відзначити, що з доступних менеджменту компаній інструментів, що сприяють змінам, спрямованим на підвищення ефективності діяльності, система КРІ визнана однією з найбільш дієвих.

РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

2.1 Фінансово-економічна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» заснований у 1992 році, на сьогодні є лідером українського банківського ринку. Так, за даними дослідження CBR Ukraine у IV кварталі з цим банком співпрацювало 62 % українців – фізичних осіб старше 16 років; 49,4% вважало банк своїм основним банком. Серед корпоративних клієнтів за 2020 рік зазначені показники склали: серед юридичних осіб – 65,7% співпрацювали, 45% вважали основним банком; серед суб'єктів підприємницької діяльності (ФОП) – 75,4% співпрацювали, 69,8% вважали своїм основним банком.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найбільш інноваційних банків світу завдяки постійному впровадженню нових технологій та продуктів у свою діяльність (онлайн-інкасація, Інтернет-банк через QR-код, мобільні додатки тощо).

До стратегічних напрямків діяльності Банку входять:

1. Продовження збільшення роздрібного сегмента:

- збереження позиції на ринку в роздрібному сегменті на поточному рівні;
- подальше зниження вартості зобов'язань;
- збереження позиції франшизи платіжних систем та активне їх

використання.

2. Активування малого та середнього бізнесу:

- удосконалення функції збуту та конкурентної позиції;
- нарощування потенціалу підрозділів, які працюють з клієнтами малого

та середнього бізнесу.

3. Розвиток корпоративного сегмента (нарощування потенціалу у сфері кредитування клієнтів середнього корпоративного бізнесу)

4. Розвиток системи управління ризиками та робота з непрацюючими кредитами:

- удосконалення системи управління та організації з метою забезпечення комплексного управління ризиками;

- запровадження системи КРІ з урахуванням факторів ризику;

- досягнення стягнення заборгованості в межах наявного успадкованого портфеля непрацюючих кредитів.

5. Управління операційними витратами та організація:

- запуск програми з оптимізації витрат;

- розробка цілі щодо розміру та конфігурації мережі;

- чітке сегментування бізнесу та розмежування сфери контролю;

- доповнення відсутніх функціональних підрозділів та запровадження відсутніх посад начальників служб підтримки.

З моменту створення АТ КБ «ПриватБанк» забезпечувався комплекс кредитних, фінансових, розрахункових, касових та інших банківських послуг, у тому числі:

- залучення і розміщення грошових вкладів та кредитів;

- здійснення розрахунків за дорученням клієнтів, банків-кореспондентів та їх касове обслуговування;

- ведення рахунків клієнтів і банків – кореспондентів;

- фінансування капітальних вкладень за дорученням власників або розпорядників інвестованих коштів;

- операції з цінними паперами;

- видача поруки, гарантій та інших зобов'язань за третіх осіб, що передбачають їх виконання у грошовій формі;

- купівля та продаж іноземної готівкової та безготівкової валюти;

- довірчі операції (залучення та розміщення коштів, операції з цінними паперами та інші) за дорученням клієнтів;

- надання консультаційних послуг;

- проведення операцій по готівковому обслуговуванню бюджетних установ і організацій, які обслуговуються в Державному Казначействі України;

- ведення власного реєстру власників іменних цінних паперів;

- здійснення професійної депозитарної діяльності зберігача цінних паперів;
- здійснення операцій з банківськими металами на валютному ринку України;
- здійснення інших операцій.

Операції здійснюються на підставі банківської ліцензії Національного банку України.

Протягом останніх років АТ КБ «ПриватБанк» продовжував динамічно розвиватися, демонструючи значні темпи зростання основних показників своєї діяльності. Так, протягом 2019 року чисті активи банку зросли на 54% до 54670178 тис. грн., балансовий капітал – на 95% до 3112368 тис. грн., кредитно-інвестиційний портфель – на 49% до 4634706 тис. грн.

Динаміка зростання чистих активів банку зображена на рис. 2.1.

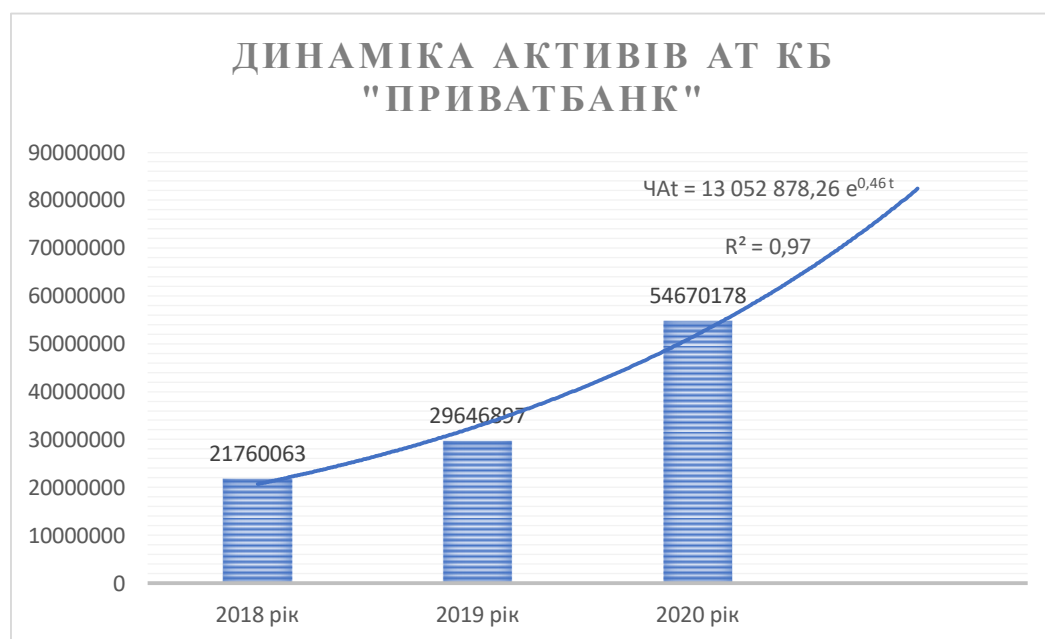


Рисунок 2.1 – Динаміка чистих активів АТ КБ «ПриватБанк» у 2018-2020рр.
станом на кінець року (тис. грн.)

Динаміку чистих активів банку АТ КБ «ПриватБанк» можна найбільш добре змоделювати на основі експоненціального тренду. Оцінка параметрів трендової моделі на основі методу найменших квадратів дозволяє записати її рівняння у наступному вигляді:

$$\text{ЧА}_t = 13052878,26e^{0,46t} \quad (2.1)$$

де ЧА_t – прогнозне значення чистих активів АТ КБ «ПриватБанк» на період t , тис. грн.;

t - порядковий номер періоду ($t=1$ для 2018 року; $t=2$ для 2019 року; $t=3$ для 2020 року).

Прогнозне значення чистого прибутку на 2021 рік ($t=4$) становить:

$$\text{ЧП}_{2021} = 13052878,26e^{0,46 \cdot 4} = 82187945,74 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозне значення чистого прибутку на 2015 рік ($t=5$) становить:

$$\text{ЧП}_{2022} = 13052878,26e^{0,46 \cdot 5} = 130137193,66 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки побудована трендова модель (2.1) характеризується дуже високим коефіцієнтом детермінації – $R^2=0,97$, то існує достатньо велика ймовірність реалізації визначених прогнозів. Зауважимо також, що експоненціальна форма трендової моделі свідчить про те, що чисті активи банку мають тенденцію зростати з постійним прискоренням.

Зростання чистих активів банку в основному було забезпечено суттєвим зростанням обсягів кредитів, які з початку року збільшилися на 184%. Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» наведена на рис. 2.2.

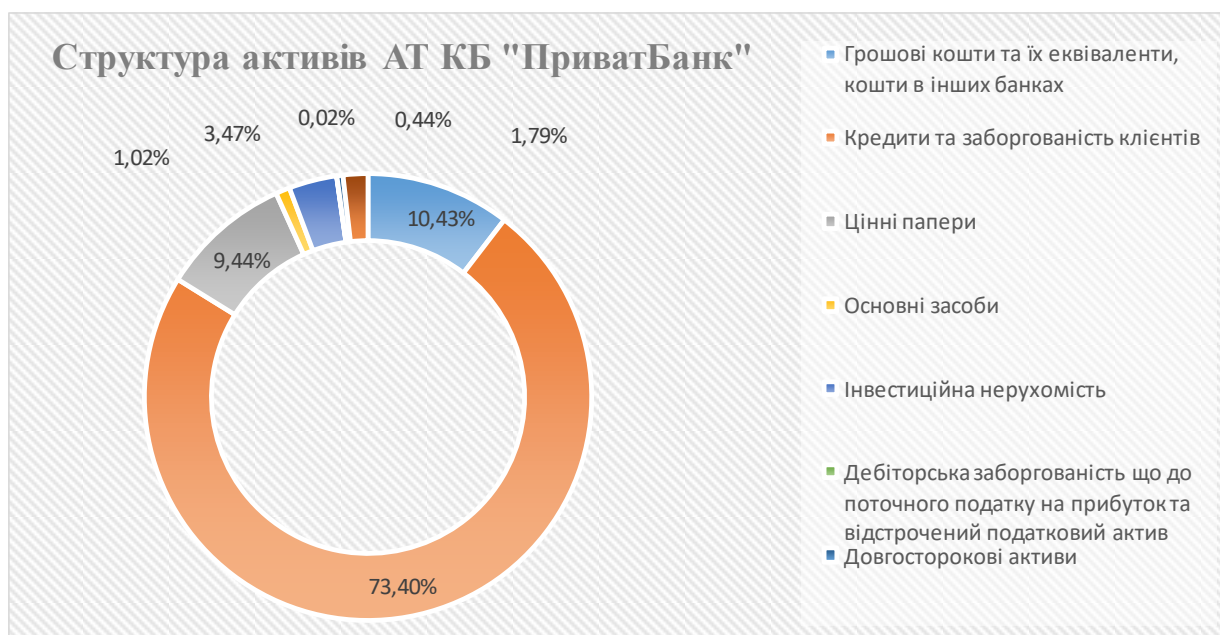


Рисунок 2.2 – Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» на 31.12.2020 рік

За рис. 2.2 видно, що клієнтський кредитний портфель за станом на 31.12.2020 займав 73,4% активів банку.

Протягом звітного року діяльність установ банку була спрямована на нарощування ресурсної бази та покращення її структури і, як результат, загальний обсяг зобов'язань збільшився за рік на 193% до 51557810 тис. грн.

Значне збільшення зобов'язань відбулося в основному за рахунок: коштів банків – на 3872325 або на 149,85%, коштів клієнтів – на 19099111 тис. грн. (210,21%), похідних фінансових зобов'язань – на 96428 тис. грн. (2827,04%), інших зобов'язань – на 70747 тис. грн (301,39%), та субординованого боргу – на 1934775 тис. грн. Структура зобов'язань банку зображена на рис. 2.3.

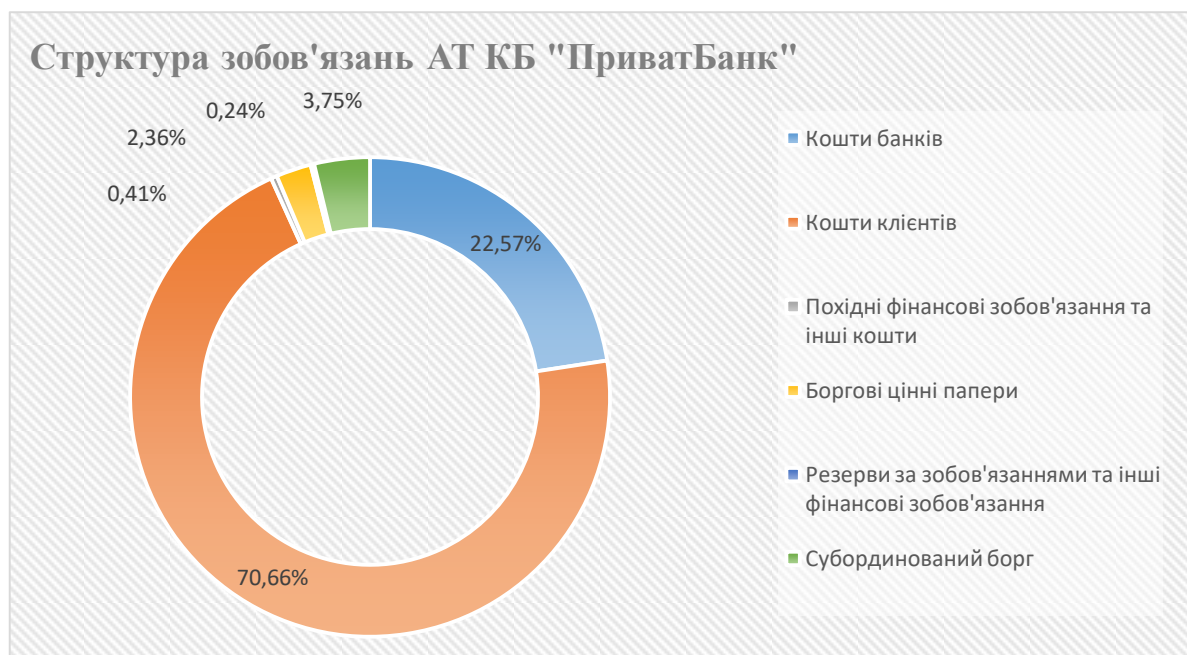


Рисунок 2.3 – Структура зобов'язань АТ КБ «ПриватБанк» на 31.12 2020рік.

Фінансова стійкість і ефективність діяльності банків значною мірою залежить від якості, стабільності ресурсної бази, оптимального співвідношення між такими складовими ресурсної бази як капітал і зобов'язання банку.

Балансовий капітал, як видно з таблиці 2.1, протягом 2020 року зріс на 152380 тис. грн., або на 105,15%. В структурі балансового капіталу частка статутного капіталу складає 74,77%, результат поточного року – 78,62%, резервні та інші фонди банку – 21,38%, та у попередньому році – 19,18%.

Таблиця 2.1 – Структура власного капіталу АТ КБ «ПриватБанк»

Власний капітал	На 31.12. 2018 року	На 31.12. 2019 року	На 31.12. 2020 року	Структура, %		
	тис. грн.			На 31.12. 2018 р	На 31.12. 2019 року	На 31.12. 2020 р
1. Статутний капітал	827000	2327000	2327000	37,08	78,62	74,77
2. Незареєстровані внески	825000	-	-	36,99	-	-
3. Нерозподілений прибуток	424962	47580	89725	19,06	1,61	2,88
4. Резервні на інші фонди банку	98301	567640	665497	4,41	19,18	21,38
5. Резерви переоцінки	54897	17768	30146	2,46	0,6	0,97
Всього власного капіталу	2230160	2959988	3112368	100	100	100

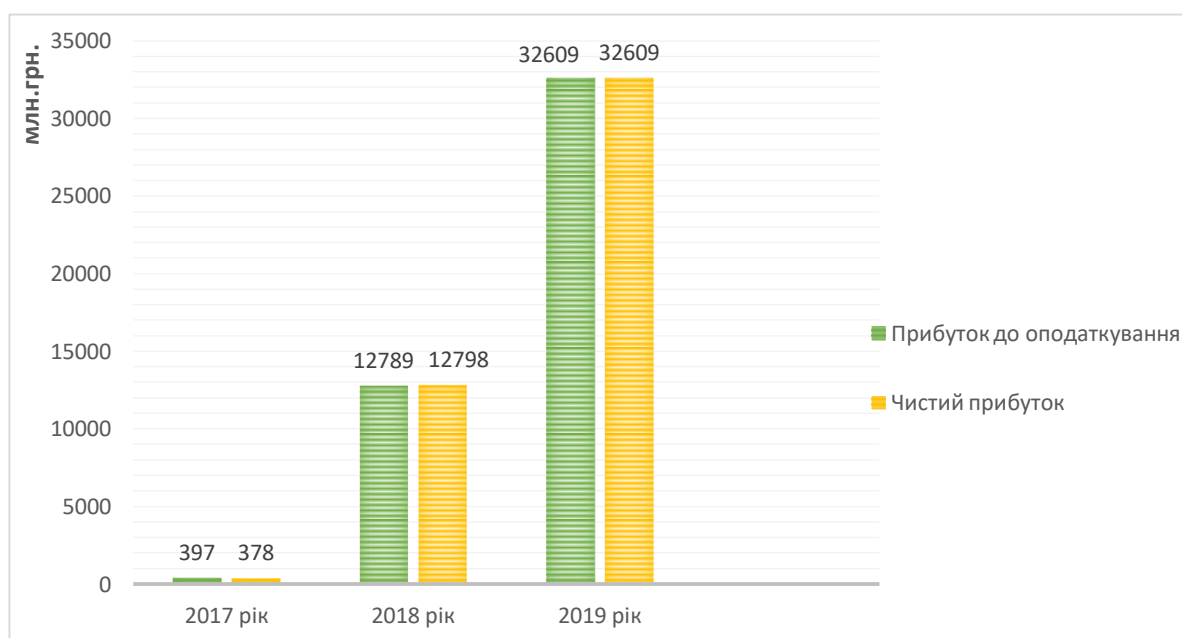


Рисунок 2.4 – Динаміка прибутку до оподаткування та чистого прибутку АТ КБ «Приват Банк» у 2017-2019 рр.

Свідченням фінансової стійкості і передумовою для розвитку та підвищення конкурентоспроможності банку стала позитивна динаміка прибутку до оподаткування та чистого прибутку банку (рис. 2.4).

Загальна величина чистого прибутку банку за 2019 рік досягла 32609 млн.грн., що на 154,8% більше у порівнянні з 2018 роком.

Чистий процентний дохід у 2019 році зріс на 17,4% та дорівнює

19667 млн.грн., чистий комісійний дохід – на 25,4% та дорівнює 24575 млн.грн, у порівнянні з 2018 роком, що є зображенням позитивної динаміки розвитку фінансово-кредитної установи.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення діяльності банку

Банк активно розвиває свої канали взаємодії з клієнтом через унікальну фізичну і цифрову інфраструктуру, створює ІТ-систему на базі сучасних інноваційних технологій (штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, робототехніка та інше). Приватбанк також трансформується, переходячи до моделі глобальної екосистеми, щоб надати своїм клієнтам кращі фінансові та нефінансові сервіси для задоволення їхніх щоденних потреб.

На кінець 2019 року фактична чисельність співробітників Банку склала 25 тис. осіб (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу АТ КБ «Приватбанк»

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Чисельність персоналу на кінець року, ос.	24934	22677	22563	25009
- штатні, ос.	21030	21470	21608	22579
- сумісники, ос.	4	7	12	34
- за договорами підряду, ос.	3900	1200	943	2396
Абсолютний приріст чисельності персоналу, ос.	-	-2257	-114	2446
Темп зростання чисельності, %	-	-9,1	-0,5	10,8

Таким чином, протягом 2016-2019 року спостерігалось щорічне зростання штатних працівників АТ КБ «ПриватБанк». Так, найбільше чисельність штатних співробітників збільшилась у 2019 році на 971 особу. Також у 2019 році порівняно до попередніх років значно зросла чисельність працівників, які працювали з договорами підряду – 1453 особи. Загальне зростання чисельності персоналу банку у 2019 році склало 2446 осіб, що у відносному вираженні становило +10,8% до попереднього року.

Проаналізуємо структуру персоналу банку (рис. 2.5 та 2.6).

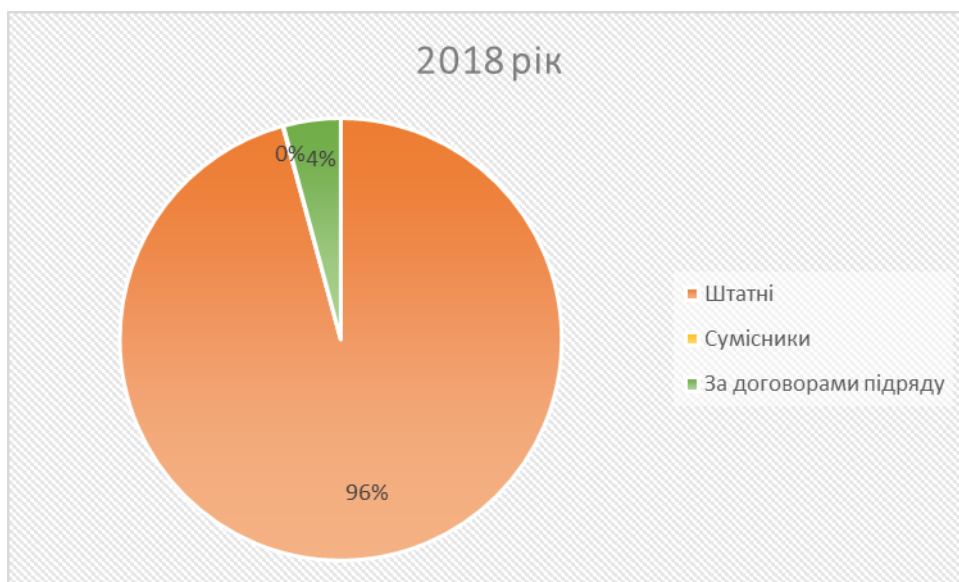


Рисунок 2.5 – Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у 2018 році

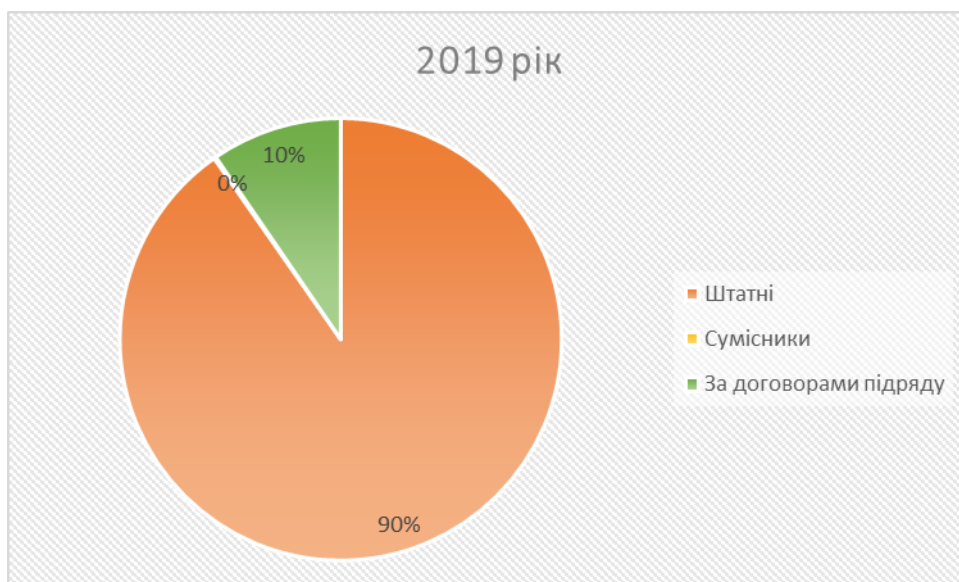


Рисунок 2.6 – Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у 2019 році

Таким чином, у структурі персоналу АТ КБ «ПриватБанк» протягом досліджуваного періоду скоротилася частка штатних працівників з 96% до 90%, тобто зниження склало 6%. Також зросла частка працівників за договорами підряду з 4% у 2018 році до 10% у 2019 році. Всього в АТ КБ «ПриватБанк» у 2019 році було працевлаштовано 25009 осіб, в тому числі 4% від загальної чисельності працівників складали особи з інвалідністю, що характеризує банк як соціально відповідальний.

Варто зазначити, що показник плинності кадрів персоналу (рис. 2.7) спостерігається на рівні середнього значення за фінансовим сектором України.

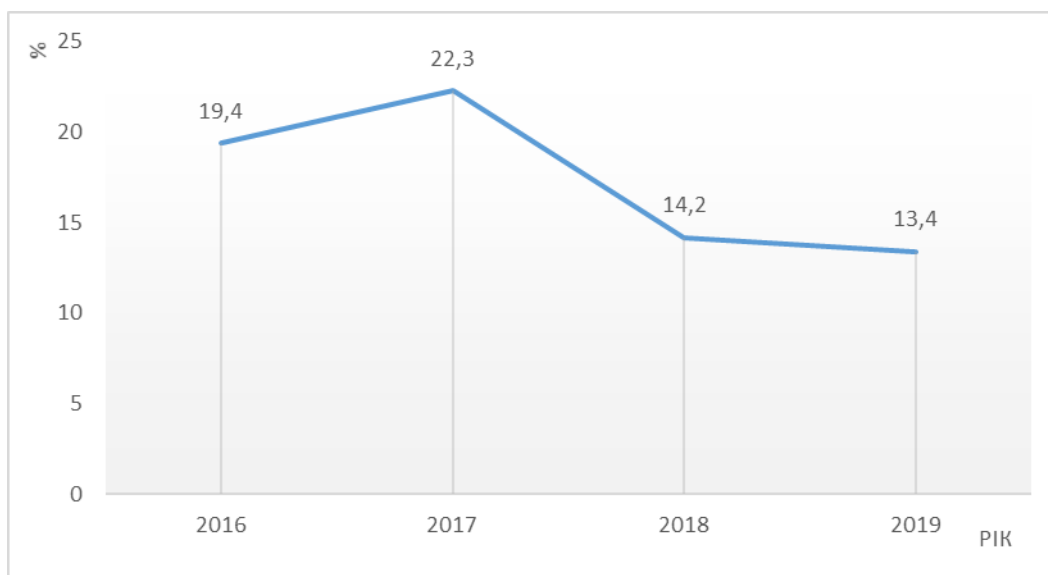


Рисунок 2.7 – Динаміка показника плинності кадрів АТ КБ «ПриватБанк»

Отже, протягом 2018-2019 років плинність кадрів скоротилася на 0,8 відсоткових пунктів та склала 13,4% у 2019 році, що, безумовно, є позитивною тенденцією, та характеризує Банк як надійного роботодавця.

Дослідимо динаміку фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати робітників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка оплати праці АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Чисельність персоналу на кінець року, ос.	24934	22677	22563	25009
Фонд оплати праці, млн. грн.	3477	4559	5729	7300
Середньомісячна заробітна плата, грн.	11620,7	16753,4	21159,3	24324,6
Абсолютна зміна середньомісячної заробітної плати, грн.	-	5132,7	4405,9	3165,3
Темп зростання середньомісячної заробітної плати, %	-	44,2	26,3	15,0

Таким чином, протягом 2016-2019 років у АТ КТ «ПриватБанк» спостерігалось щорічне зростання середньомісячної заробітної плати. Наприклад, у 2019 році у порівнянні з 2018 роком місячна заробітна плата зросла на 3165,3 грн., тобто зростання становило 15,0 %.

Одним з найважливіших аспектів розвитку персоналу АТ «ПриватБанк» є наявність прозорої системи оцінки результатів діяльності. Всі співробітники компанії регулярно проходять оцінку ефективності їх роботи, результати якої впливають на кар'єрне просування співробітника і на змінну частину заробітної плати.

Результативність різних категорій співробітників оцінюється за спеціальними критеріями:

1) оцінка керівників включає два параметри: виконання встановлених КРІ (ключових показників ефективності в рамках поточної діяльності) і ППК (пріоритетних проектів керівника);

2) результативність фахівців визначається на підставі оцінки виконання цілей безпосереднім керівником;

3) співробітники фронт-офісів отримують оцінки результативності на основі виконання показників продажів, рівня задоволеності клієнтів і інших індикаторів.

Всі цілі виробляються на основі стратегічних пріоритетів АТ КБ «ПриватБанк» та встановлюються каскадно по вертикалі від рівня членів Правління до керівників та фахівців. Банк продовжує впроваджувати автоматизовані системи, що підвищують об'єктивність планування і прозорість оцінки кількісних результатів роботи.

Для цілей оцінки ефективності діяльності співробітників в АТ КБ «ПриватБанк» використовується методика, заснована на оцінці компетенцій – «5+». За цією системою оцінки особистої ефективності співробітника проводиться аналіз за такими 5-ти компетенціями:

- результативність;
- професіоналізм і дисципліна;
- інноваційність;
- командна праця;
- клієнтоорієнтованість.

Зазначені компетенції аналізуються як на підставі об'єктивних кількісних і якісних параметрів результатів трудової діяльності, так і на підставі суб'єктивної оцінки керівника.

В рамках даної системи кожна компетенція оцінюється за п'ятибальною буквеною шкалою [17]:

1. «А» - істотно перевершує очікування;
2. «В» - перевершує очікування;
3. «С» - відповідає очікуванням;
4. «D» - вимагає поліпшень;
5. «Е» - незадовільно.

Коефіцієнт значущості оцінки для кожної компетенції в загальній оцінці преміювання співробітника може бути визначений керівником на власний розсуд, а також мати відмінності при оцінці співробітників, що займають одну посаду.

Компетенція «результативність» характеризує рівень реалізації поставлених перед співробітником цілей і бізнес-задач в аналізованому періоді.

Компетенція «професіоналізм і дисципліна» характеризує якість здійснюваної діяльності та основні підсумкові результати відповідно до регламентованих нормативів і з урахуванням наявних помилок.

Компетенція «інноваційність» дозволяє оцінити ініціативність співробітника по оптимізації трудового процесу, його прагнення і готовність використовувати інноваційні методи у своїй діяльності.

Компетенція «робота в команді» характеризує прагнення співробітника реалізовувати колективну діяльність з іншими членами штату в разі виникнення необхідності, брати на себе роль наставника для молодих колег тощо.

Компетенція «клієнтоорієнтованість» характеризує якісне і доброзичливе ставлення співробітника до клієнта.

Оцінюючи роль системи КРІ в управлінні персоналом АТ КБ "ПриватБанк" відзначимо, що ключові показники ефективності грають важливу

роль у формуванні преміальної частини заробітної плати співробітників і в частині кар'єрного просування.

2.3 Тенденції розвитку мотивації в банківській системі України

Формування адекватних сучасним умовам систем мотивації праці є на сьогодні не тільки пріоритетним напрямком розробки практичних підприємницьких стратегій, але й однією з найактуальніших наукових проблем.

Сьогодні в Україні матеріальне стимулювання працівників підприємств як основна складова частина загальної системи мотивації перейняло здебільшого риси, притаманні радянській системі господарювання. Проте відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства сприяло тому, що вона перестала виконувати свою головну функцію — стимулюючу, і перетворилась є просту надбавку до посадового окладу.

Проблема формування мотивації ефективної праці в ринковій економіці вимагає глибокого наукового вивчення не тільки в теоретичному, але і в практичному аспектах, враховуючи міжнародний досвід підприємницької діяльності. Відсутність науково обґрунтованої системи планування організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників структурного підрозділу призвели до «зрівнялівки» в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практичне нанівець всі спроби розробки, а тим більше впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації. Послаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів, які мають місце в державі.

Звідси виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтування механізму мотивації праці персоналу підприємств, би який зміг за допомогою

дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість і продуктивне і якісно працювати, сприяв піднесенню їх конкуренції, якісному оновленню трудового менталітету. Потрібен інструментарій мотиваційного механізму, здатного поєднати в єдиний вузол мету і результати діяльності персоналу, на практиці реалізувати цілезорієнтовану мотивацію високопродуктивної праці. Значний внесок в розробку проблем мотивації до високорезультативної праці внесли українські науковці В. Абрамов, А. Афонін, З. Бандур, Д. Богиня, О. Бугуцький, З. Варналій, В. Данюк, М. Долішній, З. Дорогунцов, Т. Заяць, А. Калина, Т. Кир'ян, А. Колений, Р. Куликів, В. Куценко, Е. Лібанова, І. Лукінов, В. Онікієнко, Н. Павловська, М. Семикіна, О. Турецький, А. Чухно та інші.

Аналіз соціологічного дослідження факторів, які визначають мотиви діяльності персоналу підприємств України, показав велику складність факторів мотивації праці, залежність їх дії від багатьох чинників. Найбільш задоволеними своєю працею виявились адміністрація та жінки. Проте ця задоволеність зменшується в міру зниження вікового критерію. До числа найменш задоволених відносяться робітники та люди з незакінченою вищою освітою і ті, які мають стаж роботи на підприємствах малого бізнесу 1-3 роки. Серед основних причин низької ефективності праці підприємств респонденти відмітили неефективну систему мотивації праці (низька заробітна платня, несвоєчасна її виплата, поганий зв'язок з результатами праці, відсутність дійових моральних та матеріальних стимулів до праці, соціальних пільг та гарантій).

На рис. 2.8 наведено дослідження з визначення основних мотивів діяльності персоналу певних фірм України, а також виконано порівняльний аналіз з аналогічними показниками персоналу західних фірм (рис. 2.9). У процесі досліджень було опитано понад 50 фахівців різних підприємств та установ України.

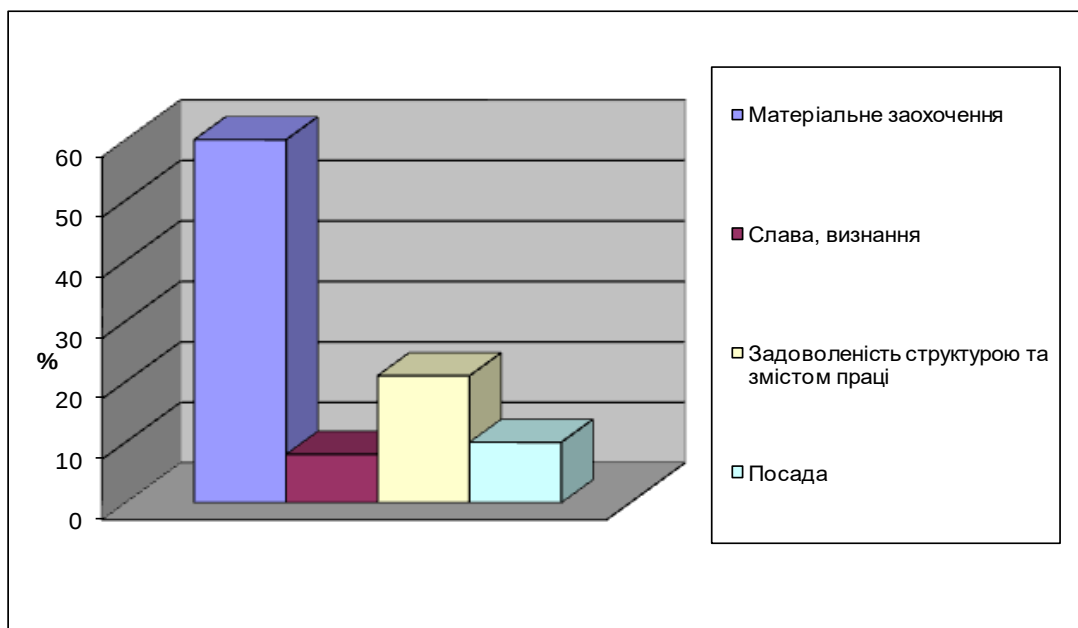


Рисунок 2.8 – Основні мотиви діяльності українських фахівців

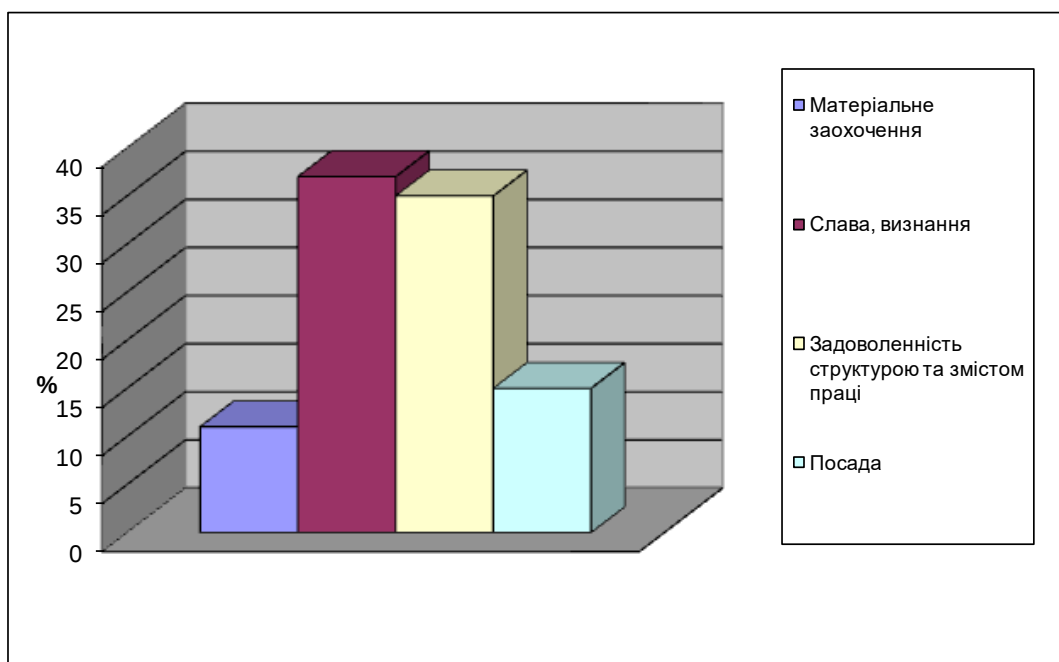


Рисунок 2.9 – Основні мотиви діяльності західних фахівців.

Показники досліджень свідчать про те, що в сьогоденних умовах, які склалися в нашій країні, гостро стоїть проблема матеріальної незадоволеності робітників. Середньостатистичний українець знаходиться на першому-другому рівні піраміди потреб Маслоу. Як показують результати досліджень, для українських фахівців матеріальне заохочення значить майже у 5 разів більше,

ніж для західних; влада як для українських, так і для західних фахівців відіграє незначну роль, й прагнення до неї властиве тільки для невеликої категорії робітників. Задоволеність структурою та змістом праці — п'ятий та найвищий рівень піраміди потреб Маслоу, різниця між яким становить 12%.

Для оцінювання стану мотиваційних систем на Україні було проведено опитування роботодавців та найманих робітників, щодо факторів, які впливають на підвищення активності працівників, виплат додаткової заробітної плати та різних доплат (табл. 2.4).

Головним мотивом для робітників залишається матеріальне заохочення за виконану їм роботу. Тобто головним чинником, який визначає ставлення працівника до роботи і спонукає його якісно виконувати поставлене завдання, є очікування підвищення заробітної плати та встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та її оплатою. Найбільшу байдужість працівники виявили до застосування морального стимулювання. Тобто політика пріоритетності моральної мотивації за умов, коли в Україні рівень заробітної плати набагато нижчий, ніж в інших постсоціалістичних країнах, відкидається, оскільки низький рівень заробітної плати негативно позначається на стимулюванні подальшого розвитку виробництва і забезпеченості стабільних темпів економічного зростання.

Таблиця 2.4 – Розподіл респондентів за оцінкою впливу факторів на підвищення активності працівників.

Фактори	Питома вага працівників, які визначили важливість фактору, %
Створення сприятливих умов праці	13,1
Збільшення оплати праці	96,2
Залучення працівників до прийняття управлінських рішень	4,4
Встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та її оплатою	75,0
Персональна відповідальність за результати праці	36,8
Застосування морального стимулювання	3,0
Підвищення професійної підготовки і кваліфікації працівників	29,5

За результатами опитування 72,7% роботодавців та 63,3% найманих працівників відповіли, що виплати додаткової заробітної плати не здійснюється. Для випадків коли такі виплати існують, їх структуру наведено на рис. 2.10.

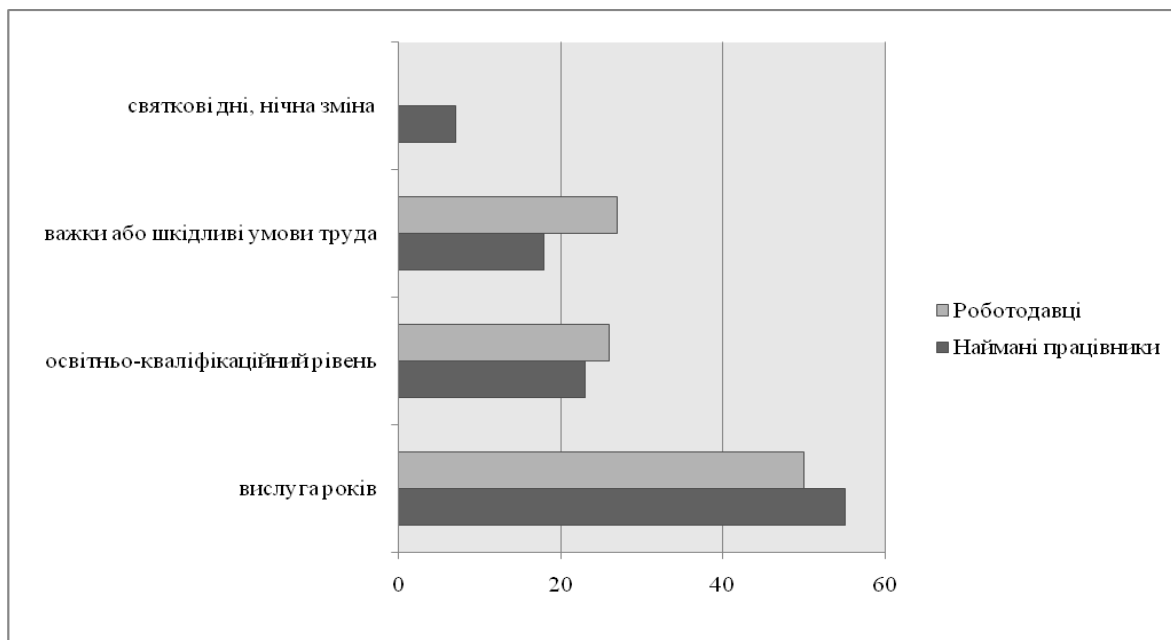


Рисунок 2.10 – Структура додаткової заробітної плати

Як видно з рис. 2.10, найпоширенішою є доплата за вислугу років, значно поступаються за часткою доплати за освітньо-кваліфікаційний рівень та за важкі та шкідливі умови праці. Низький рівень доплат за освітньо-кваліфікаційний рівень не стимулює працівників до самовдосконалення та професійного росту, тож стримує розвиток не лише власного потенціалу працівника, а й не розвивається конкурентна спроможність підприємства.

Щодо соціальних доплат, то вони або не здійснюються в загальні, про що вказали 21,4% роботодавців та 37,8% найманих працівників, або мають форму матеріальної допомоги. Тобто така система соціальних доплат не створює відчуття соціальної захищеності у робітників, отже не є стимулюючим фактором у системи мотивації їхньої праці.

Таким чином сучасна політика мотивації персоналу на Україні недосконала та потребує реформування, основною проблемою системи мотивації праці - є прийняті та поширені на сьогодні системи оплати праці, які

не ґрунтуються на виявлені інтереси працівників, не забезпечують ефективного стимулюючого впливу на них.

Проаналізуємо основні показники ринку праці на Україні за останні роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні показники ринку праці України за 2014-2020 рр.

Роки	Економічно активне населення		у тому числі			
	у віці 15-70 років	працездатного віку	зайняте населення		безробітне населення (за методологією МОП)	
			у віці 15-70 років	працездатного віку	у віці 15-70 років	працездатного віку
2014	22 830,8	21 150,7	20 175,0	18 520,7	2 655,8	2 630,0
2015	22 426,5	20 893,6	19 971,5	18 453,3	2 455,0	2 440,3
2016	22 231,9	20 669,5	20 091,2	18 540,9	2 140,7	2 128,6
2017	22 171,3	20 618,1	20 163,3	18 624,1	2 008,0	1 994,0
2018	22 202,4	20 582,5	20 295,7	18 694,3	1 906,7	1 888,2
2019	22 280,8	20 481,7	20 680,0	18 886,5	1 600,8	1 595,2
2020	22 245,4	20 545,9	20 730,4	19 032,2	1 515,0	1 513,7

Показники наведені у таблиці 2.5 змінились в кращій бік за останні роки: кількість безробітних зменшилась, а кількість зайнятого населення зростає.

В наступній табл. 2.6 буде наведена динаміка середньооблікової кількості штатних працівників.

Таблиця 2.6 – Середньооблікова кількість штатних працівників без урахування працівників малих підприємств по Україні за 2014-2020 рр.

Роки	Середньооблікова кількість штатних працівників	Коефіцієнт обороту робочої сили		Середньомісячна заробітна плата		
		по прийому	по звільненню	номінальна		реальна
	тис. осіб	у % до середньооблікової кількості штатних працівників		грн.	у % до прожиткового мінімуму	у % до попереднього року
2014	13 678	20	25	3148	80,2	99,1
2015	12 931	22,1	26,6	3455	94,3	93,3
2016	12 235	23,7	27,7	4362	103,1	108,2
2017	11 711	25,3	29,5	6008	126,6	105,2
2018	11 316	27,1	28,8	7711	152,5	113,8
2019	11 388	27,4	29,2	9223	178,4	107,3
2020	11 433	28,2	29,9	10847	206,1	98,3

Бачимо, що середньооблікова кількість штатних працівників зменшилась у 2020 році в зрівнянні з 2014 роком, а коефіцієнт обороту робочої сили та середньомісячна заробітна плата навпаки зросли.

З наведеного видно, що проблеми мотивації робітників підприємств будь-яких форм власності на Україні залишаються найбільш актуальними. Мотивація – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації, тобто через задоволення особистих цілей робітника підприємець наблизиться до досягнення цілей підприємства.

Найбільш дієвим засобом винагороди, стимулювання є заробітна платня, яка повинна залежати безпосередньо від результатів праці та водночас виконувати ряд економічних і соціальних функцій. На Україні в останні роки спостерігається зростання рівня середньої заробітної плати в середньому на 15-20 %, але в порівнянні зі зростанням цін на продовольчі товари, зростанням квартирної плати ця надбавка не є відчутною. Функція соціального захисту полягає в наданій допомоги людині, яка перебуває у важкій життєвій ситуації, або в тому, щоб запобігти виникненню такої ситуації. Програми соціального страхування спрямовані на вирівнювання доходу, скорочення якого викликано або циклічними коливаннями економіки або змінами в ході життєвого циклу працівника. Кошти на ці програми відраховуються працівниками та роботодавцями як певний відсоток від їх заробітку. Якщо людина не охоплена системою соціального страхування, то єдиною підтримкою перед хронічним або тимчасовим зниженням її доходу є державні програми соціальної допомоги. Найбільш поширеними є програми допомоги з малозабезпеченості та сімейним виплатам. Для підвищення ефективності використання коштів, що виділяються на соціальні потреби, важливо вивчати досвід функціонування соціальної допомоги, накопичений в інших країнах та підвищувати адресність програм.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

3.1 Фактори та резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів установи

В Україні механізм управління трудовими ресурсами являє собою систему взаємодіючих органів управління, що використовують теоретико-практичні інструменти направлені на реалізацію соціально-економічної політики держави у сфері забезпечення ефективного відтворення людських ресурсів.

Управління трудовими ресурсами спрямоване на забезпечення ефективної зайнятості населення, раціональне його використання з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей. Основні стратегічні напрямки управління формуванням та використанням трудових ресурсів на державному рівні зазначено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Основні стратегічні напрямки управління формуванням та використанням трудових ресурсів на рівні держави

Сутність державного управління трудовими ресурсами полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових

відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведження і діяльність працівників з метою їх оптимального використання. Результативність управління трудовими ресурсами значною мірою залежить від оцінки наявного трудового потенціалу, вибору шляхів його планомірного й ефективного використання.

Максимізація ефективності використання трудових ресурсів повинна базуватися на наступних елементах:

1. Планування трудових ресурсів у діючій організації логічно почати з оцінки їхньої наявності. Керівництво повинне визначити, скільки осіб зайнято виконанням кожної операції, що вимагається для реалізації конкретної мети. Визначивши свої майбутні потреби, керівництво повинне розробити програму їх задоволення. Потреби – це ціль, програма – засіб її досягнення. Програма повинна включати конкретний графік і заходи щодо залучення, найму, підготовки і просування працівників, що вимагається для реалізації цілей організації. Для того, щоб найняти відповідних працівників, керівництво повинне в деталях знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які особисті і суспільні характеристики цих робіт.
2. Створення потенційного резерву персоналу (створення резерву кандидатів по всіх посадах). Організація відбирає працівників, які найбільше підходять для неї. Ця робота повинна проводитися буквально по всіх спеціальностях.
3. Оцінка кандидатів на робочі місця і добір кращих із резерву, створеного в ході набору. На цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає кандидатів з резерву, створеного в ході набору. У більшості випадків вибирають людину, яка має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що представляється найбільш відповідним для просування по службі. Об'єктивне рішення про вибір, у залежності від обставин, може

ґрунтуватися на освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях.

4. Визначення принципів нарахування заробітної плати і пільг (розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення й збереження службовців). Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності та прибутковості організації. Традиційний підхід до надання додаткових пільг полягає в тім, що однакові пільги мають усі працівники одного рівня. Однак при цьому не враховуються розходження між людьми.
5. Профорієнтація й адаптація (уведення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від нього організація і які характеристики виконаної праці отримують високу оцінку).
6. Розробка і використання програм для навчання трудовим навичкам, що необхідні для ефективного виконання роботи. Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей із навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації. Навчання корисне і потрібно в трьох основних випадках. По-перше, коли людина приходить в організацію. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка установить, що у людини не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.
7. Здійснення оцінки трудової діяльності (розробка і використання методик оцінки трудової діяльності й доведення її результатів до працівників).
8. Розробка і використання методів переміщення працівників з посади на посаду, чи зміна ділянок виконуваної роботи з метою підвищення професійного і особистісного досвіду.

Таким чином, ретельне планування процесів розвитку трудових ресурсів є передумовою успішної роботи організації. Отже, з урахуванням вищезазначеного, шлях працівника в установі доцільно представити наступним чином (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Шлях працівника в банківській установі

Під час аналізу і надання відповідних рекомендацій з управління трудовими ресурсами необхідно враховувати наступне:

- 1) організація повинна мати ефективну структуру посад і число співробітників (ця вимога пов'язана з ефективним плануванням і оптимізацією виконання робіт);

- 2) суб'єкт господарювання повинен ефективно використовувати наявні трудові ресурси (ця вимога пов'язана з визначенням ступеня завантаження трудових ресурсів, вибором способів стимулювання працівників);
- 3) організація повинна задовольняти основні потреби окремих індивідуумів і створювати умови для максимального прояву їхніх особистих якостей і здібностей (даний аспект реалізується через урахування психологічних факторів);
- 4) виконання планових показників з обсягів і якості, рівень кількісних і якісних характеристик роботи співробітників повинні бути чітко пов'язані з розміром заробітної плати (оптимізація стимулюючої функції оплати праці). Її властивості, це спрямувати інтереси працівників на досягнення необхідних результатів праці шляхом забезпечення взаємозв'язку розмірів винагороди.

Отже, на цей момент в Україні існує постійна потреба банківських установ в підвищенні продуктивності праці, ефективності управління трудовими ресурсами, що у підсумку має призвести до поліпшення всіх основних фінансово-економічних показників діяльності. Здійснення ефективного планування кадрової політики як на рівні окремих організацій, так і держави в цілому повинно суттєво допомогти виходу вітчизняної економіки з кризового стану.

3.2 Оптимізація системи ключових показників ефективності управління персоналом банку

Оптимізація системи КРІ банку в першу чергу повинна бути спрямована на нівелювання негативного ефекту використання даних систем. В даному контексті можна відзначити наступне.

1. Наразі в мотивацію персоналу включають підсумкові показники, при цьому не враховують проміжні результати, досягнення яких веде за собою

досягнення цільового показника. В рамках оптимізації необхідно визначити та регламентувати проміжні стадії бізнес-процесу, всередині якого здійснюється досягнення цільового показника, закріпити мінімально достатні (нормативні) та бажані значення результативних показників для даних стадій. Ці проміжні показники потрібно включити в систему мотивації персоналу.

2. У системі KPI банку необхідно враховувати взаємозв'язки і окремих ключових показників, і їх взаємний вплив один на одного. Визначення та подальше регламентування зв'язків та впливу показників дозволить підібрати індикатори, що доповнюють або компенсують один одного в залежності від характеру їх взаємного впливу.

3. Для досягнення максимальної ефективності від використання системи KPI необхідно не допускати виходу за межі зон впливу. Іншими словами, оцінка діяльності окремих співробітників не повинна прямо або опосередковано здійснюватися показниками, які формувались поза зоною їх професійних завдань. В іншому випадку результатом подібних помилок може стати демотивація штату, оскільки їх винагорода частково або повністю перестане залежати від них. Таким чином, потрібно виділяти та регламентувати реальні зони відповідальності кожної посади та структурного підрозділу, а також встановлювати ключові індикатори ефективності тільки в рамках даних зон.

4. В рамках оптимізації системи KPI банку необхідно поступово скорочувати кількість ключових індикаторів для окремих співробітників. Оптимально, якщо в системі мотивації співробітника будуть 2-3 KPI, що відповідають поставленим цілям організації та основним бізнес-процесам. Для поступового зниження кількості ключових індикаторів потрібно раціонально розставляти пріоритети та дотримуватися стратегії розвитку банку.

Напрямки оптимізації системи KPI АТ КБ «ПриватБанк» графічно зображені на рис. 3.3.

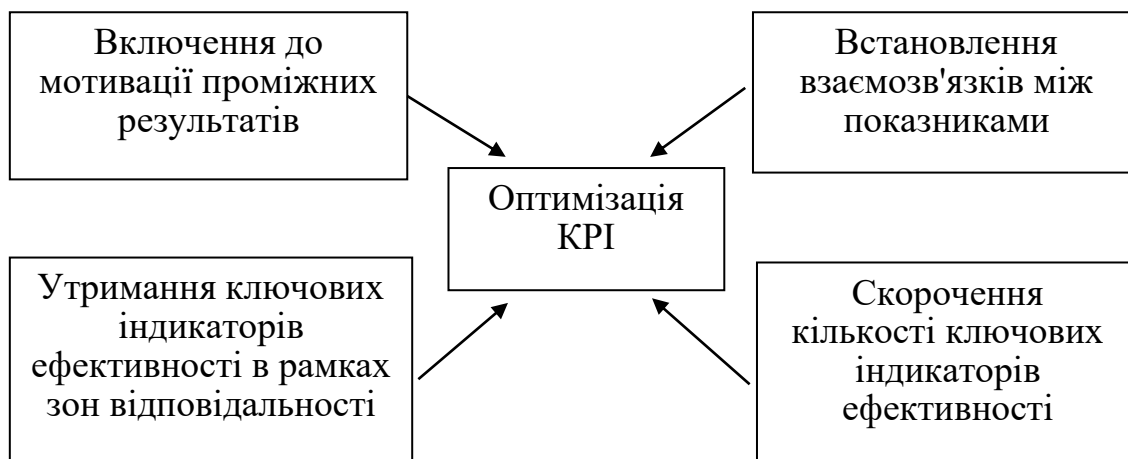


Рисунок 3.3 – Напрямки оптимізації системи КРІ АТ КБ «ПриватБанк»

Очевидно, що запропоновані заходи оптимізації різною мірою можуть бути застосовані до окремих структурних підрозділів банку і, відповідно, співробітників, які займають конкретні посади. У таблиці 3.1 представлені варіанти використання зазначених заходів та очікувані результати.

Таблиця 3.1 – Можливі варіанти реалізації заходів щодо оптимізації системи КРІ

Заходи оптимізації	Варіанти застосування	Очікуваний ефект
Включення в мотивацію проміжних результатів	до фахівців з розробки і просування банківських продуктів	1) активізація діяльності за різними напрямками; 2) нейтралізація ефекту невизначеності до закінчення проекту; 3) розширення можливостей для коригування дій співробітників
Встановлення взаємозв'язків між показниками	до фахівців з підбору персоналу	1) підвищення рівня справедливості оцінки діяльності і, відповідно, рівня мотивації; 2) розширення можливостей оцінки якості бізнес-процесів
Утримання ключових індикаторів ефективності в рамках зон відповідальності	до фахівців відділів кредитування фізичних і юридичних осіб	1) відсутність впливу на КРІ результатів роботи «пов'язаних» фахівців
Скорочення кількості ключових індикаторів ефективності	до фахівців кредитного аналізу	1) більш повна прив'язка мотивації до якості роботи; 2) виключення можливостей свідомих помилок; 3) прив'язка до кінцевого результату

Розглянемо більш докладно інформацію, представлену в таблиці 3.1. Отже, одним з варіантів реалізації заходів щодо включення до мотивації проміжних результатів є впровадження її в оцінку діяльності фахівців з розробки та просування нових банківських продуктів. До переліку КРІ по введенню нових продуктів входять такі показники, як: частка ринку по продукту; індекс задоволеності клієнтів; обсяг продажів нового продукту постійним клієнтам; приріст клієнтської бази в результаті реалізації проекту; середній обсяг продажів на одного клієнта. Тобто показники характеризують кінцеву ефективність проекту, його результати, при цьому, як правило, проекти з розробки та просування нових продуктів мають істотну тривалість у часі, внаслідок чого, доцільно оцінювати діяльність співробітників і на його проміжних етапах, а саме: формування ідеї на базі ринкових досліджень та аналіз можливостей банку, розробка та затвердження проекту та бюджету, розробка процесно-методичного і системного забезпечення, розробка маркетингового забезпечення, розробка організаційного забезпечення, запуск проекту. Оцінка проміжних результатів підвищить загальний рівень мотивації співробітників протягом всього проекту, сприятиме активізації діяльності одночасно за кількома напрямками, усуне демотивувальний ефект невизначеності до закінчення проекту, розширить можливості співробітників щодо коригування своєї діяльності.

Встановлення взаємозв'язків між показниками може бути застосовано до фахівців з підбору персоналу. Наразі їх КРІ містить: продуктивність підбору персоналу, тобто рівень виконання плану заміщення вакансій; якість ведення бази E-staff; якість підбору, тобто відсоток кандидатів, які успішно пройшли випробувальний термін. При цьому не враховуються такі параметри, як діяльність компанії з просування її на ринку праці та фактори звільнення кандидата протягом випробувального терміну; кількість кандидатів, які, без сумніву, впливають на кінцеву результативність діяльності співробітника. Коригування на дані параметри сприятиме підвищенню рівня справедливості

оцінки діяльності і, відповідно, рівня мотивації, а також розширить можливості оцінки якості бізнес-процесів.

Утримання ключових індикаторів ефективності в рамках зон відповідальності може бути застосовано до фахівців відділів кредитування фізичних і юридичних осіб. Даний відділ (і аналогічні йому) характеризується високим рівнем зонування процесу: залучення клієнтів, приймання і перевірка документів, кредитний аналіз, інформування клієнта про результати, видача грошових коштів. При цьому на кінцевий обсяг мотиваційних виплат співробітника впливають параметри, які знаходяться в зоні відповідальності підрозділу, але не співробітника, зокрема фахівці, що займаються обробкою документів не в силах впливати на результативність просування кредитних продуктів та результати кредитного аналізу та, відповідно, кількість схвалених заявок, аналогічно фахівці, що займаються кредитним аналізом, не в силах вплинути на кількість заявок, що надійшли для обробки. Облік цих факторів в КРІ співробітників дозволить виключити вплив на КРІ результатів роботи «пов'язаних» фахівців, і, отже, оптимізує систему з позиції окремих співробітників, підвищивши мотивуючий ефект.

Скорочення кількості ключових індикаторів ефективності може бути застосовано до фахівців кредитного аналізу. Наразі в КРІ даних співробітників поміж інших параметрів включаються такі, як обсяг укладених угод, середня вартість угоди, конверсія потенційних клієнтів в чинних клієнтів, які характеризуються не тільки обмеженими можливостями впливу на них, але несуть певний негативний ефект, внаслідок можливостей підвищення обсягу мотиваційних виплат шляхом ігнорування негативних факторів платоспроможності клієнта. Таким чином, доцільно включення в систему КРІ даних співробітників лише тих показників, які безпосередньо пов'язані з якісними параметрами кредитного портфеля банку, це забезпечить більш повну прив'язку мотивації до якості роботи, виключить можливість свідомих помилок, забезпечить прив'язку матеріальних винагород до кінцевого результату діяльності.

Природно, що запропоновані заходи щодо оптимізації системи КРІ банку можуть бути застосовані і до інших підрозділів. При цьому приклади, розглянуті в таблиці 3.1, дозволяють виділити три параметри бізнес-процесів, які служать орієнтирами для вибору конкретних заходів (рис. 3.4).

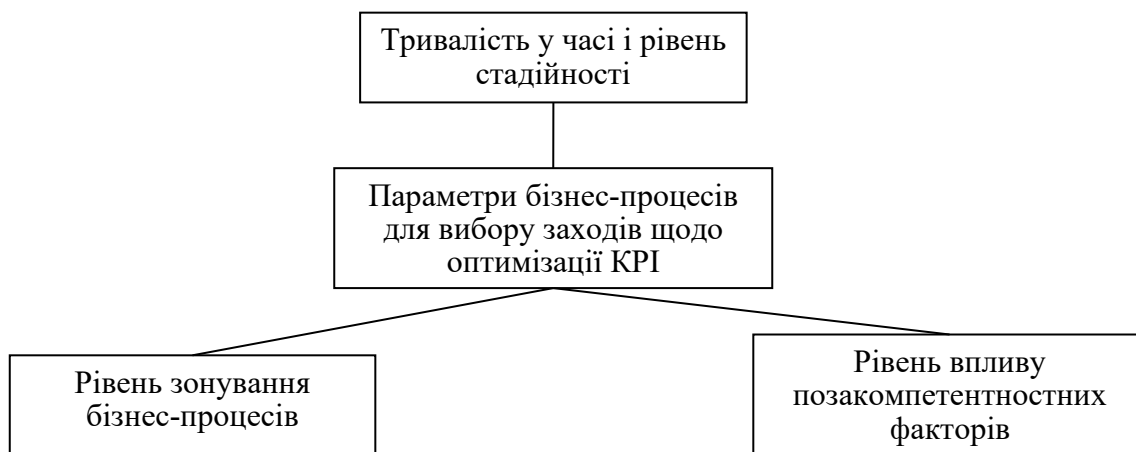


Рисунок 3.4 – Параметри бізнес-процесів, що визначають застосовність окремих заходів оптимізації системи КРІ

В цілому, для досягнення системою КРІ банку оптимального і найбільш ефективного стану необхідно, щоб: а) ключові індикатори були пов'язані між собою; б) показники повинні бути легко обчислені, а система їх розрахунку – прозора; в) співробітники повинні бути матеріально зацікавлені в досягненні цільових значень ключових індикаторів, що лежать в зоні їх професійних компетенцій.

Крім базових напрямків оптимізації системи КРІ ПриватБанку, доцільно розглянути можливість використання системи «5+» для управління кар'єрою співробітників. Зазначена система передбачає оцінку співробітників за п'ятибальною шкалою в залежності від рівня досягнення нею ключових індикаторів ефективності (КРІ), виходячи з результатів оцінки, визначається розмір преміювання співробітника (матеріальна мотивація), а також застосування до нього різних методів нематеріальної мотивації. Таким чином,

дану методику можливо використовувати також як базу для просування співробітника по кар'єрних сходах:

- співробітник з присвоєної йому оцінкою «А» призначається або переміщується в резерв на вищу посаду;
- співробітник з присвоєної йому оцінкою «В» призначається на роль наставника;
- співробітник з присвоєної йому оцінкою «С» отримує додаткові можливості для навчання за спеціальними програмами для підтримки і розвитку знань та навичок;
- співробітник з присвоєної йому оцінкою «D» або «E» проходить базове навчання за очно-дистанційною формою.

На закінчення відзначимо, що система КРІ як елемент системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк», в першу чергу, має бути спрямована на підвищення рівня мотивації праці банківських працівників. Виходячи з цього, запорукою її успішного застосування є поєднання інтересів компанії, структурних підрозділів та окремих співробітників. Її основна мета – стимулювати досягнення високих фінансових результатів кредитної організації шляхом ефективного поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації, що застосовуються в рамках прозорості та зрозумілої кожному співробітнику системи оцінки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі, виходячи з поставленої мети та задач, проведено теоретичне дослідження та розроблено практичні рекомендації щодо управління трудовими ресурсами банківських установ.

Формування та розвиток трудових ресурсів протягом тривалого періоду вивчається широким колом дослідників і аналізується як процес, що вимагає управлінського впливу, здійснюваного на різних рівнях і в різних напрямках. У роботі відзначається, що при визначенні поняття «трудові ресурси» вчені-економісти підмінюють поняття та ототожнюють зазначений термін з трудовим або кадровим потенціалом. Враховуючи переваги наявних трактувань, під трудовими ресурсами доцільно розуміти ту частину населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і навичками праці у відповідній галузі. Розроблено механізм управління трудовими ресурсами, як комплекс взаємозалежних процесів управління трудовими ресурсами, що дозволяє підвищувати економічну та соціальну ефективність менеджменту персоналу.

Визначено, що особливістю кредитних організацій є підвищені вимоги до управління трудовими ресурсами. Однак до теперішнього часу керівництво деяких банків продовжує орієнтуватися на дублювання систем його організації та функціонування, традиційних для більшості галузей економіки. У зв'язку з цим у роботі наведено типову структуру системи управління персоналом в банку та схарактеризовано зміст її елементів.

Зауважено, що в умовах жорсткої конкуренції сучасний банк оптимально використовуючи людські ресурси, підвищуючи якість управління ними, забезпечуючи стабільність кадрового складу шляхом поліпшення соціально-економічних показників фінансової діяльності, сприятиме отриманню додаткових конкурентних переваг на фінансовому ринку. Дієвим інструментом мотивації персоналу банківських установ визнана система ключових показників ефективності діяльності (KPI), переваги та недоліки якої зазначені в роботі.

Виконано аналіз фінансово-економічної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», за результатами якого можна стверджувати, що чистий прибуток банку має сталу тенденцію до зростання. Так, у 2019 році банк отримав майже 33 млрд.грн. чистого прибутку, що становило 55% прибутку всіх банків України. Такі високі значення досягаються шляхом постійного впровадження інноваційних технологій у діяльність банку, в тому числі і з управління трудовими ресурсами. Протягом досліджуваного періоду чисельність штатних працівників зростала та у 2019 році складала 22,6 тис.ос. Разом з цим спостерігалось зниження плинності кадрів та підвищення середньомісячної заробітної плати, що, безумовно, є позитивними тенденціями, які характеризують Банк як надійного роботодавця.

Визначено, що основним мотивом діяльності українських фахівців є матеріальне заохочення. Так, 96,2% респондентів при проведенні опитування відповіли, що серед факторів підвищення їх активності основним є заробітна плата. Отже, ефективна система стимулювання має залежати безпосередньо від результатів праці і в той самий час виконувати ряд економічних та соціальних функцій.

У роботі досліджено основні стратегічні напрямки управління формуванням та використанням трудових ресурсів на державному рівні, яке полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. Схарактеризовано напрямки підвищення ефективності використання трудових ресурсів на кожному з етапів кар'єрного шляху працівника в банківській установі.

Розроблено напрямки оптимізації системи ключових показників (KPI) персоналу АТ КБ «ПриватБанк», які спрямовано на підвищення загального рівня мотивації співробітників, розширення можливостей співробітників щодо коригування своєї діяльності, що досягається шляхом застосування прозорості та зрозумілої кожному співробітнику системи оцінки їх діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Eleyko, I.V. (2018). Comparative analysis of the effectiveness of labor management models. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. № 17 (1). P. 103-107.
2. Sokolovsky, S.A., Naumenko, M.O., Cherkashina, M.V. (2015). Improvement of labor resources management of the enterprise. *Business Inform.* № 3. P. 288-292.
3. Lobanova, T.N. (2016). *Motivation and stimulation of labor activity*. Moscow: Yurayt Publishing House, 482 p.
4. Slezinger, G.E. (2016). *Labor in a market economy*. Moscow: INFRA-M, 336 p.
5. Bobkova, N.G. (2014). Personnel management system in modern conditions. *Modern technologies. System analysis. Modeling*. No. 1 (41). P. 209–214.
6. Demidovich, K.A., Danilova, L.V. (2016). The concept of key performance indicators (KPI) and their application. *New science: from idea to result*. No. 5-1. P. 47-51.
7. Dmitriev, M.N. (2013). *Personnel management of commercial banks*. Nizhegorod. state architect.-builds. un-t. N. Novgorod: NNSABU, 159 p.
8. Korgina, O.A., Suchkova, E.E., Danilova, N.E. (2017). Genesis of theoretical approaches in personnel management of an organization. *RJOAS*. No. 5. P. 38–45.
9. Koroleva, L.A. (2014). The concept of personnel management. *Interdisciplinary dialogue: current trends in social, humanitarian, natural and technical sciences*. No. 1. P. 113–123.
10. Kostenko, E.P. (2015). Evolution of theory and practice of personnel management in the XX century. *Space of Economics*. No. 4–3. P. 268–273.
11. Dimitrieva, S.D., Merzlyakova, I.A. (2016). Theoretical approaches to the definition of the organization's personnel management system. *Innovative Science*. No. 6-1. P. 86–89.

12. Lytneva, N.A. (2015). Development of methodological tools in the management of personnel efficiency assessment. *Bulletin of OrelGIET*. No. 2 (32). P. 101-106.
13. Hamel, G. (2007). The Future of Management. *Harvard Business Review Press*, 272 p.
14. Hathcock, B.C. (1996). The new-breed approach to 21st century human resources. *Human resource management*. Vol. 35. No. 2. P. 243–250.
15. Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know (Financial Times Series)*. Hampshire: FT Press, 348 p.
16. Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 233 p.
17. Mayorova, M.I. (2017). Modeling of personnel management systems. *Man and Society*. No. 2 (3). P. 33–35.
18. Pegova, A.M., Pronina, Yu.Yu. (2018). Analysis of the implementation of the system of motivation and incentives for personnel in Russian commercial banks. *Scientific Forum: Economics and Management: the materials of the XV Intern. Scientific-practical. conf.* No. 3 (15). P. 24–32.
19. Klochkov, A.K. (2015). *KPI and staff motivation*. Moscow: Eksmo, 103 p.
20. Kopteva, K.V. (2014). Possibilities of using the KPI system for staff motivation. *Fundamentals of EUP*. No. 4 (16). P. 128-131.
21. Sleptsova, E.V., Lymareva, L.A. (2014). Personnel assessment system in the concept of management by results. *Theory and practice of social development*. No. 3. P. 237–239.
22. Dubynska, I.I. (2016). Methodical approaches to assessing the effectiveness of management of labor resources of the region. *Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences*. No. 31 (2). P. 55-62.
23. Plakhotnik, O. (2014). The mechanism of management of labor resources of the enterprise in modern economic conditions. *East*. No. 5. P. 41-45.

24. Solntseva, N.V. (2015). Improving the mechanism of management of labor resources of construction companies. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*. No. 3. P. 116-122.
25. Osovska, G.V. (2014). Management of labor resources on the basis of marketing concepts. *Agrosvit*. No. 22. P. 18-22.
26. Irtysheva, I.O. (2016). Landmarks of improving the efficiency of labor resources management: regional aspect. *Business Inform*. No. 10. P. 123-128.
27. Kovalchuk, G.K. (2015). Cluster model of labor resources management. *Problems of economy*. No. 1. P. 356-360.
28. Korolyova, N.M. (2012). System of principles of management of labor resources by stages of their reproduction at the enterprise. *Business Inform*. No. 11. P. 216-219.
29. Kruglov, V.V. (2015). The use of key performance indicators (KPI) in the management of personnel motivation in enterprises in the field of trade. *Problems and prospects for business development*. No. 3 (2). P. 30-35.
30. Lobza, A.V. (2018). Development of personnel evaluation system of the enterprise: implementation of the KPI approach. *Young scientist*. No. 12 (1). P. 291-295.
31. Dvulit, Z.P. (2019). Human resource management based on key performance indicators (KPI). *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of economics and management*. No. 3. P. 90-98.
32. Zhavoronok, A.V. (2017). The essence of labor resources and analysis of their use. *Young scientist*. No. 6. P. 427-430.
33. Kornienko, I.G. (2011). Economic essence of labor resources and their place in the management of industrial enterprises. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*. No. 4. P. 269-274.
34. Skrynkovsky, R.M. (2015). Diagnosis of the use of labor, material, financial and energy resources of the enterprise as a tool for managing the elements of its production and economic activity. *Problems of Economics*. No. 1. P. 249-254.
35. Necheva, N.V. (2014). Economic essence of management of labor

resources of enterprises of the sanatorium-resort complex. *Visnyk of Dnipropetrovsk University. Ser. : Economics*. Vol. 22, issue 8 (2). P. 136-140.

36. Turbayevskaya, L.O. (2013). Socio-demographic processes as a key factor in the formation of labor resources of agricultural enterprises. *Economy and region*. No. 4. P. 113-118.

37. Didur, K.M. (2011). Modern methods of personnel evaluation. *Effective economy*. No. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20.

38. Kichko, I. (2017). Innovative methods of personnel selection and evaluation. *Problems and prospects of economics and management*. No. 2. P. 7-14.

39. Migus, I.P. (2013). Modern approaches to the assessment of personnel of economic entities from the standpoint of economic security. *Business Inform*. No. 10. P. 357-363.

40. Volkova, N.V. (2015). Comparative analysis of modern methods of personnel evaluation from the standpoint of domestic enterprises. *Young scientist*. No. 12 (1). P. 134-137.

41. Rud, N.T. (2019). Innovative potential of enterprise personnel: essence, management and evaluation methods. *Economic Forum*. No. 2. P. 180-190.

42. Fandeeva, A.E. (2015). Features of methods of personnel evaluation. *Problems of system approach in economics*. No. 52. P. 107-122.

43. Bondarevskaya, K.V. (2013). Personnel evaluation: modern methods and tools for its implementation. *Problems and prospects of entrepreneurship*. No. 2. P. 28-32.

44. Dogadina, V.Yu. (2016). Modern methods of labor evaluation of personnel of enterprises in the field of services. *Social Economy*. No. 1. P. 135-141.

45. Kalinin, A.M. (2014). Modern methods of assessing banking staff. *Scientific papers of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*. No. 25. P. 52-58.

46. Gubay, M.M. (2015). Reserves for rationalization of bank costs for staff. *Young scientist*. No. 9 (1). P. 70-73.

47. Guzenko, O.P. (2015). Personnel management of a commercial bank:

problematic and innovative aspect. *Young scientist*. No. 2 (2). P. 41-44.

48. Kuznetsov, A.M. (2014). Strategic management of the bank in modern conditions of economic development of Ukraine. *Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine*. No. 40. P. 155-161.

49. Kalinichenko, L.L. (2014). Complex approach to the motivation of bank staff. *Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics*. Vol. 19, No. 2(5). P. 135-138.

50. Kantsur, I.G. (2014). Coaching as an innovative mechanism of personnel management in the bank. *Collection of scientific works of the National University of State Tax Service of Ukraine*. No. 1. P. 97-104.

51. Danalaki, V.V. (2013). Personnel management of a commercial bank in modern conditions. *State and Regions. Ser.: Economics and Entrepreneurship*. No. 5. P. 105-108.

52. Pistunov, I.M. (2015). Personnel management of the bank on the basis of questionnaires. *ScienceRise*. No. 7 (3). P. 43-46.

**ДОДАТОК А. Перелік зауважень щодо оформлення кваліфікаційної
роботи**

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження