

УДК 336.773 (732)

Панасюк В. М.
*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування
Тернопільського національного економічного університету*

Panasyuk Valentyna
*Doctor of Economic Sciences, Professor of
Ternopil National Economic University*

ПЕРСОНАЛ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ ЯК ОБ'ЄКТ АНАЛІЗУ І УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті на підставі вивчення літературних джерел визначено персонал фінансової установи як один із функціональних складових діяльності та особливий об'єкт аналізу та управління. Виокремлено, проаналізовано економічні та соціальні інтереси власників і працівників фінансової установи на етапах формування, функціонування та оцінювання ефективності системи управління персоналом. Задля подолання конфлікту інтересів визначено принципи формування системи управління персоналом, на підставі чого розроблено алгоритм оцінювання її ефективності, який включає визначення цілей та завдань управління персоналом фінансової установи; визначення потреби, планування та формування штату працівників фінансової установи; поточний моніторинг ефективності діяльності персоналу; оцінювання ефективності системи управління персоналом. Обґрунтовано сукупність аналітичних робіт у межах запропонованого алгоритму. Деталізовано цілі та завдання системи управління персоналом фінансової установи. Запропоновано сукупність економічних та фінансових показників для поточного моніторингу та оцінювання ефективності системи управління персоналом.

Ключові слова: фінансова установа, фінансові послуги, персонал, система управління, конфлікт інтересів, економічні та соціальні інтереси.

Вступ та постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку бізнесу важливими напрямками діяльності фінансової установи є планування, аналізування та управління персоналом. Кількісний та якісний склад працівників, їх знання, навички та вміння визначають масштаби діяльності, розмір фінансових показників господарювання, асортимент послуг, застосування інноваційних методів управління тощо. Це дає змогу розглядати людський капітал як важливий ресурс, головну передумову зростання конкурентоспроможності економічних суб'єктів.

З огляду на специфіку фінансових установ їх діяльність можна вважати однією з найбільш ризикованих. За таких умов раціонально організоване, аналітично обґрунтоване управління кадровим потенціалом установи запобігає виникненню негативних тенденцій розвитку. Означене актуалізує тематику дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Персонал економічного суб'єкта як об'єкт аналізу та управління вивчається багатьма вітчизняними та закордонними науковцями у галузі фінансово-кредитної та фінансово-госпо-

дарської діяльності. Варто відзначити дослідження таких авторів, як В.Л. Андрущенко, Т.П. Збрицька, О.А. Кириченко, Л.М. Кіндрацька, А.М. Колот, С.В. Львовчкін, В.І. Міщенко, Є.В. Мних, М.І. Мурашко, С.Ф. Покропивний, Г.В. Савицька, Т.С. Смовженко, С.Г. Струмилін, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська, М.Г. Чумаченко.

Незважаючи на важливість отриманих результатів, проблеми оцінювання ефективності системи управління персоналом фінансової установи залишаються недостатньо розробленими в методичному та практичному аспектах.

Метою статті є вивчення проблем, розгляд яких розпочато у джерелах [2; 4; 5], стосовно аналітичного забезпечення управління діяльністю фінансових установ, зокрема побудова алгоритму оцінювання ефективності системи управління її персоналом.

Результати дослідження. Персонал фінансової установи як один із функціональних складників діяльності й особливий об'єкт аналізу та управління, характеризується певними особливостями. По-перше, професійні характеристики керівника, бухгалтера, керівників відокремлених підрозділів повинні відповідати вимогам, які встановлені Нацкомфінпослуг і Ліцензійними умовами провадження господарської діяльності з надання фінансових послуг [6], а всі працівники повинні мати вищу профільну освіту. Крім того, постійно зростаючий рівень вимог до характеру та якості фінансових послуг вимагає регулярного підвищення кваліфікації, що зумовлює зростання витрат на утримання персоналу. По-друге, для працівників фінансових установ характерною є підвищена схильність до помилок, що виникають через недостатній рівень кваліфікації, перевищення посадових повноважень, недотримання встановлених процедур проведення операцій, не завжди задовільний менеджмент, невиконання вимог законодавчих та нормативних актів тощо.

Під час формування системи управління персоналом фінансової установи важливим є подолання конфлікту інтересів її власників і топ-менеджерів, а також серед співробітників, тобто менеджерів різного рівня (керівників відділів та спеціалістів), задля досягнення стратегічних цілей розвитку. Різні економічні та соціальні інтереси цих працівників подані на рис. 1.

Аналіз представлених інтересів свідчить про те, що власник зацікавлений в інтенсифікації праці робітників, підвищенні рівня активності та лояльності до установи загалом і власника зокрема. За соціальними складовими інтереси топ-менеджерів і найманих працівників співпадають, а за економічними вони наближаються до інтересів власника. Інтереси найманих працівників мають локальний характер.

Задля подолання конфлікту інтересів система управління персоналом повинна ґрунтуватись на:

- відповідності затверджених внутрішніх правил надання фінансових послуг вимогам, визначеним законодавством та нормативно-правовими актами Нацкомфінпослуг;
- відповідності формування штату працівників вимогам господарського, трудового законодавства України, внутрішнім положенням фінансової установи;

- підтримці високої якості, оперативності та обґрунтованості інформаційної забезпеченості системи управління персоналом;

- розмежуванні повноважень менеджерів різного рівня та їх доступу до даних конфіденційного характеру;

- формуванні мотиваційного механізму, спрямованого на підвищення ефективності роботи працівників за рахунок встановлення залежності між результативністю праці та заробітною платою, створення умов саморозвитку, участі у системі корпоративних тренінгів.

Перераховані принципи стали підставою для розробленого нами алгоритму оцінювання ефективності системи управління персоналом фінансової установи (рис. 2).

Метою системи управління персоналом пропонуємо вважати зростання конкурентоспроможності фінансової установи та її послуг за рахунок професійного обслуговування клієнтів, а також ефективної взаємодії зі внутрішніми та зовнішніми контактними аудиторіями. Зазначене зумовлює підвищення рентабельності бізнесу за рахунок зниження непродуктивних витрат, пов'язаних з некваліфікованим наданням фінансових послуг.

До завдань оцінювання системи управління персоналом потрібно віднести:

| I. На етапі формування системи управління персоналом | | |
|---|--|--|
| 1.1. Інтереси власника як працедавця: | 1.2. Інтереси топ-менеджера як найманого працівника: економічний інтерес: | 1.3. Інтереси працівника як найманого працівника: |
| заробітна плата працівників повинна відповідати їх умінням і навичкам, а також рівню реальної вартості робочої сили | заробітна плата повинна відповідати рівню кваліфікації та займаній посаді, а також реальній вартості робочої сили | |
| соціальний інтерес: | | |
| лояльність співробітників до працедавця | підвищення соціального статусу працівника в установі відповідно до особистого вкладу незалежно від займаної посади | |
| II. На етапі функціонування системи управління персоналом | | |
| 2.1. Інтереси власника як працедавця | 2.2. Інтереси топ-менеджера як керівника | 2.3. Інтереси працівника як виконавця |
| економічний інтерес: | | |
| заробітна плата працівників повинна відповідати їх умінням і навичкам, а також рівню реальної вартості робочої сили | дисциплінованість і відповідальність виконавців під час виконання посадових завдань | заробітна плата повинна відповідати досягненням |
| соціальний інтерес | | |
| лояльність співробітників до працедавця | вклад працівника повинен бути співрозмірним зі вкладом його колег | |
| III. На етапі оцінювання ефективності системи управління | | |
| 3.1. Інтереси власника як власника бізнесу | 3.2. Інтереси топ-менеджера як керівника | 3.3. Інтереси працівника як члена колективу установи |
| економічний інтерес: | | |
| отримання максимального прибутку на вкладений капітал | мотивацію забезпечує участь у прибутках відповідно до вкладу на підставі коефіцієнта участі | |
| соціальний інтерес | | |
| лояльність співробітників до працедавця | перехід у ранг власника | стабільність робочого місця |

Рис. 1. Економічні та соціальні інтереси власників і працівників фінансової установи



Рис. 2. Алгоритм оцінювання ефективності системи управління персоналом фінансової установи

- формування та аналізування даних про роботу працівників, які застосовують у процесі управління ними;
- управління роботою працівників за результатами аналізу, що дає змогу оперативним чином регулювати процес надання фінансових послуг;
- формування ефективного механізму мотивації персоналу, який повинен забезпечити гідні заохочення, свідому самооцінку та просування працівників;
- з’ясування напрямів подальшого підвищення рівня професійної підготовки працівників.

Під час визначення потреби, планування й формуванні штату працівників фінансової установи з’ясовується необхідна кількість працівників певної кваліфікації; розраховуються витрати, пов’язані з їх залученням; удосконалюється процес найму працівників, організації професійного навчання; вирішуються питання раціональної зайнятості працівників; стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого дня тощо.

Поточний моніторинг ефективності діяльності персоналу пропонуємо проводити на підставі таких груп економічних показників:

- 1) показники результативності праці (кількість, якість і терміни надання послуг, наприклад кількість претензій клієнтів до якості послуг, наданих співробітниками, і подальший відтік клієнтів; наявність зауважень зовнішніх і внутрішніх контролюючих органів);
- 2) показники професійної поведінки (самостійність, відповідальність (заміщення відсутнього співробітника), дисципліна, ініціативність, лояльність співробітників до фінансової установи тощо);
- 3) показники професійної діяльності (наявність внутрішніх регламентів та інструкцій, наявність відхилень від регламентів та інструкцій, виконання посадових обов’язків, стабільність робочого місця, ефективність системи матеріального стимулювання);
- 4) показники кваліфікації (знання та професійні навички, які потрібні для надання фінансових послуг; наявність системи підвищення кваліфікації співробітників);

5) показники особистісної поведінки (працездатність, комунікативність, цілеспрямованість тощо);

6) показники оцінювання мотиваційного механізму (коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати та середньогалузевого рівня, своєчасність виплати заробітної плати, число звернень до адміністрації з питань переведення в інші підрозділи, показник задоволення умовами праці).

Оцінювання ефективності системи управління персоналом варто здійснювати на підставі визначення таких фінансових показників, як частка штрафних санкцій у загальному обсязі витрат, частка витрат на утримання персоналу у загальному обсязі витрат, коефіцієнт ефективності роботи персоналу.

Оцінювання робіт з підвищення ефективності роботи персоналу можна провести на підставі розрахунку однойменного показника, алгоритм якого має такий вигляд [7]:

$$K_E = \left(\frac{Ч_{np}}{Ч_{п}} - ПВ \right) \cdot Ч_{п},$$

де K_E – коефіцієнт ефективності роботи персоналу; $Ч_{np}$ – скоригований чистий операційний прибуток установи; $B_{п}$ – витрати на персонал; $П_B$ – питомі витрати на персонал; $Ч_{п}$ – чисельність персоналу.

Зіставляючи фактичні та планові значення перерахованих показників, оцінюємо рівень досягнення цілі, поставленої перед системою управління персоналом. Для цього, як і в джерелі [4], пропонуємо застосовувати метод бальних оцінок. Залежно від рівня досягнення показником свого планового значення (не досягнуто, досягнуто) пропонуємо присвоювати йому бальну оцінку. На основі зіставлення отриманих сумарних значень бальних оцінок з максимально можливими розраховують узагальнюючий показник досягнення мети. За результатами оцінювання ефективності управління персоналом фінансової установи можливими є такі варіанти. Перший варіант передбачає, що ціль досягнута, що означає визнання системи управління персоналом ефективною, а другий варіант передбачає, що ціль не досягнута, що означає необхідність розроблення та вжиття заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Узагальнюючи вищевикладене, можемо стверджувати, що запропонований алгоритм управління персоналом установи спрямований на ефективне використання наявних і потенційних трудових ресурсів задля підвищення конкурентоспроможності установи за рахунок підвищення професіоналізму обслуговування клієнтів, що забезпечує зростання обсягів надання послуг продуктів та збільшення прибутку.

Висновки. На підставі вивчення літературних джерел визначено персонал фінансової установи як один із функціональних складових діяльності та особливий об’єкт управління. Виокремлено, проаналізовано економічні та соціальні інтереси власників, топ-менеджерів та найманих працівників фінансової установи на етапі формування, функціонування та оцінювання ефективності системи управління персоналом.

Акцентовано увагу на необхідності подолання конфлікту інтересів між власниками, топ-менеджерами, менеджерами різного рівня управління, а також серед пра-

цівників установи задля досягнення стратегічних цілей розвитку та формування ефективної системи управління персоналом. Задля подолання конфлікту інтересів визначено принципи формування системи управління персоналом, на підставі чого розроблено алгоритм оцінювання її ефективності. Запропонований алгоритм включає визначення цілей та завдань управління персоналом фінансової установи; визначення потреби, планування й формування штату працівників фінансової установи; поточний моніторинг ефективності діяльності персоналу; оцінювання ефективності системи управління персоналом. Обґрунтовано сукупність аналітичних робіт у межах запропонованого алгоритму. Деталізовано цілі та завдання управління персоналом фінансової установи. Запропоновано сукупність економічних показників для поточного моніторингу ефективності діяльності персоналу. До складу економічних показників запропоновано відносити показники результативності праці, показники професійної поведінки, показники професійної діяльності, показники кваліфікації, показники особистісної поведінки, показники оцінювання мотиваційного механізму.

Оцінювання ефективності системи управління персоналом запропоновано здійснювати на підставі визначення таких фінансових показників, як частка штрафних санкцій у загальному обсязі витрат, частка витрат на утримання персоналу у загальному обсязі витрат, коефіцієнт ефективності роботи персоналу.

Запропоновано один із можливих варіантів визначення узагальнюючого показника оцінювання ефективності управління персоналом фінансової установи із застосуванням методів бального оцінювання.

Використання запропонованого алгоритму оцінювання ефективності системи управління персоналом вимагає доповнення сукупності запропонованих показників з урахуванням специфіки послуг фінансової установи, розроблення методики кількісного визначення якісних показників задля однозначності трактування та оцінювання динаміки. Важливим є обґрунтування методів оцінювання рівня досягнення цілей та виконання завдань системи управління персоналом фінансової установи. Це є основними напрямками, за якими мають здійснюватися подальші наукові дослідження з цієї проблематики.

Список використаних джерел:

1. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
2. Загородна О.М., Серединська В.М., Панасюк В.М. Аналітичне забезпечення маркетингової програми фінансової установи. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 30. С. 502–508. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zagorodna-O.-M.pdf> (дата звернення: 08.09.2019).
3. Плухіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323–327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47 (дата звернення: 08.09.2019).
4. Панасюк В.М., Бродовська О.Г. Фінансова політика небанківської фінансової установи: сутність та порядок формування. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 175–182. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/28.pdf (дата звернення: 08.09.2019).
5. Панасюк В.М. Концептуальні підходи до формування економічної політики небанківських фінансових установ. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. С. 150–155. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/24.pdf (дата звернення: 08.09.2019).
6. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з надання фінансових послуг (крім професійної діяльності на ринку цінних паперів) : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2016 року № 913 (дата оновлення: 22.05.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/913-2016-%D0%BF> (дата звернення: 09.09.2019).
7. Серединська І.В., Серединська В.М. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 354 с.

References:

1. Zbrytska T.P., Savchenko H.O., Tatarevska M.S (2013). *Upravlinnia rozvytkom personalu : navch. posibnyk* [Human Resource Management : educ. manual]. Odessa : Atlant (in Ukrainian).
2. Zahorodna O.M., Seredynska V.M., Panasiuk V.M. (2019) Analitychne zabezpechennia marketynhovoї prohramy finansovoї ustanovy [Analytical support for a financial institution's marketing program] *Infrastuktura rynku* (electronic journal). Vol. 30, pp. 502–508. Available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zagorodna-O.-M.pdf> (accessed: 08.09.2019).
3. Pluhina Yu.A. (2013) Rozvytok personalu pidprijemstva: pidkhody, sutnist, modeli [Enterprise personnel development: approaches, essence, models] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* (electronic journal). Vol. 42, pp. 323–327. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47 (accessed: 08.09.2019).
4. Panasiuk V.M., Brodovska O.H. (2019) Finansova polityka nebankivskoi finansovoї ustanovy: sutnist ta poriadok formuvannia [Financial policy of a non-bank financial institution: essence and procedure of formation] *Infrastuktura rynku* (electronic journal). Vol. 32, pp. 175–182. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/28.pdf (accessed: 08.09.2019).
5. Panasiuk V.M. (2019) Kontseptualni pidkhody do formuvannia ekonomichnoi polityky nebankivskykh finansovykh ustanov [Conceptual approaches to economic policy-making in non-bank financial institutions] *Infrastuktura rynku* (electronic journal). Vol. 28, pp 150–155. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/24.pdf (accessed: 08.09.2019).
6. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.12.2016. Pro zatverdzhennia litsenziinykh umov provadzhenia hospodarskoi diialnosti z nadannia finansovykh posluh (krim profesiinoї diialnosti na rynku tsinnykh paperiv) [On approval of the License terms of conducting financial services business (except professional activity in the securities market)]. Vol. 913. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/913-2016-%D0%BF> (accessed: 09.09.2019).
7. Seredynska I.V., Seredynska V.M. (2015) Osoblyvosti intehruvannia system vartisno-orientovanoho upravlinnia pidprijemstvamy [Characteristics of integration of cost-oriented enterprise management systems]. Ternopil : FOP Paliantsia V.A. (in Ukrainian).

ПЕРСОНАЛ ФИНАНСОВОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КАК ОБЪЕКТ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье на основе изучения литературных источников определен персонал финансового учреждения как один из функциональных составляющих элементов деятельности и особый объект анализа и управления. Выделены, проанализированы экономические и социальные интересы собственников и работников финансового учреждения на этапах формирования, функционирования и оценивания эффективности системы управления персоналом. С целью преодоления конфликта интересов определены принципы формирования системы управления персоналом, на основе чего разработан алгоритм оценивания ее эффективности, который включает определение целей и заданий управления персоналом финансового учреждения; определение потребности, планирование и формирование штата работников финансового учреждения; текущий мониторинг эффективности деятельности персонала; оценивание эффективности системы управления персоналом. Обоснована совокупность аналитических работ в рамках предложенного алгоритма. Детализировано цели и задания системы управления персоналом финансового учреждения. Предложена совокупность экономических и финансовых показателей для текущего мониторинга и оценивания эффективности системы управления персоналом.

Ключевые слова: финансовое учреждение, финансовые услуги, персонал, система управления, конфликт интересов, экономические и социальные интересы.

PERSONNEL OF FINANCIAL INSTITUTION AS AN OBJECT OF ANALYSIS AND MANAGEMENT

Summary. The article identifies the financial institution's personnel as one of the functional components of the activity and a special object of management based on the study of literary sources. The economic and social interests of owners, top managers and employees of a financial institution are identified and analyzed at the stage of formation, operation and evaluation of the effectiveness of the personnel management system. Emphasis is placed on the need to overcome conflicts of interest between owners, top managers, managers of different levels of management, also among the employees of the institution in order to achieve strategic goals of development and formation of an effective system of personnel management. In order to overcome the conflict of interests, the principles of formation of the personnel management system have been defined and an algorithm for evaluating its effectiveness has been developed. The proposed algorithm includes: defining the goals and objectives of financial institution personnel management; determining the need, planning and staffing of financial institution employees; ongoing monitoring of staff performance; assessing the effectiveness of the personnel management system. The set of analytical works within the limits of the proposed algorithm is substantiated. The goals and objectives of managing a financial institution's staff are detailed. The set of economic indicators for ongoing monitoring of staff performance is proposed. The composition of economic indicators proposed to include: performance indicators, indicators of professional behavior, indicators of professional activity, indicators of skills, indicators of personal behavior, and indicators of evaluation of the motivational mechanism. It is proposed to evaluate the effectiveness of the personnel management system on the basis of determining such financial indicators as: the proportion of penalties in the total cost; the share of personnel maintenance costs in the total cost, the efficiency of staff. One of the possible options for defining a generic indicator of the financial institution personnel management performance evaluation using the scoring methods is proposed.

Key words: financial institutions, financial services, personnel, management system, conflict of interest, economic and social interests.