

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет будівництва, архітектури та дизайну

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

магістра

(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління персоналом підприємства в сучасних
умовах господарювання»

Виконав: студентка 5 курсу, групи БАДз-411м

Спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Антоневич А.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник Левченко Н.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ФБАД
 Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
 Ступінь вищої освіти другий (магістерський)
 Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри БВУП, д.т.н, проф.
Ткаченко А.М.
 “ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
 НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Антоневич Альони Анатоліївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання. Enterprise personnel management in modern economic conditions.

керівник проєкту (роботи) Левченко Наталія Михайлівна, д. н. з держ.управл., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “_”_ 2022 року №_____

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 12 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) рекомендована література, аналітико-розрахункове завдання

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічний розділ. 2. Розрахунково-аналітичний розділ. 3. Розділ пропозицій вирішення проблеми. 4. Охорона праці та цивільна безпека.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Теоретико-методологічний розділ	Левченко Н.М., д.н. з держ.упр., професор		
Розрахунково-аналітичний розділ	Левченко Н.М., д.н. з держ.упр., професор		
Розділ пропозицій вирішення проблеми	Левченко Н.М., д.н. з держ.упр., професор		
Охорона праці та цивільна безпека	Якімцов Ю.В., доцент		
Рецензування	Севастьянов Р.В., к.е.н, доцент		
Нормоконтролер	Бобко Н.А., ст. викл.		

7. Дата видачі завдання “ 12 ” жовтня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Постановка завдань по роботі	1 тиждень	Завдання
2	Виконання теоретико методологічної частини	2–3 тижні	Розділ 1
3	Аналіз управління персоналом АТ «Ощадбанк»	4–5 тижні	Розділ 2
4	Аналіз системи КРІ в управлінні персоналом банку.	6 тиждень	Розділ 2
5	Розробка заходів покращення системи управління персоналом банку.	7–8 тижні	Розділ 2
6	Розробка заходів покращення системи КРІ в управлінні персоналом банку.	9 -10тиждень	Розділ 3
7	Розробка заходів з охорони праці та цивільної безпеки.	11-12 тиждень	Розділ 3
8	Оформлення пояснювальної записки та документів до неї	13 тиждень	Розділ 4
9	Нормоконтроль та рецензування	14–15 тижні	
10	Захист роботи.	16 тиждень	

Студент(ка)

(підпис)

Антоневич А.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Левченко Н.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної кваліфікаційної роботи магістра: 151 с., 12 табл., 17 рис., 12 форм., 4 дод., 158 джерел.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, СИСТЕМА
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КРІ

Структура та обсяг роботи. Робота являє собою наукове дослідження на тему управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання та передбачає пропозицію шляхів покращення системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи були використані наступні методи дослідження: аналізу, дослідження літературних та наукових джерел, синтезу, порівняння, метод теоретичного рівня та узагальнення.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом АТ «Ощадбанк».

Предмет дослідження – система управління персоналом та система КРІ АТ «Ощадбанк».

Актуальність теми. На сьогоднішній день управління персоналом займає досить вагоме місце в управлінні підприємством, адже головним ресурсом кожної організації є люди, їх здібності, навички та можливості. Для успішного управління підприємством необхідно постійно підтримувати та покращувати розвиток та високий рівень управління персоналом. За останні декілька років управління розвитком персоналу має тенденцію до зростання. Враховуючи всі проблеми сьогодення важливим є визначити стратегію його розвитку для забезпечення та утримання оптимального рівня конкурентоспроможності підприємства.

ABSTRACT

Explanatory note to the master's thesis: 147 pages, 12 tables, 17 figures, 12 forms, 4 appendices, 158 sources.

PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL, HR, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, KPI

Structure and scope of work. The work is a scientific study on the topic of enterprise personnel management in modern economic conditions and involves proposing ways to improve the personnel management system in JSC "Oschadbank".

Research methods. The following research methods were used during the writing of the thesis: analysis, research of literary and scientific sources, synthesis, comparison, method of theoretical level and generalization.

The object of the study is the personnel management system of JSC "Oschadbank".

The subject of the study is the personnel management system and the KPI system of JSC "Oschadbank".

Actuality of theme. Today, personnel management occupies a rather important place in enterprise management, because the main resource of every organization is people, their abilities, skills and opportunities. For the successful management of the enterprise, it is necessary to constantly support and improve the development and high level of personnel management. Over the last few years, the management of personnel development has a growing trend. Taking into account all the problems of today, it is important to determine the strategy of its development to ensure and maintain the optimal level of competitiveness of the enterprise.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ІПТ – інформаційно-платіжний термінал;
НБУ – Національний банк України;
ММСБ – мікро-, малий та середній бізнес;
ТВБВ – територіально відокремлене безбалансове відділення;
РБ – роздрібний бізнес;
KPI – Key Performance Indicators.

ВСТУП

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність і значення управління персоналом підприємства	11
1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом.....	18
1.3. Формування системи управління персоналом.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ОЩАДБАНК»	30
2.1. Загальна характеристика, аналіз конкурентоспроможності і фінансового стану АТ «Ощадбанк».....	30
2.2. Аналіз управління персоналом АТ «Ощадбанк».....	43
2.3. Оцінка системи КРІ та її використання в управління персоналом АТ «Ощадбанк»	56
Висновок до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ III. ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ОЩАДБАНК».....	83
3.1. Проблеми розвитку управління персоналом АТ «Ощадбанк»	83
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом	95
Висновки до розділу 3.....	102
РОЗДІЛ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	105
4.1. Аналіз потенційних небезпек	105
4.2. Заходи для забезпечення техніки безпеки	106
4.3. Заходи з виробничої санітарії та гігієни праці.....	108
4.4. Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	115
4.4.1. Заходи пожежної небезпеки.....	115
4.4.2. Заходи цивільного захисту.....	118
ВИСНОВКИ	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	129
ДОДАТКИ	147

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день управління персоналом займає досить вагоме місце в управлінні підприємством, адже головним ресурсом кожної організації є люди, їх здібності, навички та можливості. Для успішного управління підприємством необхідно постійно підтримувати та покращувати розвиток та високий рівень управління персоналом. За останні декілька років управління розвитком персоналу має тенденцію до зростання. Враховуючи всі проблеми сьогодення важливим є визначити стратегію його розвитку для забезпечення та утримання оптимального рівня конкурентоспроможності підприємства.

В сучасних умовах важливим є забезпечення процесу розвитку персоналу на усіх його стадіях, а також підтримання розвитку корпоративної культури в колективі та лідерства, оскільки саме вони є важливими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють прагнення до формування кадрового потенціалу з високими професійними та кваліфікаційними характеристиками.

Тому можна зробити висновок, що нині обрана тема дипломної роботи є досить актуальною та зумовлена об'єктивними потребами у розвитку нових форм управління персоналом підприємства.

Дуже важливими були внески у дослідження розвитку персоналу підприємстві таких вчених як Олійник С.У., Позднякова Л.О., Данюк В.М., Балабанова Л.В., Крушельницька В.О., Немцов В.Д. Власенко М.О. та Дериховська В.І.

Метою дипломної роботи є оцінка ефективності системи управління АТ «Ощадбанк» та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Відповідно мети дослідження роботи можна виділити наступні завдання:

1. Розглянути сутність та значення управління персоналом підприємства.
2. Охарактеризувати принципи, методи та концепції управління персоналом
3. Розглянути методи формування системи управління персоналом.
4. Проаналізувати конкурентоспроможність і фінансовий стан АТ «Ощадбанк».
5. Зробити аналіз управління персоналом АТ «Ощадбанк».
6. Оцінити та охарактеризувати систему КРІ та її використання в управління персоналом АТ «Ощадбанк».
7. Розглянути проблеми розвитку управління персоналом АТ «Ощадбанк» та запропонувати шляхи їх вирішення.
8. Запропонувати шляхи покращення системи КРІ банку.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом АТ «Ощадбанк».

Предмет дослідження – система управління персоналом та система КРІ АТ «Ощадбанк».

Базою дослідження обрано АТ «Державний ощадний банк».

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи були використані наступні методи дослідження: аналізу, дослідження літературних та наукових джерел, синтезу, порівняння, метод теоретичного рівня та узагальнення.

Інформаційною базою дипломної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії та статті українських науковців, періодична література, статистичні матеріали за даною проблематикою, звітні дані підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом банку. В процесі дослідження одержано такі наукові результати:

1. Визначено сутність та зміст поняття «управління персоналом», що дало змогу визначити його як одну із головних умов управління розвитком підприємства;

2. Розглянути проблеми розвитку управління персоналом АТ «Ощадбанк» та запропонувати шляхи їх вирішення.

3. Проаналізовано системи КРІ банку, визначено проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення.

Практичне значення одержаних результатів. Дипломна робота містить результати прикладного характеру, спрямовані на підвищення результативності управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення управління персоналом підприємства

Ефективна діяльність підприємства залежить безпосередньо від розвитку її персоналу. Персонал є одним з найбільш складних об'єктів управління на підприємстві, оскільки на відміну від матеріальних чинників виробництва персонал має можливість приймати рішення і критично оцінювати вимоги, що пред'являються до них. Також він має свої інтереси та дуже чутливий будь-яких управлінських дій, його реакція на них непередбачувана [5].

Під терміном «персонал» розуміють колектив працівників підприємства відповідно до їх професійних ознак. Термін кадри є синонімом персоналу особовий склад будь-якої організації чи установи. Кадри є головним органом усєї системи управління, який може бути як суб'єктом, так і об'єктом управління, це його головна ознака.

На відміну від засобів виробництва персонал є живим, може самостійно приймати рішення, оцінювати висунуті до нього вимоги та має свої інтереси. Персонал є «мотором» будь-якої організації. Нерідко керівники допускають помилки, які коштують занадто дорого, а саме приділяючи основну увагу фінансовим та виробничим питанням, задачам матеріально-технічного забезпечення, при цьому майже не приділяючи ніякої уваги персоналу, що забезпечує безперебійну роботу організації. Без персоналу не буває організації, вона не може досягти мети [5, 37, 38].

Часто на підприємствах управлінням персоналом, продуктивності його праці та взагалі використанням всіх ресурсів підприємства займаються менеджери. В порівнянні з матеріальними ресурсами, при неправильному їх використанні ефективність роботи зменшується, в зв'язку з чим менеджери повинні приділяти дуже багато уваги управлінню саме трудовими ресурсами [39].

В сучасних умовах на малих підприємствах зазвичай відсутні відділи кадрів, тому всю роботу з персоналом (а саме прийняття на роботу та звільнення, складання таблиць робочого часу та встановлення рівня та розмірів заробітної плати) виконують менеджери структурних підрозділів, а керівники займаються лише веденням діловодства. Але якщо чисельність персоналу більше 200 осіб, то на таких підприємствах створюють відділи кадрів [40].

В економічних дослідженнях багато уваги присвячується вивченню ефективності використання персоналу. Намагаючись дослідити ефективність персоналу більшість вчених досліджують окремі категорії персоналу підприємства. На сьогоднішній день в умовах науково-технічного прогресу роль людей у виробничому процесі значно змінилася. Якщо раніше найчастіше персонал розглядався як один із факторів виробництва, зараз він являє собою стратегічний ресурс підприємства в конкурентній боротьбі підприємств.

Проаналізувавши літературні джерела управління персоналом підприємства розглядають на трьох рівнях.

Найнижчий рівень, до якого відносять функціональний підрозділ. На цьому рівні керівник здійснює управління виконавцями, які в свою чергу доводять до підлеглих працівників поставлені виробничі завдання, забезпечують їх всіма необхідними ресурсами для виконання цього завдання, контролюють дотримання всіх правил охорони праці, а також контролюють виконання завдань та якість готової продукції.

На другому (середньому) рівні, до яких відносять цехи або ж відділення, вирішують питання планування обсягів виробництва, організації виробничої діяльності, прийняття працівників на вакантні посади.

Вищий рівень. На ньому розробляється кадрова стратегія, яка є головним елементом всієї стратегії роботи організації, формують систему управління працівниками та визначають розміри інвестиції в нього, приймають рішення щодо прийняття працівників на керуючі посади.

Ще з часів планової економіки склад персоналу представляли у двох категоріях працівників:

- промисловий (основна виробнича діяльність);
- непромисловий (неосновна діяльність).

Цей розподіл був необхідний обчислення рівня оплати праці та визначення планових показників відповідно до фактичних результатів діяльності підприємства [42, 43, 44].

На сьогоднішній день персонал є найголовнішим ресурсом підприємства, який забезпечує його стійкість та розвиток. Як ресурс він має декілька особливостей:

1. Персонал є активним, має власні бажання та прямує лише до задоволення власних потреб, а отже і може протистояти очікуванням керівника.
2. В управлінні працівниками приймають участь безпосередньо керівник і спеціалісти кадрового відділу, кожен в своїй мірі.
3. Керівники, як і їх підлеглі, також являються персоналом підприємства [41].

Головною сутністю управління персоналом є те, що працівників можна розглянути як цінність організації, її перевага серед конкурентів, яку потрібно активно розвивати та покращувати для досягнення стратегічних цілей організації. Вивчення досвіду зарубіжних теоретиків та практиків дає змогу сформулювати основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства [45].

З цієї точки зору управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою, що надає можливість визначити управління персоналом як цілісною системою, і як діяльністю по забезпеченню необхідною кількістю співробітників необхідної компетенції [46, 47].

А якщо дивитися з точки зору статистики, то персонал (кадри) визначаються структурою і чисельністю як в цілому, так і по окремих групах. За

властивостями виконання обов'язків промислово-виробничий персонал можна поділити на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники.

Керівники – це працівник, який очолює посаду керівника підприємства та його структурних підрозділів, наділений повноваженнями для прийняття рішень та відповідає за результативність роботи очолюваного ним колективу.

Фахівці – працівники, виконуючі інженерно-технічні, економічні і інші функції. До них можна віднести юристів, техніків, інженерів, економістів, бухгалтерів, соціологів, нормувальників та інших.

Робітники – це працівники, які займаються саме виробництвом продукції та послуг, прибиранням приміщень, ремонтом обладнання та техніки та ін. До них відносять охоронців, двірників, прибиральниць та гардеробників. Залежно від характеру участі у виробничому процесі робітників можна поділити на дві категорії: основних, які безпосередньо виготовляють продукцію, та допоміжних, які займаються обслуговуванням технологічного процесу [48].

Службовці – працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документів, облік і контроль, господарське обслуговування [13, с. 75].

Управління персоналом організація охоплює широкий спектр функцій, які починаються від прийому людей на роботу до їхнього звільнення, передбачає нормативно-технічне, інформаційне, документаційне та правове забезпечення системи управління кадрами Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом організації вирішують питання оцінки результативності праці керівників і фахівців управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом, аудиту персоналу [14].

В процесі управління відбувається взаємодія двох сторін об'єкту управління (працівники) і суб'єкта управління (керівництво). Дії керівництва можуть бути визнані такими, що відбуватимуться лише тоді, коли вони будуть сприйняте працівниками, інакше рішення не ефективними та безрезультатними [49]. Управління персоналом полягає в здійсненні цілеспрямованих дій на відповідні

його категорії або окремих працівників з метою найбільш успішного рішення завдань, що стоять перед організацією [14, с.76].

На сьогоднішній день можна виділити наступні категорії цілей підприємства:

- економічні (направлені на підвищення прибутку);
- науково-технічні (підвищення ефективності роботи через впровадження нових технологій)
- комерційно-виробничі (виготовлення необхідної кількості товарів для отримання запланованого рівня прибутку)
- соціальні (створення комфортних умов праці).

Функції управління персоналом поділяються на два основні види:

1. Загальні, до яких відносять організацію та планування, контроль, координацію і мотивацію. Їх виконує лише керівництво підприємства, в залежності від своїх посадових обов'язків та відповідальності.

2. Специфічні, що визначаються поділом праці між структурними підрозділами та працівниками. Вони не закріплені в нормативних документах, але їх визначають виходячи з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» [50].

На сьогоднішній день до основних функцій управління персоналом відносять наступні:

- залучення та підбір кадрів;
- управління якістю роботи працівників та їх мотивуванням;
- удосконалення систем оплати праці;
- навчання та перекваліфікація;
- створення комфортного психологічного клімату в організації;
- покращення методів оцінки персоналу;
- управління переміщенням та кар'єрним зростанням підлеглих;
- участь у створенні стратегії організації [13].

Управління персоналом базується на формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу, який буде відповідати стратегічним цілям підприємства з урахуванням всіх загроз поза його межами [54].

Стратегія управління персоналом являє собою комплекс правил роботи з персоналом, які враховують стратегію і кадрову політику підприємства, а також його організаційний та кадровий потенціал [51].

Розрізняють наступні етапи розробки HR-стратегії:

- внутрішній аудит кадрів організації, аналіз процесів;
- визначають сильні та слабкі сторони організації в сфері управління персоналом;
- визначають відсутні елементи системи управління персоналом;
- визначають завдання та пріоритети управління персоналом в бізнес-стратегії;
- підготовка керівництвом стратегії управління підприємством.

Кадрова стратегія повинна сприяти посиленню можливостей підприємства в області управління персоналом протистояти конкурентам на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок створення умов для його розвитку [6, 7].

В області управління персоналом організації можна виділити наступні види програм:

1. Програми найму та працевлаштування персоналу, включаючи програми мобільності, які стосуються наступних завдань:

- розміщення працівників, прийнятих на конкретну посаду;
- залучання працівників, які мають необхідні знання та кваліфікацію;
- створення системи професійного трансферту, що враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості індивіда.

У зв'язку зі структурними змінами та зміна структури організації виробництва можуть утворитися обставини, що вимагають скорочення штату працівників. Визначення плану роботи зі звільненням класифікується за типом звільнення. Критерієм класифікації є ступінь звільнення у зв'язку з виходом на

пенсію працівника за його ініціативою або ж роботодавця та керівника. Ставлення організації до працівників у пенсійному віці є показником культури управління та цивілізованості економічної системи країни.

2. Програми підготовки працівників у зв'язку зі звільненням та переміщенням персоналу включає наступне:

- визначення кількості та кваліфікації працівників, що готуються до звільнення;
- встановлення терміну переміщення;
- визначення кандидатів на переміщення в межах підрозділу або організації;
- регламентовані методи заохочення добровільного звільнення робітника;
- визначення відповідальних осіб за виконання всіх етапів звільнення [8].

3. Планування кар'єрного, службового та професійного переміщення полягає в розробці плану переміщення працівників, від прийому на роботу до звільнення, відповідного до робочих місць. Працівнику потрібно знати не лише свої перспективи в короткостроковій перспективі, а і те, яким показникам він повинен відповідати для підвищення.

4. Визначення ефективності та фонду оплати праці.

5. План заходів для вдосконалення структури зайнятості включає наступні програми: запровадження сучасних організаційних методів управління; зміни в структурі організації; розвиток нових технологій.

6. Планування витрат на персонал: основна заробітна плата та мотивування, соціальне страхування, командировки, навчання та перекваліфікація, закупка спеціального одягу та уніформи та ін. [8].

Для того, щоб визначити попит компанії на працівників необхідно виявити які фактори на нього впливають. Попит на персонал визначається стратегією розвитку організації, на яку впливає багато внутрішніх і зовнішніх факторів.

1.2. Принципи, методи та концепції управління персоналом

На сьогоднішній день важливо додержуватися базових принципів, що являють собою правила та норми, використовувані у процесі формування системи управління персоналом [7, с. 51].

Принципи управління персоналом повинні бути застосовані для підсилення позиції як працівників, так і організації. За основу часто беруть гарвардську модель, яка враховує всі інтереси для всіх груп персоналу: акціонерів, працівників, керівного складу. Сутність даної моделі полягає в важливості застосування компромісів між інтересами кожного рівня ієрархії керівництва та підлеглих, а також середині колективів. Модель акцентує увагу на виборі стратегії та враховує вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації на етапі прийняття керівництвом управлінських рішень, в тому числі і стратегічних. На думку багатьох сучасних економістів необхідною є об'єднання ринкових, товарних та соціальних аспектів діяльності підприємства [7, 15]. Головною перевагою цієї моделі є орієнтація на стратегію та безперечне лідерство керівника для реалізації цих функцій та завдань. Проте визнано, що цю модель не можна брати за основу, лише фрагментарно, оскільки вона визначає лише загальну концепцію [52].

До фундаментальних принципів роботи з персоналом входять наступні: демократія, зворотній зв'язок, робоча субординація, соціально-психологічна адаптація колективу, професіоналізм, кваліфікація, покладання на колектив, продуктивність та ефективність [53, с. 140].

До часткових принципів можна віднести: індивідуальна робота з кожним працівником, відповідність призначення управління цілям виробництва, покращення та інновації в роботі з кадрами, забезпечення її необхідного для прийняття рішень рівня; підбір кадрів з урахуванням психологічних факторів [16, с. 26].

До основних принципів використання персоналу на підприємстві відносять: ступінь важкості виробничих функцій працівника, максимально ефективно

використання робочого часу, визначення структури персоналу підприємства, створення умов для постійної перекваліфікації робітників та розширення їх виробничого профілю [16, с.27].

При управлінні персоналом серйозну увагу необхідно приділяти принципу взаємозамінності працівників, щоб вибуття з тієї чи іншої причини одного з них не призводило до зупинки виробничої дільниці чи всього підприємства. Крім цих принципів управління персоналом, використовують іншу систему принципів, до яких можна віднести: ефективність, прогресивність, перспективність, комплексність, оперативність, простота, ієрархічність, автономність, узгодженість, стійкість, плановість, винагорода, підбір і розстановка та інші принципи організації роботи з персоналом [4, с. 19].

Всі раніше розглянуті методи сприяють систематизації методів впливу на працівників. Успіх в управлінні можна визначити двома основними напрямками:

1. Здатністю підприємства до визначення необхідної поведінки працівників для досягнення цілей.
2. Здатністю підприємства мотивувати та заохочувати працівників до бажаної для них поведінки, не використовуючи методи депреміювання або ж покарань [150, 151].

На сьогоднішній день в багатьох відомих світових компаніях є головний принцип, якого додержуються на всіх рівнях управління – повага до кожної людини.

Досвід великих світових корпорацій показує, що однією з головних умов ефективної діяльності є психологічний клімат в колективі, а саме доброзичливі відносини між людьми та довіра керівництва і підлеглих.

Начальник, орієнтований лише на виконання планів за будь-яку ціну малоефективним керівником. Такий начальник перетворює життя підлеглих йому людей на безрадісне існування, тому що більшість часу працівники проводять на роботі, а як відомо, робота під постійним тиском не приносить ніякої радості. Кожен заслуговує на повагу.

Якщо людина не відчуватиме задоволення від своєї роботи, то вона не стане для неї справою її життя та буде мало ефективною. Важливо ставити перед працівником завдання, які їй під силу та дають можливість реалізувати свій потенціал. Ні про який позитивний результат не буде й мови, якщо ставити завищені вимоги та завдання, які не відповідають здібностям.

Людський чинник реалізується лише тоді, коли є максимально ефективна система мотивування персоналу. Мотивація є основним чинником, що допомагає людям трудитися з повною віддачою своїй роботі. Мотивованість колективу не менше ніж якість товарів та послуг також може впливати на імідж організації.

Методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності підприємства. Методи управління персоналом поділяються на такі групи: адміністративні, економічні, та соціально-психологічні [152].

Адміністративні методи зазвичай базуються на дисципліні працівників, їх заохоченні до цього. Ці методи базуються на усвідомленні працівників своєї роботи, почуттях обов'язків, бажаннях працювати на вигідних умовах, корпоративна культура всередині організації [15, с. 19].

Головні функції адміністративних методів полягають у забезпеченні стабільного правового середовища для діяльності організації, захисту в цьому середовищі та гарантування всіх прав та свобод. [4, 159].

До економічних входять усі методи, які здійснюють вплив на економічні інтереси колективу, а саме матеріальною мотивацією працівників. Ці методи посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку окремих підприємств і організацій і визначається такий режим роботи і так і стимули, які об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи і окремих працівників у ефективній праці [4, с. 19].

До складу економічних методів входять: організаційне планування, комерційний розрахунок, система економічного контролю господарської діяльності, реалізація економічних методів управління, яка здійснюється в рамках

системи виробничих відносин між людьми в колективі Така система взаємовідносин надзвичайно складна і включає в себе економічні, соціальні, психологічні та організаційні відносини [153, 158].

Економічні методи відрізняються від адміністративних тим, що припускають непрямий (опосередкований) вплив на об'єкти управління. Виконувачу встановлюють лише цілі та обмеження, в межах якого він повинен знайти способи вирішення проблеми. Вчасне вирішення проблеми та ініціативність при цьому винагороджується заробленими грошовими виплатами. Працівник зацікавлений в ефективному вирішенні проблеми оскільки розмір винагороди напряму залежить від нього самого [154, 157].

Соціально-психологічні методи базуються на використанні морального стимулу до праці, таким чином впливаючи на нього з метою переведення завдання у внутрішню потребу людини. Типовими соціально-психологічними стимулами при цьому є формування колективу, підтримка психологічного клімату на нормальному рівні, соціальний захист, встановлення соціального стимулу та заохочень колективу, подяка за виконане завдання в присутності колег, відношення керівника до підлеглих [155, 156].

Соціально-психологічні методи передбачають два напрямки впливу на поведінку працівників і підвищення їх продуктивності. З одного боку, вони направлені на формування оптимальної морально-психологічної атмосфери в колективі, створення доброзичливих відносин між працівниками, а з іншого боку - на розкриття індивідуальних здібностей кожного співробітника, сприяння їх вдосконаленню, що призводить до того, що людина досягає максимального рівня самореалізації трудовій діяльності, а разом з цим і до підвищення її продуктивності. На сьогоднішній день до таких методів відносять моральну мотивацію та покращення умов праці [20].

На рисунку 1.1 наведені основні методи, необхідні для реалізації процесу управління [17, 4].

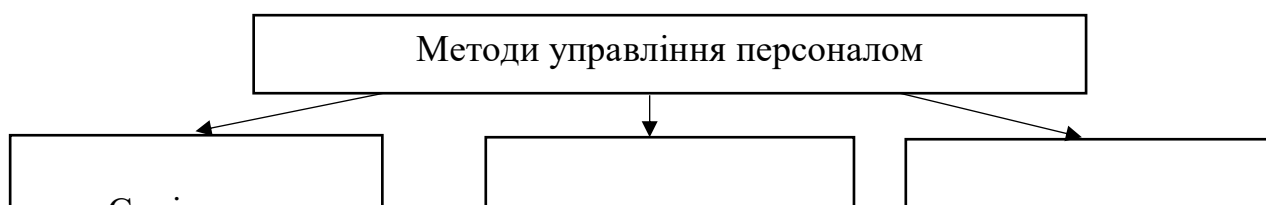


Рисунок 1.1 – Методи управління персоналом

Джерело: розроблено автором

Складність відносин в колективі вимагає застосування одразу всіх трьох методів управління: як організаційно-розпорядчих, так і економічних та соціально-психологічних. Саме завдяки їх раціональному поєднанню підприємство зможе працювати більш ефективно.

Ще одним важливим принципом є функціональна спеціалізація поєднана з універсальністю. Тобто до кожного об'єкта управління повинен бути підібраний індивідуальний підхід, який відповідає особливостям його функціонування [18].

Будь-який управлінський процес базується на принципі послідовності. Наприклад, не можливо спочатку прийняти рішення, а потім почати осмислювати ситуацію. Дуже часто деякі управлінські дії повторяються через певні проміжки часу, тобто є циклічними.

Для забезпечення нормального морально-психологічного клімату та прийняття важливих рішень та їх правильного виконання в майбутньому, управління повинно бути безперервним

В цілому керівники виконують всього вісім функцій: постановку задач, планування щодо їх виконання, інструктажі, контроль за виконанням, оцінку роботи, мотивацію працівників, організацію робочого процесу та показ цього всього на власному прикладі. Для забезпечення ефективної роботи керівництво має оцінювати інтереси кожного працівника, колективу та приймати рішення таким чином, щоб вони взаємодіяли [18, с. 257].

1.3. Формування системи управління персоналом

Система управління персоналом підприємства являє собою систему певних факторів, методів та шляхів впливу на організацію роботи своїх працівників, а також підходів для формування принципу її організації в залежності від стратегічних цілей підприємства [54]. Простими словами це комплекс прийомів, методів, засобів та технологій організації роботи із персоналом. Також важливим є правильна організація роботи менеджерів в тому випадку, коли працівники повинні працювати швидко та якісно для підвищення ефективності для підвищення таким чином конкурентоспроможності організації. Особливо важливим стає питання організації праці менеджерів по управлінню персоналом підприємства, коли гостро стоїть питання якісної і продуктивної роботи заради ефективного функціонування у жорсткому конкурентному середовищі [55].

Система управління персоналом на підприємстві складається з підсистем. Підсистема – це певні частини системи, кожна з яких виконує певні завдання та працює самостійно для вирішення загальної цілі. Підсистеми поділяють відповідно до функцій управління. Їх поєднання є унікальним для кожного підприємства, визначаючи його специфіку.

Вирішення питання щодо формування системи управління персоналом є, на мій погляд, типовим і включає ряд етапів, однак є окремі особливості, що стосуються змісту робіт за кожним етапом.

Етапи формування системи управління персоналом під час створення нового підприємства мають такі особливості:

1. Формування організаційної структури управління підприємством та визначення штату організації.
2. Підбір персоналу відповідно затвердженої стратегії розвитку організації і розміщення прийнятого персоналу на посадами відповідно до штатного розкладу.
3. Визначення регламентуючих документів згідно посадового функціоналу працівників.

4. Оцінка ефективності системи управління персоналом та виявлення їх недоліків, запровадження заходів щодо їх усунення з метою підвищення ефективності системи управління персоналом [56].

Етапи формування системи управління персоналом під час реструктуризації, реорганізації діючого підприємства включають:

1. Удосконалення вже діючої організаційної структури підприємства та збільшення штату працівників.

2. Перевірка кадрового складу та їх розміщення відповідно до затвердженої організаційної структури. Скорочення персоналу за необхідності. Набір додаткового персоналу згідно з потребами організації.

3. Покращення вже існуючих та визначення нових нормативно-правових документів, визначаючих діяльність персоналу.

4. Оцінка покращення ефективності системи управління персоналом та виявлення всіх недоліків, запровадження заходів щодо їх усунення з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

Хоча на діючих підприємствах систему управління персоналом вже сформовано, все одно питання про її удосконалення виникає перед менеджментом підприємств у випадках коли: створюється нове підприємство, проходить реструктуризація діючого підприємства, виконується злиття, розподіл діючого підприємства.

Основними компонентами системи управління персоналом є:

- Суб'єкт управління – джерело впливу, яке керує та впливає на об'єкт з метою привести його в потрібний суб'єктові стан.

- Об'єкт управління - персонал підприємства, що функціонує під управлінським впливом.

- Управлінський вплив – форма психологічного впливу на рівні «керівник-підлеглий».

- Зворотній зв'язок – інформація, що містить результат управлінського впливу та зміни від нього в об'єкті.

До найважливіших методів побудови системи управління персоналом відносять наступні:

- Методи збору даних, які включають в себе опитування працівників, анкетування, фотографію робочого часу, вивчення нормативних документів.
- Методи аналізу – економічний, системний, матричний, аналіз головних компонентів, балансовий, структуризація цілей, моделювання, порівняння.
- Метод формування, що включає системний підхід, підхід аналогій, аналіз досягнення стратегії організації, аналіз функцій підприємства та творчих нарад [60].
- Методи обґрунтування, які включають оцінку економічної ефективності, методи порівнянь, моделювання бажаного становища організації в порівнянні з фактичним[59].
- Методи запровадження включають підготовку та перекваліфікація працівників, матеріальне і моральне стимулювання нововведення, залучення громадських організацій, функціонально-вартісний аналіз [58].

Існують три основні підходи, які застосовують для формування системи управління персоналом:

- 1) функціональний підхід передбачає визначення основних функцій та об'єднання їх в підсистему за функціональними ознаками;
- 2) системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, яка складається з трьох підсистем – організаційна, соціальна та економічна;
- 3) процесний підхід передбачає побудову системи у вигляді циклічно повторюваних процесів [57].

Можна сказати, що формування ефективної системи управління персоналом являє собою процес, охоплюючий багато напрямів діяльності та передбачаючий вивчення цілей системи, стратегію управління кадрами, визначення етапів, сприяє розвитку персоналу та займається його мотивацією. а також методів та принципів її побудови.

Система управління персоналом складається з шести основних підсистем.

Підсистема кадрової політики, яка включає ряд заходів, направлених на розробку кадрової стратегії, аналізу потенціалу працівників та ринку праці, рекламою роботи та підборі персоналу відповідно до потреб організації. За допомогою цієї підсистеми визначається ефективність трудового процесу та місце працівників в ньому.

Підсистема управління підбором персоналу пов'язана з веденням звітної документації по кадрам, організацією підбору та співбесід, оформлення прийому на роботу та звільнень працівників, управління діловиробництвом, інформаційним забезпеченням кадрової політики [62].

Підсистема умов праці відповідає за дотримання вимог щодо організації робочих процесів, створення умов відповідно до фізичного та психологічного здоров'я людей, дотримання всіх вимог з техніки безпеки та охорони навколишнього середовища.

Підсистема мотивації персоналу виконує декілька важливих завдань: організація системи матеріального та морального мотивування працівників, нормування робочого процесу [19, с. 196].

З метою побудови ефективної системи управління персоналом потрібно провести аналіз середовища організації та охарактеризувати підприємство з допомогою наступних шляхів:

1. Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Для більш ефективної перевірки можна виокремити наступні сфери діагностики: становище ринку, керівництво організацій, розміри та форми діяльності організацій, стратегія розвитку, наявність чи відсутність відділів по роботі з персоналом, стабільність ситуації на ринку, чисельність та склад персоналу, корпоративна культура організації, історія та життєвий цикл організації.

2. Визначити задачі відділу з управління персоналом, виходячи зі стратегії розвитку організації.

3. Формування заходів роботи відділу по роботі з персоналом. Перед системою управління персоналом на сьогоднішній день ставиться досить багато

завдань. Але в сучасних умовах господарювання існує досить висока конкуренція, тому перед відділами по роботі з персоналом ставляться жорсткі завдання, пов'язані з метою вижити та обійти конкурентів.

4. Підбір працівників відділу по роботі з персоналом відбувається з врахування масштабів організації: чим вона більше, тим складніше підібрати кваліфікований персонал.

5. Пристосування відділу по роботі з персоналом до діючої на даний момент системи управління персоналом [61].

Висновки до розділу 1

Під терміном «персонал» розуміють колектив працівників підприємства відповідно до їх професійних ознак. Термін кадри є синонімом персоналу особовий склад будь-якої організації чи установи. Кадри є головним органом усієї системи управління, який може бути як суб'єктом, так і об'єктом управління, це його головна ознака.

На відміну від засобів виробництва персонал є живим, може самостійно приймати рішення, оцінювати висунуті до нього вимоги та має свої інтереси. Персонал є «мотором» будь-якої організації. Нерідко керівники допускають помилки, які коштують занадто дорого, а саме приділяючи основну увагу фінансовим та виробничим питанням, задачам матеріально-технічного забезпечення, при цьому майже не приділяючи ніякої уваги персоналу, що забезпечує безперебійну роботу організації. Без персоналу не буває організації, вона не може досягти мети.

На сьогоднішній день персонал є найголовнішим ресурсом підприємства, який забезпечує його стійкість та розвиток. Як ресурс він має декілька особливостей:

1. Персонал є активним, має власні бажання та прямує лише до задоволення власних потреб, а отже і може протистояти очікуванням керівника.

2. В управлінні працівниками приймають участь безпосередньо керівник і спеціалісти кадрового відділу, кожен в своїй мірі.

3. Керівники, як і їх підлеглі, також являються персоналом підприємства.

Головною сутністю управління персоналом є те, що працівників можна розглянути як цінність організації, її перевага серед конкурентів, яку потрібно активно розвивати та покращувати для досягнення стратегічних цілей організації. Вивчення досвіду зарубіжних теоретиків та практиків дає змогу сформулювати основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства.

На сьогоднішній день до основних функцій управління персоналом відносять наступні: залучення та підбір кадрів; управління якістю роботи працівників та їх мотивуванням; удосконалення систем оплати праці; навчання та перекваліфікація; створення комфортного психологічного клімату в організації; покращення методів оцінки персоналу; управління переміщенням та кар'єрним зростанням підлеглих; участь у створенні стратегії організації.

Основоположні принципи роботи з персоналом включають в себе: гуманізм, демократизм, диференціація, єдиноначальність, зворотний зв'язок, професіоналізм, регламентація, соціально-економічна адаптація, субординація, цілепокладання, ефективність.

До часткових принципів можна віднести: індивідуальна робота з кожним працівником, відповідність призначення управління цілям виробництва, покращення та інноваційність роботи з кадрами, забезпечення її необхідного для прийняття рішень рівня; підбір кадрів з урахуванням психологічних факторів.

До основних принципів використання персоналу на підприємстві відносять: ступінь важкості виробничих функцій працівника, максимально ефективно використання робочого часу, визначення структури персоналу підприємства, створення умов для постійної перекваліфікації робітників та розширення їх виробничого профілю.

Управління персоналом базується на формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу, який буде відповідати стратегічним цілям підприємства з урахуванням всіх загроз поза його межами.

Стратегія управління персоналом являє собою комплекс правил роботи з персоналом, які враховують стратегію і кадрову політику підприємства, а також його організаційний та кадровий потенціал.

Основними компонентами системи управління персоналом є:

- Суб'єкт управління – джерело впливу, яке керує та впливає на об'єкт з метою привести його в потрібний суб'єктові стан.
- Об'єкт управління - персонал підприємства, що функціонує під управлінським впливом.
- Управлінський вплив – форма психологічного впливу на рівні «керівник-підлеглий».
- Зворотній зв'язок – інформація, що містить результат управлінського впливу та зміни від нього в об'єкті.

Можна сказати, що формування ефективної системи управління персоналом являє собою процес, охоплюючий багато напрямів діяльності та передбачаючий вивчення цілей системи, стратегію управління кадрами, визначення етапів, сприяє розвитку персоналу та займається його мотивацією. а також методів та принципів її побудови.

Система управління персоналом складається з шести основних підсистем: кадрове забезпечення, облік персоналу, умов праці, трудових відносин, мотивування працівників та забезпечення чинних норм законодавства.

Система управління персоналом підприємства являє собою систему певних факторів, методів та шляхів впливу на організацію роботи своїх працівників, а також підходів для формування принципу її організації в залежності від стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Загальна характеристика, аналіз конкурентоспроможності і фінансового стану АТ «Ощадбанк»

Акціонерне товариство «Ощадбанк» - український державний банк, який є другим за розмірами активів та найбільший по кількості відділень серед усіх українських банків [63, 3, 64].

Банк має вигідне географічне розташування, враховуюче наявність поруч місць великого скупчення людей, а отже і інтенсивність грошових потоків (ринки, торгові центри).

Адреса електронної пошти банку: contact-centre@oschadbank.ua. Контакт-центр «Ощадбанку»: 0-800-210-800, (044) 363-01-33 [65].

Банк являється юридичною особою, має відокремлене майно, має право заключати договори та контракти, бути учасником судових процесів.

Свою діяльність банк проводить на комерційній основі, володіє та розпоряджається майном, у тому числі будівлями, обладнанням, коштами та фондами, що належать йому на правах власності згідно чинного законодавства. АТ «Ощадбанк» має право здійснювати свою діяльність через надання банківських послуг на основі ліцензії. Ліцензію банку наведено в Додатку А.

Предметом діяльності банку є надання банківських та інших фінансових послуг, проведення інших видів діяльності у порядку, визначеному чинним законодавством [66].

Довгий час АТ «Ощадбанк» був єдиним банком в Україні на який поширювалася державна гарантія повернення 100 % вкладів фізичних осіб. У 2016 році вона була поширена на Укрексімбанк та ПриватБанк. У 2022 році банк вступив до Фонду гарантування, сума повернення вкладів фізичних осіб тепер складає до 600 тис.грн, але вступить в силу через три місяці після закінчення в країні військового часу [67].

2021 рік був багатий на досягнення, вплив яких був відчутний вже наприкінці року. Головні події банку за 2021 рік:

1. У 2021 році банк реалізував запуск нового мобільного додатку «Мобільний Ощад». Кількість користувачів зросла до 5,9 млн, що більше на 840 тис. в порівнянні з користування старим.

2. Запуск оновленого сайту банку, ідентифікація та верифікація клієнтів через «Дію» у відділеннях банку, випуск цифрової картки «Підтримка», впровадження в Контакт-центрі голосової помічниці Софії.

3. Зайняття 1-го місця на ринку автокредитування. Було видано 7,2 тис. автокредитів на суму 4 млрд.грн.

4. Збільшення обсягів іпотечного кредитування у 2,5 рази. Було видано іпотечних кредитів на 1,89 млрд.грн. У грудні 2021 року банк встановив власний рекорд, видавши 303 кредити на суму більш ніж 261 млн.грн. У рамках програми «Доступна іпотека під 7%» було профінансовано близько 289 позичальників на суму понад 252 млн.грн. Головною перевагою іпотечного кредитування в «Ощадбанку» є фіксована відсоткова ставка на весь термін користування кредитом майже за всіма програмами та відсутність будь-яких прихованих комісій.

5. Протягом 2021 року суттєво зросли обсяги кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу, які склали більш ніж 9,7 млрд.грн. Загальна сума виданих кредитів 2021 році склала 7,3 млрд.грн., з них 3,6 млрд.грн. було направлено на підтримку підприємств агропромислового комплексу. Окрім стандартного кредитування банк пропонує своїм клієнтам спеціальні програми мікрокредитування з помірними кредитними ставками та спрощеними вимогами до застави [3].

Головною метою банківської діяльності є отримання доходу від надання банківських та інших фінансових послуг юридичним і фізичним особам, фінансової підтримки суб'єктів корпоративного бізнесу, сприяння зміцненню та реалізації виробничого і торгового потенціалу галузей економіки [68].

Ключовими стратегічними задачами АТ «Ощадбанк» є:

- збільшити цінність для власників за рахунок підвищення ефективності, використовуючи свою мережу для цілей сприяння загальнодоступності фінансування;
- утримувати свою позицію як найбільшого універсального банку в країні;
- зростання активів, у т. ч. кредитного портфеля, а саме: зростання загальних активів до 334 млрд грн; зростання кредитного портфеля роздрібного бізнесу – досягнення частки ринку на рівні 11–13%; зростання кредитного портфеля ММСБ – досягнення частки ринку на рівні 7–10%; зростання кредитного портфеля корпоративного бізнесу – досягнення частки ринку на рівні 18% [3].

У 2020 році Кабінетом Міністрів України затверджено Стратегію розвитку Ощадбанку на 2021-2024 роки.

Стратегія передбачає, що банк збереже положення найбільшого універсального банку в Україні, вживатиме операційних та комерційних ініціатив задля підвищення продуктивності та прибутковості. Очікується, що банк збереже значне положення на корпоративному ринку, зміщуючи фокус у видачі нових кредитів з великих компаній (включаючи держпідприємства) на середніх корпоративних клієнтів та малі підприємства. В роздрібному секторі банк зосереджуватиметься на крос-продажу кредитів та транзакцій (інших послуг) своїй великій клієнтській базі. В рамках реструктуризації банк зменшить свою філіальну мережу, посилить ІТ, здійснить централізацію функцій підтримки, посилить ризик-менеджмент та оцінку позичальника при видачі кредитів. Також банк продовжить роботу зі скороченням проблемно заборгованості – до кінця 2024 року це показник повинен зменшитись до 10% [3].

Між Урядом України, Ощадбанком та Європейським банком реконструкції та розвитку в листопаді 2016 року підписаний Меморандум порозуміння який встановлює рамки співробітництва з метою сприяння комерціалізації та підготовки приватизації Ощадбанку. Частиною Меморандуму є дорожня карта трансформації, яка передбачає план дій та досягнення цільових показників в

період до 2022 року, визначення умов поступового приєднання до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб [3].

Організаційна структура банку затверджена постановою Правління від 31 грудня 2021 року та наведена на рисунку 2.1, складається вона з центрального апарату, регіональних управлінь та територіально відокремлених безбалансових відділень.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура банку станом на 31 грудня 2021 року

Вищим органом управління АТ «Ощадбанк» є Наглядова рада.

Правління банку розташоване в м. Київ, є головним органом управління АТ «Ощадбанк» керує поточною діяльністю банку та несе відповідальність за його

ефективність. Саме від правління банку приходять розпорядження та рішення для подальшого їх використання в роботі. Раз на півроку правління банку надає Наглядовій раді детальний звіт про всі прийняті на посту рішення та виконання обов'язків [21].

Вчасна оцінка факторів конкурентної спроможності банку дозволяє розробити систему ефективного управління нею. Важливо відмітити, що хоч кількість наукових робіт та статей, присвячених опису всіх факторів конкурентоспроможності є досить незначною, однак достатньою для побудови системи конкурентоспроможності банку та його послуг [70].

Основними конкурентами АТ «Ощадбанк» є: ПАТ «Приватбанк», «РайффайзенБанкАваль» та «УкрСиббанк».

Коротко розгляну кожен з них.

ПАТ «Приватбанк» є одним із найбільших державних банків України, направлений на обслуговування фізичних та юридичних осіб всіх форм власності, а також має один з найбільших обсягів капіталу та чистих активів.

Головними конкурентними перевагами «Приватбанку» є:

1) особливості у сфері надання фінансових послуг, що дає йому здатність витримувати конкуренцію, з приводу задоволених наявних потреб на споживчому цільовому ринку.

2) Банк є одним з найбільш інноваційних українських банків. До останніх його інновацій входять платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, online-інкасація, а також десятки різноманітних мобільних додатків.

3) Банк має безперечну конкурентну перевагу в таких видах послуг, як: поштомати, екстрені гроші, еквайрінг, страхування та online-інкасація. В асортименті банків-конкурентів подібні аналоги банківських послуг відсутні [71].

«Райффайзен Банк Аваль» є одним з найбільших українських банків з іноземним капіталом, який на 68% належить австрійському Raiffeisen Bank International та активно працює з фізичними особами і в секторі мікро-, малий та середній бізнес.

Конкурентні переваги «Райффайзен Банк Аваль»:

1. Безпека та надійність: Райффайзен Банк Аваль використовує інноваційні чіп-картки, що унеможлиблює їх підробку та запобігає неправомірному доступу до карткового рахунку; можливість самостійно змінити PIN-код, виданий разом з платіжною картою на зручну для Вас чотири значну комбінацію.

2. Зручність та доступність: скорочення операційних витрат та часу на видачу підзвітних сум співробітникам на господарські, представницькі витрати та витрати на відрядження; здійснення платежів цілодобово: 24 години на добу, 7 днів на тиждень.

3. Управління та контроль: обмеження доступу та контроль за витратами співробітниками коштів, що на рахунку, шляхом встановлення індивідуальних витратних лімітів на рівні кожної корпоративної картки; контроль за рухом коштів на картковому рахунку в будь-який зручний спосіб.

4. Лояльність: отримання привілеїв та знижок при розрахунках платіжною картою в мережі партнерів міжнародної платіжної системи Visa.

5. Використання за кордоном: можливість розраховуватися за покупки та знімати готівку в банкоматах та відділеннях банків у різних країнах.

6. Розгалужена мережа відділень та банкоматів [72].

UKRSIBBANK BNP Paribas Group — один із українських банків, заснований у 1990 році, що входить в десятку найбільших банків України. Має багаторічний досвід роботи на фінансових ринках України та зарубіжжя. Орієнтуючись на високі стандарти обслуговування та сучасні банківські технології, UKRSIBBANK пропонує актуальний спектр послуг, які максимально відповідають потребам клієнтів. Завдяки накопиченому досвіду, високому ступеню довіри з боку клієнтів, розгалуженій кореспондентській мережі, на сьогоднішній день UKRSIBBANK позиціонує себе як одна з найбільш активних кредитно-фінансових установ України в сфері торгового фінансування та розрахункового обслуговування [73].

Конкурентні переваги «Укрсиббанку»:

1. Висока швидкість проведення розрахункових операцій.
2. Безкоштовне обслуговування при відсутності видаткових операцій.
3. Платежі без відвідування банку за вигідними цінами.
4. Безкоштовне безготівкове зарахування.

Порівняння Ощадбанку з його конкурентами за активами, депозитами, кредитним портфелем, кількістю банкоматів та відділень станом на 31.12.2021 р. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняння банків за активами, депозитами, кредитним портфелем, кількістю банкоматів та відділень

№ п/п	Назва банку	Активи (млн. грн.)	Депозити (млн. грн.)	Кредитний портфель (млн. грн.)	Кількість банкоматів (шт.)	Кількість відділень (шт.)
1	АТ «Ощадбанк»	236 888	121 770	74 754	3150	1518
2	ПАТ «ПриватБанк»	407 257	226 373	70 193	2100	1206
3	«Райффайзен Банк Аваль»	131 736	42 527	68 804	1707	385
4	«УкрСиббанк»	78 392	28 496	28 460	1000	187

За інформацією НБУ, в 2021 році «Ощадбанк» був лідером за кількістю підрозділів з 1 518 відділеннями, а «ПриватБанк» займає друге місце, маючи 1 206 відділення. Великі мережі підрозділів також мають «Райффайзен Банк Аваль» - 385 відділення та «УкрСиббанк» - 187 відділень

Через свою державну власність «Ощадбанк» має багато переваг перед іншими банками України. Серед них гарантія відшкодування до 600 тис.грн. у разі банкрутства (в інших банках до 200 тис.грн.), закріплена на законодавчому рівні, а також перевага банку в обслуговуванні державних підприємств, соціальних виплат. В результаті цього банк підвищує свою конкурентоспроможність серед інших банків, а також підвищує політизованість українського банківського середовища.

Фінансова стійкість державних банків забезпечується їх прибутковою діяльністю, але при цьому його ліквідність та надійність є обмеженими. Саме тому стабільність банку залежить від сіх сфер його діяльності та має структуру,

яка складається з декількох основних елементів. Напряма між ліквідністю, надійністю та прибутковістю є ключовою проблемою, успішне вирішення якої забезпечить фінансову стабільність банку.

Фінансова стійкість та її вплив на банківську діяльність розкривається через низку показників, які впливають на ефективність всіх складових стійкості фінансово-кредитної установи, серед яких можна виділити наступні: обсяг і структуру власних коштів, рівень дохідності і прибутковості банку, ліквідність, мультиплікативну ефективність власного капіталу та обсяг створеної доданої вартості [75, 74].

Не існує єдиної системи показників, яка б характеризувала фінансову стійкість банку, тому аналітики використовують різні методики, які суттєво відрізняються одна від одної.

Оцінка рівня ефективності банківської діяльності здійснюється на основі розрахунку показників рентабельності активів, капіталу, доходів, чистого процентного спреду, чистої процентної маржі тощо.

Для оцінки фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» я використала коефіцієнтний аналіз. Методологія розрахунку наведена в Додатку В. Розрахунок наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості ПАТ «Державний ощадний банк України» за 2019-2021 роки

№ п/п	Найменування показника	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2019 рр.	
					Абсолютне	Відносне, %
0	А	1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт надійності	0,0931	0,0852	0,1037	0,0185	21,71
2	Коефіцієнт фінансового важеля	10,7433	11,7405	9,6468	-2,0937	-17,83
3	Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,0851	0,0785	0,0939	0,0154	19,62
4	Коефіцієнт захищеності власного капіталу	5,9659	12,7405	10,6468	-2,0973	-16,43
5	Коефіцієнт мультиплікатора	4,3755	5,0096	4,6966	-0,313	-6,25

статутного капіталу					
---------------------	--	--	--	--	--

Джерело: дані підприємства.

Провівши коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» можна побачити, що у порівнянні з 2019 роком коефіцієнт надійності збільшився на 0,0185 або на 21,71% у 2021 році, що може вказувати на його збільшення та має позитивний вплив на підвищення фінансової стійкості банку.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів протягом року збільшився на 0,0154 або 19,62%, що демонструє збільшення використання власного капіталу та, як наслідок, зменшення коефіцієнта захищеності власного капіталу в 2021 році на 2,0973 або на 16,43% в порівнянні з попереднім 2020 роком, що негативно впливає на фінансову стійкість АТ «Ощадбанк» (рисунок 2.2).

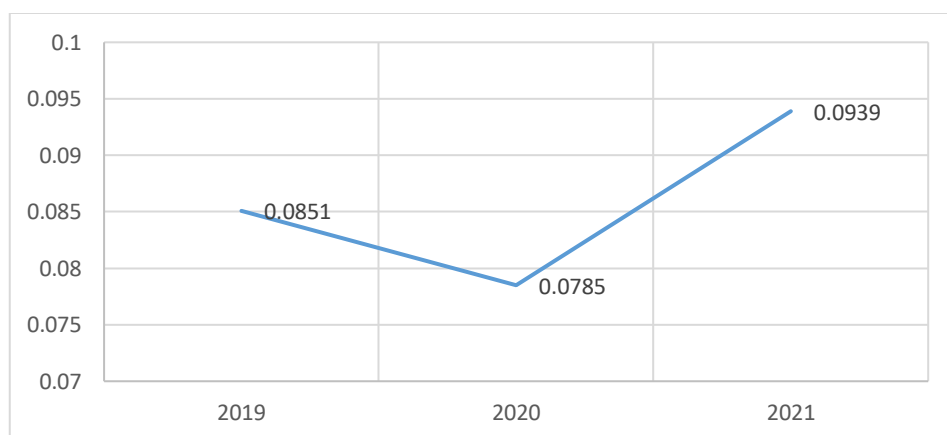


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни коефіцієнта участі власного капіталу у формуванні активів протягом 2019-2020 рр.

Джерело: дані підприємства.

Протягом року коефіцієнт фінансового важеля зменшився на 2,0937 або на 17,83%, що вказує підвищення фінансової стабільності банку та на зниження його ділової активності. На практиці значення цього коефіцієнту повинно бути приблизно 20:1.

Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу зменшився на 0,313 або на 6,25% відповідно до 2019 року, що говорить про те, що банк є стабільним.

Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу відображає ступінь покриття активів акціонерним капіталом. Чим вище його значення, тим менш стабільний банк, але при цьому його зростання є фактором зростання прибутковості акціонерного капіталу. [76, 77].

Коефіцієнтний аналіз дозволяє дослідити діяльність банку більш детально та виявити всі специфічні ознаки функціонування, але при цьому не дозволяє визначити узагальнюючу оцінку його фінансової стійкості [78, с.159].

Фінансову стійкість АТ «Ощадбанк» доречно оцінювати використовуючи синтетичний показник, який розраховується як сума значень від нормованих коефіцієнтів (мультиплікатор статутного капіталу, показник загальної ліквідності, рентабельність активів). Методологія розрахунку наведена в Додатку В. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості АТ «Ощадбанк»

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення (+, -) 2021 р. від	
				2019 р.	2020 р.
Мультиплікатор статутного капіталу	4,3755	5,0096	4,6966	0,3211	-0,313
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0931	1,0851	4,9418	3,8487	3,8567
Рентабельність активів	0,7403	1,1115	12,1252	11,3849	11,0137
Синтетичний показник фінансового стану	6,2089	5,036	21,7636	15,5547	16,7276

Джерело: дані підприємства.

По трьох доданках оптимальне значення синтетичного показника має бути не менше 3, в АТ «Ощадбанк» він склав 6,2089 в 2019 році та мав тенденцію до зростання в 2021 р. до 21,7636.

Фінансова стійкість є головною умовою банку для здійснення своєї діяльності і саме вона є рушійним елементом побудови банківської системи України в цілому. У 2021 році фінансова стабільність банку підвищилася завдяки підвищенню мультиплікатора статутного капіталу на 0,3211 та коефіцієнту загальної ліквідності на 3,8487 в порівнянні з 2019 роком [79].

На підставі отриманих розрахунків можливо зробити наступні висновки щодо показників фінансової стійкості АТ «Ощадбанк»:

1. Значення мультиплікатора знаходиться нижче рекомендованого значення (4, 6966 у 2021 році при тому, що рекомендоване значення від 8 до 25).

2. За критерієм ліквідності банк є фінансово стійким внаслідок відповідності показника ліквідності рекомендованим значенням та стабільності значення даного показника.

3. Щодо критерію рентабельності банк можна віднесений до фінансово стійкого, так як в період з 2019 по 2021 рр. спостерігається тенденція щодо збільшення цього показника.

4. Про покращення фінансової стійкості банку свідчить також синтетичний показник фінансового стану, який зріс з 6,2089 до 21,7636 протягом 2019-2021 років.

Розрахунки проведено за допомогою загальнодоступної інформації з офіційного сайту АТ «Ощадбанк», яку наведено в додатку Б.

Станом на 1 січня 2021 року ПАТ «Державний ощадний банк України» входив до першої групи комерційних банків України та за основними фінансовими показниками зберіг свої позиції у ТОП-5 українських банків, а саме:

1. 1-ше місце в рейтингу надійності банків для фізичних та юридичних осіб.
2. 1-ше місце в рейтингу кредитів юридичним особам.
3. 1-ше місце в рейтингу кредитного портфеля банків.
4. 2-ге місце за розмірами активів.

Розрахунки проведені за даними фінансової звітності АТ «Ощадбанк» [1].

Важливим для державного банку є не тільки внутрішня оцінка фінансової стійкості, а і порівняння результатів його роботи з іншими банками та визначення його місця в рейтингу банків. Рейтинговий аналіз є одним із видів аналізу, який дозволяє отримати комплексну оцінку його роботи та порівняти його за певними критеріями [80].

Для контролю за банківською діяльністю (включаючи АТ «Ощадбанк») Національний банк України здійснює оцінку фінансового стану банку та його місце в рейтингу за допомогою рейтингової системи CAMELS.

Можна виділити дві основні характерні риси інформаційної системи CAMELS:

- використання інформації, яка являється банківською таємницею та не може бути оприлюднена;
- розмитість інформаційної моделі, оскільки відсутня певна регульована система показників та присутня невизначеність щодо методики оцінки менеджменту банку.

Дана інформаційна модель використовується для визначення рейтингу банків за методикою Національного банку України та базується на системі CAMELS, включає інформацію про менеджмент, звітність про власний капітал, прибутки та збитки, звітність про кредитний портфель, розширення балансу, таким чином представляючи собою систему загальнодоступної інформації, яка не являється банківською таємницею та надається регулярно у регламентованій формі.

Одним із варіантів отримання результату комплексної оцінки фінансової стійкості банків та визначення місця кожного банку в банківській системі за рівнем фінансової стійкості є рейтингова оцінка, що дозволяє узагальнювати вихідну інформацію й отримувати єдине значення – рейтинг фінансової стійкості банку (рисунок 2.3).

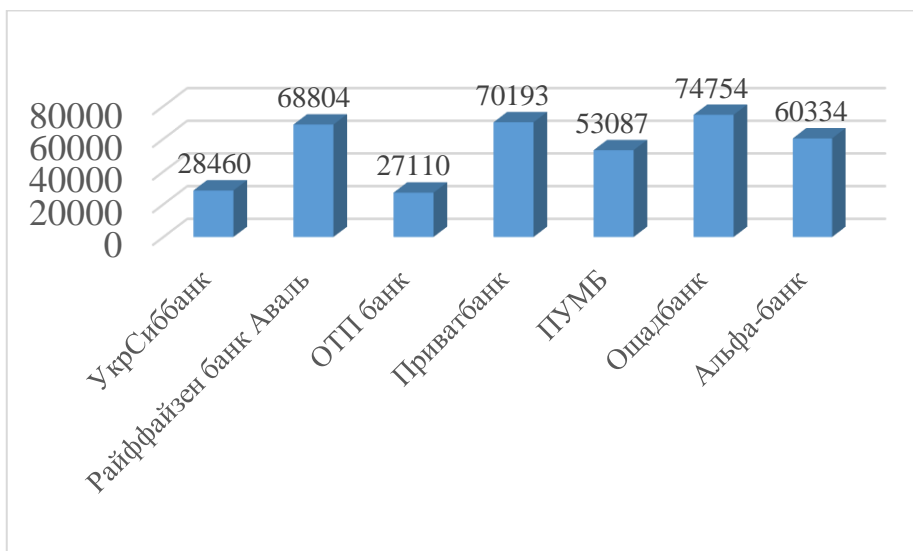


Рисунок 2.3 – Рейтинг кредитного портфелю банків за 2021 рік, млн. грн.

Рейтингова оцінка Національного банку України за допомогою системи CAMELS показала, що АТ «Ощадбанк» посідає перше місце в рейтингу кредитних портфелів банку, що підтверджує його фінансову стійкість та надійність як фінансово-кредитної установи.

Комплексна оцінка фінансової стійкості банків та визначення місця кожного банку в банківській системі за рівнем фінансової стійкості зображено на рисунку 2.4.

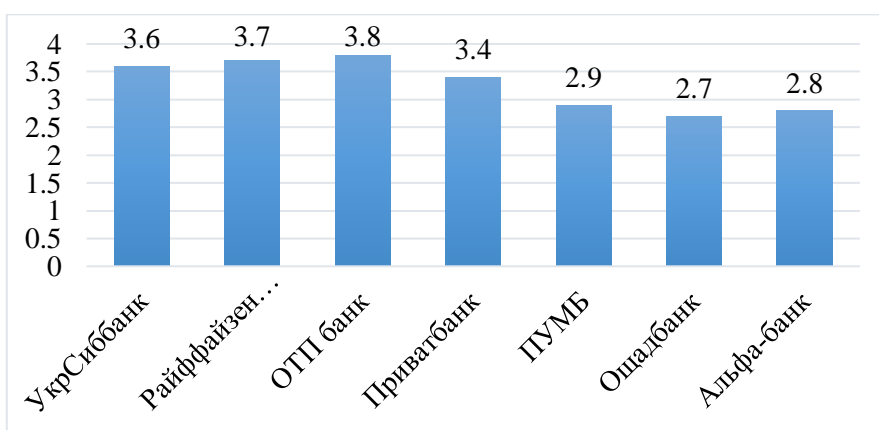


Рисунок 2.4 – Рейтинг фінансової стійкості банків на 2021 рік.

Як видно з рис.2.4, за ознакою фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» займає 7 місце в рейтингу банків України»

Для користувачів різних рейтингових систем оцінки фінансової стійкості банку важливо знати не лише про дійсний сприятливий чи несприятливий рівень фінансової стійкості банку, а й про можливість збереження сприятливого рівня фінансової стійкості в перспективі або про ймовірність її погіршення.

2.2. Аналіз управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Управління персоналом «Ощадбанку» представляє діяльність функціональних служб банку та керівників відповідних підрозділів, направлену на виконання цілей його стратегічного розвитку та виконання завдань з ціллю найефективнішого використання робочої сили.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом прийнято розуміти всі завдання та рішення, що пов'язані з роботою в області кадрів (наприклад, прийняття та звільнення персоналу, його навчання та перекваліфікація, оплата праці, та ін.) [21].

У фінансовому секторі Ощадбанк є одним із найбільших роботодавців. Враховуючи те, що майже весь 2021 рік пройшов в умовах карантину та профілактики COVID-19, темп та якість робочих процесів банку було збережено та навіть покращено, про що свідчать фінансові результати.

На початок січня 2021 року кількість співробітників банку зменшилась на 3096 осіб, або на 11,2%. Головними факторами зниження чисельності персоналу стали введення в 2021 році грачиного показника чисельності та планове скорочення робочих місць через скорочення кількості відділень для більш ефективного виконання стратегічних завдань банку [1].

Протягом 2021 року середньообліковий відсоток плинності кадрів становив 1,6. Цей показник є відносно стійким та відповідає зеленому рівню системи показників операційних ризиків (KRI). Співвідношення працівників центрального апарату та загальної кількості працівників банку становить 17,5%, що говорить про те, що співробітники без балансових відділень становлять більшу питому вагу, аніж головне управління.

Не дивлячись на велику кількість скорочень протягом 2021 року до банку було прийнято 3167 нових працівників, при цьому числова кількість працівників, найнятих за рік, є стабільною вже протягом декількох років. У 2020 на роботу було прийнято 3356 працівників.

Кількість прийнятих працівників у 2021 році:

- філії – 2330 осіб;
- центральний апарат – 837 осіб;
- працівники стратегічного та топ-рівнів – 19 [1].

Також за останній час суттєво омолодився. 35% усього персоналу складають молоді люди віком від 20 до 40 років, з них 20% - керівники підрозділів різних рівнів. Тому можна сказати, що «Ощадбанк» є надійним роботодавцем для всіх поколінь.

Окремо слід зазначити що банк виконує соціальну роль для пільгових категорій співробітників. Це близько 16% усіх працівників, а саме 3839 осіб, до яких відносяться одинокі матері/батьки, прийомні батьки, декретні працівники, опікуни. Також в банку працюють люди з інвалідністю. На сьогоднішній день таких працівників налічується 1088 осіб при необхідній квоті в 938 осіб. [1].

Динаміка чисельності персоналу АТ «Ощадбанк» на кінець 2021 року подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Динаміка чисельності персоналу АТ "Ощадбанк", чол.

Рік	2018	2019	2020	2021
К-ть співробітників	27107	29123	28791	27744

Джерело: дані підприємства.

97,5% від загальної чисельності співробітників працюють на умовах повної зайнятості, 93,6% мають трудовий договір на постійній основі. У АТ Ощадбанк 100% працівників охоплено колективними договорами.

Загалом у 2021 році АТ "Ощадбанк" скоротили 1379 співробітників в порівнянні з 2019 роком, що склало 4,83% (рисунок 2.5). Зазначу, що показник

плинності персоналу зберігається лише на рівні середнього фінансовому сектору України.

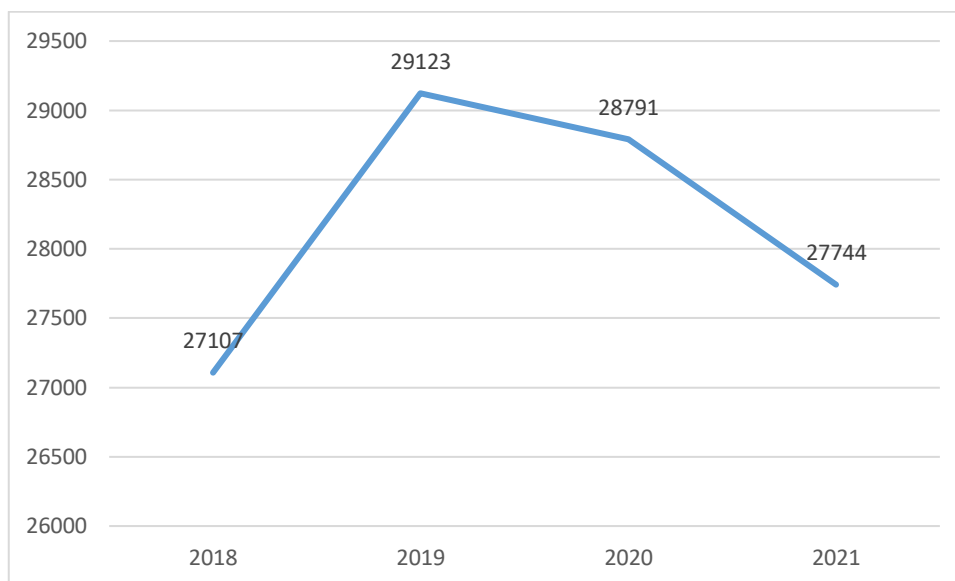


Рисунок 2.5 – Динаміка показника плинності кадрів АТ «Ощадбанк» Джерело: дані підприємства.

Джерело: дані підприємства.

Якщо розглядати особливості управління персоналом АТ «Ощадбанк» можна відзначити, що в рамках реалізації Стратегії 2021-2024 банк розпочав формування нового підходу з управління персоналом, заснованого на Шляху співробітника в групі (Employee journey). Цей шлях починається з моменту прийому працівника на роботу та продовжується при його подальшому розвитку та побудові кар'єри [1].

Проведемо аналіз структури та динаміки персоналу філії – Запорізького обласного управління АТ «Ощадбанк». Для цього потрібно оцінити чисельність та структуру персоналу, що дасть визначити які зміни відбулись за період, що досліджується 2019-2021 рр. (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5 – Структура персоналу Запорізької філії АТ «Ощадбанк»

Категорії персоналу	Роки			Відхилення 2021/2020
	2019	2020	2021	

	абс.	віднозн.	абс.	віднозн.	абс.	віднозн.	абс.	віднозн.
Керівники	115	7,4	109	7,2	106	7,1	-7	-0,1
Спеціалісти	632	40,4	615	40,7	598	40,2	-8	-0,5
Службовці	478	30,6	458	30,3	449	30,2	-7	-0,1
Робітники	338	21,6	330	21,8	334	22,4	-3	0,6
Всього	1563	100	1512	100	1487	100	-25	-

Джерело: дані підприємства.

За результатами таблиці 2.5 можна зробити висновок, що за аналізовані періоди склад персоналу Запорізької філії АТ «Ощадбанк» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2020 рік в порівнянні із 2019 роком фактична чисельність зменшилася на 51 особу, а у 2021 році на 25 осіб.

В 2020 році в банку було скорочено 8 керівників, 17 спеціалістів, 20 службовців та 8 робітників.

В 2021 році кількість персоналу зменшилась на 7 керівників, 8 спеціалістів, 7 службовців та 3 робітники. В структурі персоналу переважає група «спеціалісти», які в 2019 році становили 40,4% від усього персоналу банку, а в 2021 році збільшилися до 40,2% (рисунок 2.6).

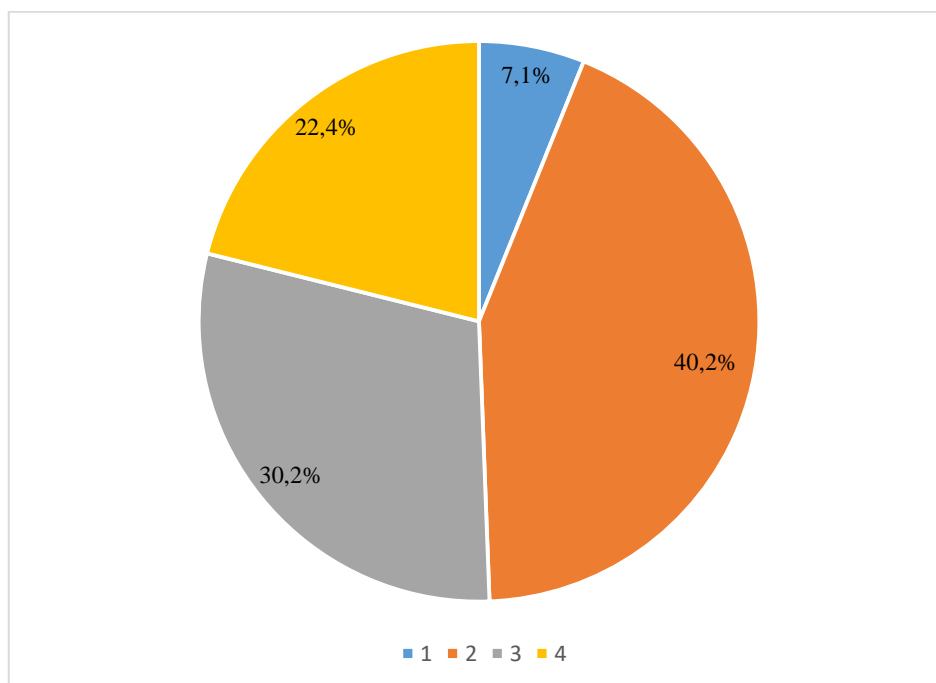


Рисунок 2.6 – Структура персоналу Запорізької філії АТ «Ощадбанк»

1 – Керівники (7,1%)

2 – Спеціалісти (40,2%)

3 – Службовці (30,2%)

4 – Робітники (22,4%)

Джерело: дані підприємства.

Другою за чисельністю групою є «службовці», часта яких в 2019 році становила 30,6% та, і за 2020-2021 рр. поступово зменшилась до 30,2%.

Частка «керівників» в 2021 році склала 7,1%, поступово зменшившись порівняно до 2019 року на 0,3%.

Далі необхідно провести аналіз руху персоналу Запорізької філії АТ «Ощадбанк». Він передбачає досить детальне дослідження процесів, що пов'язані як з прийомом так і звільненням працівників організації (табл.2.6). Методологія розрахунку наведена в Додатку Г.

Таблиця 2.6 – Рух персоналу Запорізької філії АТ «Ощадбанк» за період з 2019 по 2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2019
Середньооблікова чисельність працюючих	1563	1512	1487	-76
Кількість прийнятих працівників	71	61	57	-16
Кількість звільнених працівників	41	37	23	-19
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік	112	98	80	-35
Коефіцієнт оновлення	0,05	0,04	0,04	-0,01
Коефіцієнт звільнення	0,02	0,02	0,01	-0,01
Коефіцієнт обороту персоналу	0,07	0,06	0,05	-0,02

Джерело: дані підприємства.

Провівши розрахунки, можна зробити декілька висновків. В Запорізькій філії АТ «Ощадбанк» спостерігається збільшення чисельності звільнених працівників. В 2021 році було звільнено 537 осіб, в той час як за 2019 рік було звільнено 435 осіб. Коефіцієнт оновлення персоналу, який показує частку прийнятих працівників відносно до середньооблікової чисельності персоналу, за 2021 рік збільшився на 0,03 в порівнянні з 2019 роком (рисунок 2.7).

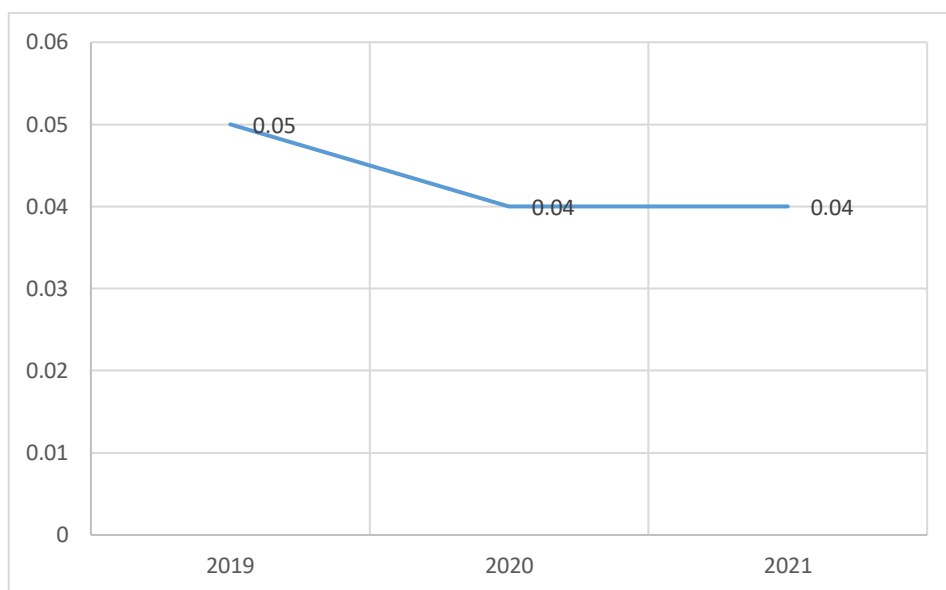


Рисунок 2.7 – Динаміка оновлення персоналу Запорізької філії АТ «Ощадбанк» протягом 2019-2021 років.

Джерело: дані підприємства.

Коефіцієнт оновлення персоналу показує відсоток співробітників, які були прийняті до банку за певний період часу. В Запорізькій філії АТ «Ощадбанк» за 2021 рік цей відсоток становить 4%, що на 1% більше в порівнянні з 2019 роком. Для банку така ситуація не є позитивною, тому що залучення нових працівників так і не призвело до збільшення якісного складу персоналу. В цьому випадку більше уваги слід приділити саме підвищенню матеріальної та нематеріальної мотивації працівників залишатися в банку.

Коефіцієнт плинності (звільнення) персоналу показує відсоток працівників, звільнених за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни, за певний період часу. Він показує динаміку руху персоналу банку, яка супроводжується суттєвими втратами, оскільки є дуже дорогим процесом. Для Запорізької філії АТ «Ощадбанк» притаманне зростання цього показника (рисунок 2.8).

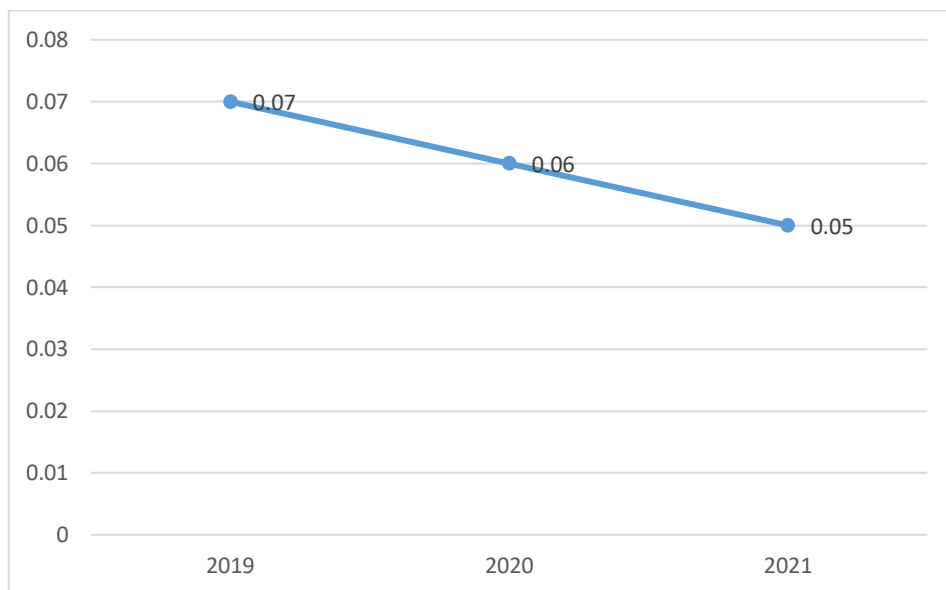


Рисунок 2.8 – Динаміка показника плинності персоналу Запорізької філії АТ «Ощадбанк» за 2019-2021 роки

Джерело: дані підприємства.

За 2021 р. для Запорізької філії АТ «Ощадбанк» плинність персоналу була на 2% більше в порівнянні з 2019 роком. Нормою цього показника є значення від 8 до 10%. Зменшення цього показника до 5% є негативним, та вказує на наявні проблеми в системі управління персоналом банку. Основною такою проблемою можна виділити незадоволеність працівників своєю роботою, що веде до звільнення за власним бажанням через низьку мотивацію до праці та систему її оплати. Для покращення цього показника, зменшення плинності кадрів банку необхідно більше уваги приділити більш ретельній організації підбору персоналу та розробити додаткові стимули для більш ефективної праці.

Розглянемо структуру персоналу територіально відокремленого без балансового відділення АТ «Ощадбанк» (рисунок 2.9).

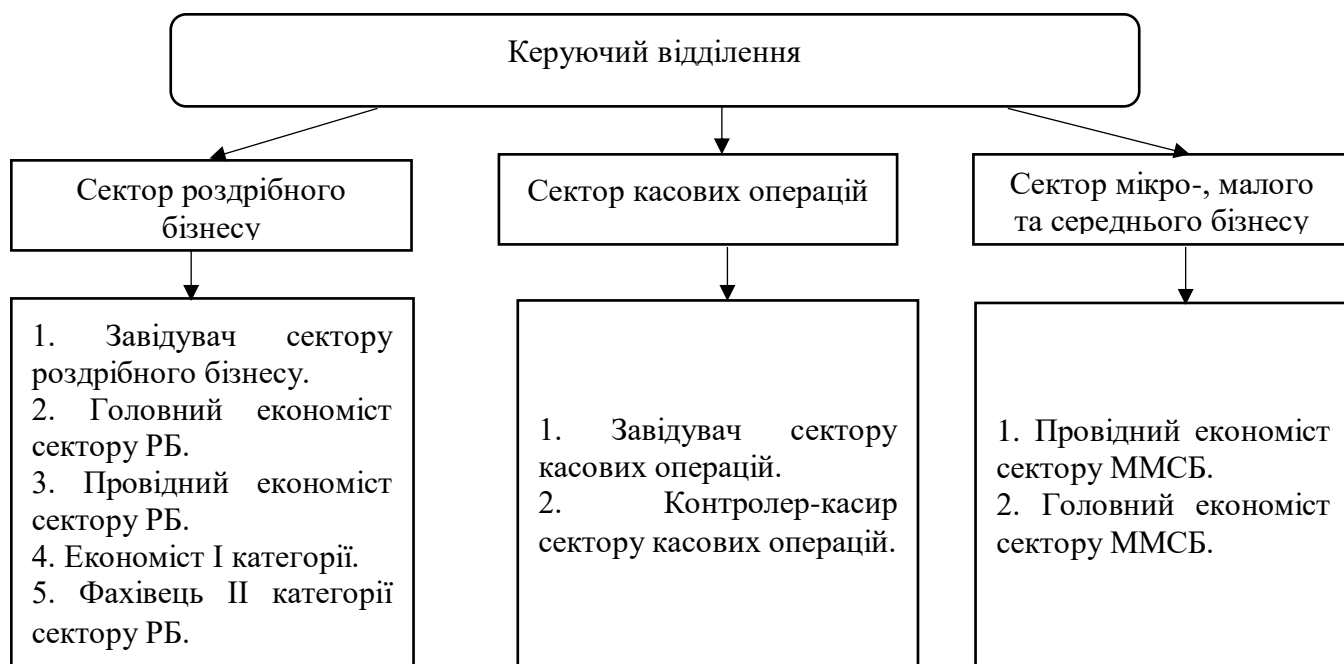


Рисунок 2.9 – Структура персоналу без балансового відділення Запорізької філії АТ «Ощадбанк»

Керуючий відділення забезпечує дотримання працівниками ТВБВ трудової дисципліни, дотримання чинного законодавства, в тому числі нормативно-правових актів НБУ та внутрішніх нормативних документів банку, якісного обслуговування клієнтів, виконання планових показників; забезпечує кредитування фізичних та юридичних осіб; організовує роботу всіх секторів відділення; супроводжує роботу рахунків клієнтів мікро-, малого та середнього бізнесу; забезпечує процес комплектації штатних посад, розстановку кадрів згідно до виробничої необхідності, складання графіків виходу працівників на роботу.

Менеджер по роботі з клієнтами (завідувач сектору роздрібного бізнесу, головний та провідний економісти, економіст I категорії) забезпечує виконання доведених планових показників та якісне обслуговування клієнтів; забезпечує виконання функціональних обов'язків з дотриманням чинного законодавства, нормативно-правових актів НБУ та внутрішніх нормативних документів банку; здійснює пошук потенційних клієнтів фізичних осіб шляхом аналізу та моніторингу аудиторії; інформує клієнтів про всі банківські послуги та акції, а також про зміни обслуговування; залучає клієнтів альтернативних каналів

обслуговування, а саме інформаційно-платіжних терміналів (ІПТ), банкоматів, а також систему WEB-/Mobile – банкінг «Ощад 24/7».

Фахівець ІІ категорії (Хол-менеджер) зустрічає клієнта, виявляє мету його візиту та супроводжує до відповідного працівника ТББВ; управляє чергою, розподіляє клієнтів по зонах обслуговування (банкомат, ІПТ, каса, менеджер тощо); інформує клієнтів про можливість та переваги здійснення операцій не через менеджера та касу, а без черги через ІПТ, банкомат або ж систему WEB-/Mobile–банкінг «Ощад 24/7»; здійснює продаж банківських продуктів; попереджує виникнення конфліктних ситуацій клієнтів.

Контролер-касир (завідувач сектору касових операцій) забезпечує схоронність готівкових коштів та цінностей в касі банку; забезпечує дотримання встановлених лімітів залишків готівки та інших цінностей; перевіряє справжність та платіжність банкнот; формує первинні документи щоденної звітності за касовими операціями ТББВ; приймає платежі на користь банку; здійснює операції з іноземною валютою; здійснює операції з продажу пам'ятних монет України.

Далі проведемо аналіз та розглянемо основні заходи, реалізовані АТ «Ощадбанк» як роботодавцем.

Важливим кроком, впливаючим на ефективність залучення персоналу є знайомство з банком. Цей етап допомагає кандидатам дізнатися про можливості роботи в банку, а банку зацікавити та залучити нових співробітників, які відповідають всім його вимогам. Велику увагу приділяють аналізу саме того, які співробітники необхідні для реалізації всіх цілей банку, і тоді вже проводять активну роботу з обраною аудиторією.

На сьогоднішній день велику увагу приділяють залучення молоді на початкові позиції. Познайтися з діяльністю банку є можливість через:

- взаємодію з ВНЗ;
- проходження виробничої практики в банку;
- участь в «Ярмарку кар'єри».

Розпочати своє знайомство з банком можливо через проходження виробничої практики або стажування. Щороку їх проходять близько 12 тис.

студентів. Під керівництвом наставників стажери працюють над реальними проектами різних підрозділів банку.

В рамках Стратегії 2021-2024 банк приймає активну участь у підготовці мультипрофільних фахівців. Зокрема, підтримуються базові кафедри ВНЗ.

З метою набору фахівців у 2020 році було проведене літнє стажування для студентів. На роботу було прийнято майже 70% учасників. Після цього також було розроблено та впроваджено програму SberSeasons, яка передбачає поєднання з навчанням [1].

Наймання та адаптація працівників. На сьогоднішній день проводиться активна робота над оптимізацією підбору та оцінки потенційних кандидатів. Підбір персоналу здійснюється за двома основними сегментами: масовим та немасовим. Для кожного з цих двох сегментів використовуються свої методи підбору, резюмування, тести здібностей, опитування та професійні кейси.

Масовий сегмент. Він передбачає посилення диджиталізації процесу підбору та оцінки кандидатів, що дає можливість скоротити терміни пошуку та підвищити ефективність підбору працівників. Ще з 2017 року АТ «Ощадбанк» реалізував проект автоматизації інструментів підбору працівників. В ньому використовуються автопошук резюме, використання чат-рекрутора, автообзвон роботом. Це дозволило проводити на заключному етапі відбору лише одну зустріч з кандидатом. Він показав високу ефективність в залученні персоналу [69].

Немасовий сегмент. При підборі спеціалістів та керівників використовуються персоніфіковані інструменти оцінки, а саме крос-функціональні інтерв'ю, які дозволяють банку ухвалювати об'єктивніші рішення при підборі нових працівників. Для цього сегмента банк розвиває також додаткові канали пошуку. Особливо під час підбору ІТ-спеціалістів активно використовують реферальний рекрутинг. Іншими словами – підбір працівників за рекомендаціями внутрішніх співробітників.

Закриття вакансій є головним показником, який характеризує ефективність підбору кадрів. За результатами 2021 року він становив 24 дні. Для масового

сегменту він склав 7,5 днів, для немасового – 33 дні. Але в планах банку стоїть робота для максимально швидкого підбору працівників на відкриті вакансії.

Навчання та розвиток. Важливим фактором підвищення ефективності співробітників є безперервне навчання та розвиток. Цей фактор впливає на їх задоволеність від роботи, професійне та кар'єрне просування. Саме тому велику увагу приділяють плануванню та організації навчання для різних груп персоналу. Під час розробки програми навчання враховуються всі сучасні вимоги бізнесу.

Банку активно формує середовище, в якому кожен працівник сам несе відповідальність за свій розвиток та кар'єрне просування. В свою чергу він надає можливості для навчання та розвитку своїх працівників. За результатами опитування, в 2020 році банк перевищив всі очікування до можливостей професійного розвитку та навчання [1].

Банк також активно розвиває систему навчання та розвитку не лише для спеціалістів, а і для керівників. Спеціалісти навчаються на очних та дистанційних програмах у регіональних навчальних центрах та інколи в центральному апараті управління. Для керівників діють Корпоративний університет та Віртуальна школа Ощадбанку. У 2021 році навчання у Корпоративному університеті пройшли близько 2 тис. керівників, та понад 2,2 тис. спеціалістів у навчальних центрах.

Постійне безперервне навчання та розвиток є важливим фактором підвищення ефективності працівників, що впливає на їх кар'єрне просування та професійний ріст. Велику увагу приділяють програмі планування та організації навчання для всіх груп персоналу. Під час розробки цієї програми також потрібно враховувати всі сучасні вимоги до бізнесу.

У 2021 році було розроблено нові комплексні освітні програми, які охоплювали одразу декілька напрямів розвитку. Навчання було пройдено різними групами співробітників

- 5 тис. головних та провідних та головних економістів сектору «Роздрібний бізнес»;
- 2,5 тис. персональних менеджерів клієнтів сегменту «Преміум»;

- 3,5 тис. головних та провідних економістів «ММСБ» блоку «Корпоративний бізнес»;
- 4 тис. співробітників служби інкасації [1].

Оцінка та винагорода. Важливу роль в банку складає покращення умов праці для співробітників, в тому числі забезпечення розміру заробітної плати та пакету соціальних пільг, які будуть конкурентоспроможними з іншими банками.

Заробітна плата працівників АТ «Ощадбанк» складається з фіксованого окладу на змінної премії, яка залежить лише від працівника. Кожного року банк проводить аналіз заробітної плати інших підприємств та за його результатами підвищує заробітну плату в тих підрозділах, де вона виявляється нижчою від ринкового рівня. У вересні 2021 року було розглянуто рівень заробітної плати працівників на основі особистої ефективності кожного співробітника та на основі регіональної специфіки. В результаті цього зростання заробітної плати банку склало не менш ніж 6%, а в деяких регіонах навіть не менше 10%. Загалом у 2021 році витрати на оплату плаці збільшилися на 7% в порівнянні з 2020 роком.

Окрім гідної винагороди за працю, АТ «Ощадбанк» забезпечує своїх працівників соціальним пакетом. Головною його складовою є добровільне медичне страхування, за програмою якого персонал банку отримує комплексне медичне страхування та низку програм для профілактики захворювань. На кінець 2021 року кількість учасників цієї програми збільшилась на 11%.

Також важливим напрямом стратегії АТ «Ощадбанк» є розвиток корпоративної культури, якість та значущість якої значно підвищилась за останні два роки. У 2020 році більш ніж на 20% зросла кількість працівників, які вважають, що культура банку позитивно впливає на поведінку співробітників. Також приблизно на 10% збільшилась і кількість співробітників, які вважають, що робоче середовище та корпоративна культура позитивно впливають на переваги банку при прийнятті рішення щодо роботи в банку.

Ще з далекого 2010 року банк проводить опитування серед нових залучених працівників. За результатами цього опитування можливо:

- постійно відстежувати рівень задоволеності банком співробітників;

- дізнаватися думки працівників про умови праці;
- розробляти заходи щодо підвищення рівня розвитку робочого середовища та корпоративної культури банку.

У стратегії 2021 подальший розвиток корпоративної культури продовжився через покращення системи комунікацій, залучення працівників до реалізації стратегічної місії банку, навчання досвіду емоційного інтелекту, використання культури у HR– процеси та інше.

Окремо також АТ «Ощадбанк» проводить аналіз факторів та причин догляду працівників. Його результати використовуються для покращення роботи зі співробітниками та поліпшення привабливості банку як роботодавця. Окрім того, у 2020 році для більш детального аналізу причин догляду працівників було розроблено процес вихідного інтерв'ю.

У 2021 році було розроблено та впроваджено в операційну діяльність модель з відтоку головних та провідних економістів сектору «Роздрібний бізнес». Зокрема, моделі відтоку допомагають спланувати майбутню плинність персоналу та, як результат, спрогнозувати майбутню потребу в нових працівниках. Моделі відтоку за іншими спеціальностями знаходяться у розробці та плануються до пілотування [3].

Особлива увага у Стратегії 2021-2024 року приділяється процедурі «розставання» зі співробітником, якщо його шлях до Ощадбанку з тих чи інших причин завершується. Банк реалізує спеціальну Програму Outplacement, в рамках якої активно сприяє подальшому розвитку та працевлаштуванню працівників. У цій програмі використовуються:

- майданчик обміну вакансіями (пропозиція всіх вакансій у АТ Ощадбанк);
- лінія психологічної підтримки;
- перенавчання співробітників, що скорочуються (стажування в підрозділах);
- кар'єрне консультування;
- збереження соціальних пільг;
- матеріальна допомога при переході в інші регіони [81].

Проаналізувавши систему управління персоналом банку можна сказати, що кадровий склад АТ «Ощадбанк» характеризується мінливістю. Вона пов'язана з його реакцією на зміни внутрішньої структури банку та умов навколишнього середовища поза банком. Зміна кадрового складу банку спричинена рухом персоналу, зменшенням мотивації працівників, створенням умов праці, які сприяють проявам професійного потенціалу та характеристик працівників.

Підсумовуючий проведений аналіз можна зробити висновок, що система управління персоналом сформована відповідно до потреби банку в кадрах та створена з декількох підсистем, які відповідають поставленим кожній з них завданням.

2.3. Оцінка системи КРІ та її використання в управління персоналом АТ «Ощадбанк»

КРІ (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) – показники ефективності роботи, які допомагають банку досягати стратегічних цілей максимально ефективно, відслідковувати динаміку роботи персоналу та успішність досягнення основних цілей. Неправильний підхід до розробки та запровадження показників КРІ досить негативно впливає на відношення самих працівників до цієї системи. Не розібравшись вони можуть сприймати його як систему деприміювання, показники будуть вважатися недоступними, а сам метод розрахунку мотивування важким [22].

Сутність системи КРІ полягає у виконанні наступних завдань:

- контроль за роботою підлеглих;
- правильно побудована система КРІ допомагає працівникам керувати своєю роботою, досягаючи необхідних планових показників;
- система показників КРІ є основою мотивування працівників;
- КРІ значно полегшують процес покращення технології продажу, оскільки з їх допомогою виконується аналіз успішності стратегії, а також знаючи які

показники даються кожному працівнику краще всього можна допомогти йому набути необхідних знань та навиків [23].

До одного із головних показників розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» можна віднести присутність простої системи оцінки результатів роботи банку. Для кожного працівника на постійній основі проводиться оцінювання продуктивності його роботи, результати якого значною мірою впливають на його кар'єрний ріст та преміювання.

Ефективність роботи різних категорій працівників банку оцінюється за декількома спеціальними категоріями:

1) оцінка складу керівників включає виконання встановлених планових показників (KPI);

2) ефективність менеджерів можна визначити за допомогою оцінювання його прямим керівником виконання планових показників;

3) оцінювання ефективності працівники фронт-офісу проводять на основі виконання планових показників продажів послуг банку та рівня задоволення клієнтів від них [23].

Цілі і завдання діяльності банку опрацьовуються на основі стратегічних напрямів та встановлюються починаючи від керівників регіональних управлінь та закінчуючи менеджерами з обслуговування клієнтів у відділеннях. Банк постійно запроваджує в роботу системи, дозволяючи простіше для працівників оцінювати результати їх діяльності.

Існує шість основних правил розробки та впровадження системи KPI:

1. Показники мають бути пов'язані зі стратегічним плануванням. Кожен керівник повинен пояснити своїм працівникам взаємозв'язок стратегічних цілей банку з основними показниками ефективності.

2. Показники мають бути досяжними. Якщо працівник не повірить, що їх можна досягнути, то ця система буде лише демотивувати його. Показники потрібно ставити ті, на які він має безпосередній вплив. Визначеної кількості показників KPI немає, але велика їх кількість зменшує величину мотивування, працівникам стає складніше спрогнозувати свій доїд та свої витрати.

3. Показники мають бути зрозумілими для підлеглих. Кожен працівник повинен розуміти яким чином вимірюється та розраховується кожен показник, та що необхідно зробити для його досягнення. Часто виникають ситуації, коли працівникам видають мотивування не пояснивши самої системи розрахунку.

4. Показники обов'язково повинні бути пов'язані з мотивуванням. Для працівників мотивація це не лише грошова винагорода, а і відчуття власної цінності в банку, прагнення до професійного росту та задоволення від досягнення мети. Нова система матеріальної мотивації повинна відповідати рівню працівника та давати йому можливість заробляти більше, інакше вона буде лише демотивувати його.

5. Необхідно вчасно вносити всі корективи. В багатьох компаніях можна зустріти системи показників, які втратили актуальність проте досі використовуються в розрахунках мотивування. Дані завжди повинні бути актуальними.

Кожен показник КРІ має життєвий цикл. З початку його використання він підвищує ефективність роботи працівників, проте з часом вони до нього звикають. Постійно потрібно аналізувати ефективність мотивування на основі КРІ. Переглядати його потрібно хоча б раз на рік. Також протягом аналізованого строку можна замінити показники, але перед цим потрібно провести ретельну перевірку всіх розрахунків, протестувати нову систему, зрівняти отримані данні з ринковими показниками ефективності.

6. Впровадження системи показників КРІ – це проект. Необхідно ретельно продумати та організувати якісну PR-кампанію, зробити інформацію про ці показники доступною та зрозумілою для кожного працівника банку.

Продумане впровадження КРІ дозволить набагато підвищити ефективність роботи банку, створити реалістичні планові показники та прозоре оцінювання ефективності персоналу, виконувати планування стратегічних цілей банку, а не лише досягнених результатів [22].

На сьогоднішній день головним практичним засобом, який дозволяє провести оцінку ефективності як конкретного працівника, так і відділу є метод

оцінювання КРІ. Як основні показники ефективності обирають планові показники діяльності співробітників, відділень, відділів і всього центрального апарату, які можна виміряти в кількісному (кількість проданих продуктів банку, час, за які їх було продано) та якісному вираженні (компетентність співробітника, якість обслуговування, WOW-сервіс).

Формування системи КРІ в АТ «Ощадбанк» проходить три основних етапи:

Етап 1. Визначаються стратегічні цілі банку на рік. Наприклад, реалізація нового додатку «Мобільний ощад». Поставлена ціль обов'язково має бути виражена в кількісних та якісних показниках. Також цей етап включає визначення бюджету проекту.

Етап 2. Для кожного відділу необхідно поставити завдання, визначивши плановий результат та строки на його виконання.

Етап 3. Розробити план завдань всередині кожного відділу та розподілити їх між працівниками відділу. Визначити відповідальних осіб, які будуть контролювати виконання.

Для кожного показника встановлюються мінімальні значення (наприклад, кількість проданих страхових продуктів за квартал, кількість підключених фінансово-активних користувачів додатку «Мобільний ощад» за квартал, приріст залишків по депозитним рахункам за квартал). Показники КРІ в АТ «Ощадбанк» зазвичай є колективними, формуються для відділення в цілому на один рік та в кінці встановленого терміну порівнюють фактичні результати з плановими.

Основними перевагами методу оцінювання КРІ в АТ «Ощадбанк» можна визначити наступні:

- 1) врегульована система оцінювання виключає перевагу суб'єктивності;
- 2) оцінювання ефективності працівників та відділів дає можливість охопити всі планові показники та проаналізувати їх значимість та ефективність в загальній системі управління персоналом;
- 3) в результаті аналізу показників визначаються пробіли в знаннях та вміннях співробітників, з метою їх навчання та підвищення кваліфікації;

4) динаміка результатів аналізу даного методу дозволяє оцінити роботу відділення та визначити строки виконання поставлених їм планів.

Оцінювання ефективності діяльності працівників АТ «Ощадбанк» проводиться за допомогою методики, яка базується на оцінці показників компетенцій – «5+». За даною системою оцінки ефективності працівника аналізують наступні компетенції:

1) продуктивність (визначає рівень виконання поставлених перед конкретним працівником планових показників та завдань за певний період);

2) компетентність працівника (визначає головні результати виконання планів продажів та якість виконання операцій відповідно до банківських стандартів та нормативів);

3) інноваційність (оцінювання ініціативності працівника щодо виконання планів, а також його здатність та бажання використовувати інновації в роботі);

4) робота в колективі (визначає бажання співробітника працювати в колективі задля досягнення однієї спільної мети та виконання колективних показників);

5) орієнтованість на клієнтів (характеризує інтереси банку в підвищенні рівня якості обслуговування клієнтів та підвищенні ефективності роботи банку для збільшення його конкурентних переваг).

Для кожного працівника АТ «Ощадбанк» показники оцінювання в системі мотивування визначаються відділом продажу та можуть мати значні розбіжності зі співробітниками, що посідають таку саму посаду.

В кінці кожного місяця оцінюються фактичне значення КРІ. Для визначення якісних показників зазвичай використовують наступний поділ балів:

1 – неприпустимий результат;

2 – середній;

3 – нормальний;

4 – відмінний;

5 – найкращий [9].

Однак необхідно виділити, що на основі цього оцінювання виникають ускладнення, оскільки на основі отриманих результатів від перевірки неможливо здійснити математичні розрахунки та визначити розмір преміювання. В такій ситуації необхідно використовувати 100-бальну шкалу:

- базове значення – від 0 до 30;
- нормальне – від 40 до 70;
- відмінне – 80 до 100 балів.

Також важливо звернути увагу й на те, що роз'яснення оцінок, відповідаючих різним рівням бальної шкали має бути однаковим для того, що працівники розуміли, яких результатів від нього очікує керівництво[9].

При оцінці функції системи КРІ в управлінні персоналом АТ «Ощадбанк» можна побачити, що головні показники ефективності працівників банку мають досить великий вплив на формування преміювання працівника та його кар'єрний ріст.

Загальний відсоток матеріального мотивування праці складається з нормативного коефіцієнту (в залежності від його посади) можна визначити наступним чином:

- в залежності від посадового окладу;
- від прибутку банку, в залежності від фінансових даних за певний проміжок часу;
- в залежності від відсотку виконання КРІ, встановленого для відділення, відділу чи центрального апарату.

Преміальний фонд формується з огляду на виконання показників та загального фонду оплати праці. Персональний розмір матеріального мотивування формується виходячи з оцінювання індивідуальної ефективності працівника.

Відповідно, планові показники КРІ для працівників визначають враховуючи деякі фактори:

Планові КРІ в АТ «Ощадбанк» визначаються за наступними критеріями:

- 1) орієнтування на реалізацію загальної стратегії розвитку банку;

- 2) залежність від функціональних обов'язків кожного працівника та відповідності його функціональним обов'язкам;
- 3) бізнес-потенціал філії;
- 4) адресна належність, чисельність, склад населення району, місце розташування відділення, тип ТВБВ та кідбкість персоналу;
- 5) вагомість, конкретність та вимірність.

Умови преміювання працівників за новою системою преміювання за виконання індивідуальних КРІ за результатами оцінки індивідуальних результатів працівників ТВБВ:

- учасниками преміювання є всі працівники ТВБВ;
- умови виконання КРІ: $\min = 85\%$, $\max = 150\%$;
- максимальний розмір премії від середнього розміру окладу: для працівників ТВБВ – 75% , для керуючих/заступників керуючих ТВБВ – 150% ;
- періодичність виплати крім керуючого - щомісячно;
- періодичність виплати керуючому – щоквартально.

Умови преміювання працівників за новою системою преміювання за виконання колективних КРІ за результатами оцінки ефективності колективної праці працівників ТВБВ:

- учасниками преміювання є всі працівники ТВБВ;
- умови виконання КРІ: $\min = 85\%$, $\max = 150\%$;
- розмір премії від середнього розміру окладу за фактично відпрацьований час: $\max = 75\%$;
- періодичність виплати - щоквартально.

Умови преміювання працівників за новою системою преміювання за виконання індивідуальних КРІ за результатами оцінки діяльності регіонального управління:

- учасниками преміювання є начальники регіональних управлінь, заступники начальників РУ за напрямками «Роздрібний бізнес» та «Мікро-, малий та середній бізнес»;
- умови виконання КРІ: $\min = 85\%$, $\max = 150\%$;

- максимальний розмір премії – 180% від середнього розміру окладу за звітний період;

- періодичність виплати - щоквартально.

Умови преміювання працівників за новою системою преміювання за виконання колективних KPI за результатами оцінки колективної діяльності бізнес-підрозділів РУ:

- учасниками преміювання є бізнес-підрозділи апарату регіонального управління;

- умови виконання KPI: min = 85%, max = 150%;

- максимальний розмір премії – 180% від середнього розміру окладу за фактично відпрацьований час;

- періодичність виплати - щоквартально.

В АТ «Ощадбанк» показники KPI персоналу розраховують за допомогою програми IBM Planning Analytics.

IBM Planning Analytics – програма планування, використовуюча штучний інтелект для автоматичного формування планів, бюджетів та прогнозів, а також для управління складними робочими потоками.

Зазвичай використовують Planning Analytics Workspace для того, щоб:

- побудувати модель бізнесу;

- імпортувати та управляти бізнес-даними;

- керувати користувачами та адмініструвати захист;

- відстежувати базу даних Planning Analytics, в якій зберігаються дані всіх користувачів;

- автоматизувати робочі процеси;

- створювати та використовувати звіти з візуалізацією;

- будувати приватні кабінети, в яких можна вивчати всі ситуації «що-якщо»;

- спрощувати процес планування додатковими можливостями управління даними [84].

Декомпозиція стратегічних цілей до рівня КРІ відповідно до Стратегії розвитку Банку 2021-2024 показано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Декомпозиція стратегічних цілей до рівня КРІ

Завдання бізнесу	Колективні КРІ	Індивідуальні КРІ
Зростання кредитного портфелю	<ul style="list-style-type: none"> - Обсяг виданих кредитів клієнтам РБ (без БПК), тис.грн. - Обсяг виданих авто, КЕШ, іпотечних та інших кредитів фізичним особам, тис.грн. - Кількість виданих заставних кредитів клієнтам ЗКП, одиниць - Приріст обсягу залишків за кредитами клієнтів РБ за БПК та КЕШ-кредитами (без простроченої заборгованості), тис.грн. - Обсяг виданих кредитів клієнтам ММБ, тис.грн. - Обсяг залишків за кредитами клієнтів ММСБ (без урахування ПЗ), тис.грн. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обсяг виданих кредитів клієнтам РБ (без БПК), тис.грн. - Обсяг виданих кредитів фізичним особам-преміум-клієнтам, тис.грн. - Обсяг виданих кредитів клієнтам ММСБ, тис.грн. - Кількість виданих кредитів клієнтам ММБ, одиниць
Зростання коштів клієнтів роздрібногo бізнесу (РБ)	<ul style="list-style-type: none"> - Обсяг залишків за поточними (з урахуванням БПК) та депозитними рахунками фізичних осіб (еквівалент всіх валют), тис.грн. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обсяг залишків за поточними (з урахуванням БПК) та депозитними рахунками фізичних осіб (еквівалент всіх валют), тис.грн. - Обсяг відкритих строкових депозитів клієнтам РБ, тис.грн. - Обсяг залишків за строковими депозитами преміум-клієнтів, тис.грн.
Зростання клієнтської бази	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість нових активованих договорів кредитів БПК клієнтів ЗКП, одиниць - Кількість нових активованих договорів кредитів БПК, одиниць 	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість нових активованих договорів кредитів БПК, одиниць - Кількість залучених преміум-клієнтів РБ, кількість клієнтів - Кількість проданих преміальних БПК преміум-клієнтам (World Elit/Infinite), одиниць

Джерело: дані підприємства.

Як видно з таблиці 2.6 на сьогоднішній день КРІ роздрібногo бізнесу становить 19.

За новою системою преміювання, діючою з 2022 року КРІ становить 48, з них 34 КРІ – роздрібний бізнес та 14 КРІ – мікро-, малий і середній бізнес. В роздрібному бізнесі КРІ ділиться на індивідуальні – 15 та колективні – 19. Так само ділиться і ММСБ, індивідуальні – 6, колективні – 8.

Премія за виконання індивідуальних КРІ запроваджується для всіх працівників ТВБВ крім хол-менеджера, касира та менеджера з організації касових операцій, та визначається за формулою 2.1.

$$\text{Премія} = \text{Оклад} * 0,5 * \sum_{i=1}^n (\text{ОРВ}_i * \text{Питома вага}) \quad (2.1)$$

де, Оклад – середній розмір посадового окладу працівника за звітний місяць (грн.);

0,5 – коефіцієнт базового розміру премії від посадового окладу працівника ТВБВ;

ОРВ – оцінка рівня виконання КРІ.

Оцінка рівня виконання КРІ визначається за шкалою:

Відсоток виконання індивідуальних КРІ, %	Оцінка рівня виконання КРІ (ОРВ), %
менш ніж 85%	0%
від 85% до 95%	50%
від 95% до 99%	80%
від 99% до 150%	від 99 до 150%
від 150%	від 150%

Розрахуємо премію менеджеру по роботі з клієнтами (провідного економісту) роздрібного бізнесу АТ «Ощадбанк» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Перелік індивідуальних КРІ та їх вага в системі преміювання

№	Назва КРІ	Вага, %	План	Факт	Рівень виконання, % (гр.5/гр.4)	ОРВ, %	Кіоефіцієнт базового розміру премії	Розмір премії, % (гр.3*гр.7* гр.8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг виданих кредитів клієнтам РБ (без БПК), тис.грн.	40%	50	43	86%	50%	0,5	10%
2	Кількість проданих БПК Platinum_World Elit_Infinite, балів	10%	10	14	140%	140%		7%
3	Кількість нових активованих договорів кредитів БПК, одиниць	30%	380	380	100%	100%		15%
4	Обсяг відкритих строкових депозитів клієнтам РБ, тис.грн.	20%	5	12	240%	150%		15%
Всього % премії								47%

Джерело: дані підприємства.

Як видно з таблиці 2.7 розмір премії за місяць становить 47%. Розрахуємо розмір премії. Розмір середнього окладу за січень 2022 року становить 13 050 грн. Тоді премія за місяць становитиме:

$$\text{Премія} = 13\,050 * 47\% = 6\,133,50 \text{ грн.}$$

Середній розмір премії менеджера по роботі з клієнтами за січень 2022 становитиме 6 133,50 грн.

До індивідуальних КРІ керуючого ТВБВ відносять II типу (відділення нового формату) відносять:

1. Кількість нових активованих рахунків БПК по клієнтам ЗКП (одиниць) – 15%.

2. Приріст кількості фінансово-активних користувачів «Ощад 24/7» (кількість клієнтів) – 10%.

3. Кількість нових активованих договорів кредитів БПК (одиниць) – 10%.
4. Обсяг залишків за поточними (з урахуванням БПК) та депозитними рахунками фізичних осіб (еквівален всіх валют) (тис.грн.) – 5%.
5. Обсяг виданих кредитів клієнтам РБ (без БПК) (тис.грн.) – 20%.
6. Обсяг залишків за кредитами клієнтів ММСБ (без урахування ПЗ) (тис.грн.) – 15%.
7. Обсяг середніх залишків за поточними рахунками і строковими депозитами клієнтів ММСБ (без урахування строкових депозитів бюджетних установ) (тис.грн.) – 25%.

Заохочення керуючих відділення, заступників керуючих відділення за виконання показників, встановлених йому для оцінки ефективності його праці та підзвітного йому відділення розраховується за формулою 2.2.

$$\text{Премія} = \text{Оклад} * 1 * (\sum_{i=1}^n (\text{ОРВ}_i * \text{Питома вага}) - \text{Якість, Частка ПЗ})$$

(2.2)

де, Оклад - середній розмір посадового окладу працівника за звітний квартал (грн.);

1 – коефіцієнт базового розміру премії від посадового окладу працівника ТВБВ;

ОРВ – оцінка рівня виконання КРІ (визначається за шкалою, наведеною раніше);

Якість – дотримання стандартів якості обслуговування (%);

Частка ПЗ – частка (розмір) проблемної заборгованості (%).

Визначення показника Якості здійснюється за наступною шкалою:

Показник дотримання стандартів якості, %	Відсоток зменшення розміру премії, %
більше 85%	0%

від 70% до 85% включно	на 10%
менш ніж 70%	на 20%

Показник Частка ПЗ визначається за наступною шкалою:

Розмір (частка) проблемної заборгованості, %	Відсоток зменшення розміру премії, %
від 1% до 3% включно	на 10%
від 3% до 7% включно	на 30%
понад 7%	премія не зараховується

Розрахуємо ефективність роботи керівника територіально відокремленого безбалансового відділення (ТВБВ) II типу (нового формату). Перелік індивідуальних КРІ та їх вага в системі преміювання наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Перелік індивідуальних КРІ керуючих ТВБВ та їх вага в системі преміювання

№	Назва КРІ	Вага, %	План	Факт	Рівень виконання, % (гр.5/гр.4)	ОРВ, %	Розмір премії, % (гр.3*гр.7* гр.8)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обсяг виданих кредитів клієнтам РБ (без БПК)	20%	150	140	93%	50%	10%
2	Обсяг залишків за поточними (з урахуванням БПК) та депозитними рахунками фізичних осіб (еквівалент всіх валют)	5%	100	70	70%	0%	0%
3	Кількість нових активованих договорів кредитів БПК	10%	10	13	130%	130%	13%
4	Приріст кількості фінансово-активних користувачів «Ощад 24/7»	10%	1,2	1,5	125%	125%	12,5%
5	Кількість нових активованих рахунків БПК по клієнтам ЗКП	15%	10	0	0%	0%	0%
6	Обсяг середніх залишків за поточними рахунками і строковими депозитами клієнтів ММСБ	25%	350	360	103%	103%	25,75%
7	Обсяг залишків за кредитами клієнтів ММСБ	15%	200	180	90%	50%	7,5%
Всього % премії							68,75%

Джерело: дані підприємства.

Як видно з таблиці 2.8 розмір премії керуючого ТВБВ II типу (нового формату) за місяць становить 68,75%. Показник дотримання стандартів якості - 83%. Відповідно, відсоток зменшення розмір премії – на 10%. Коефіцієнт базового розміру премії – 1.

Розрахуємо розмір премії. Розмір середнього окладу за січень 2022 року становить 19 500 грн. Тоді премія за місяць становитиме:

$$\text{Премія} = 19\,500 * 1 * (68,75\% - 10\%) = 11\,456,25 \text{ тис. грн.}$$

Також в АТ «Ощадбанк» діє щоквартальне преміювання за виконання колективних КРІ. Преміювання працівників колективів роздрібного бізнесу та ММСБ відділень, що встановлюються для оцінки ефективності колективної праці визначається за формулою 2.3.

$$\text{Премія} = \left(\text{Оклад} * 0,5 * \frac{\text{ФРЧ}_\phi}{\text{ФРЧ}_н} \right) * \left(\sum_{i=1}^n (\text{ОРВ}_i * K_i) - \text{Якість} \right) \quad (2.3)$$

де, Оклад - середній розмір посадового окладу працівника за звітний квартал (грн.);

0,5 – коефіцієнт базового розміру премії від посадового окладу працівника ТВБВ;

ФРЧ_ф – час, фактично відпрацьований працівником за квартал;

ФРЧ_н – норма робочого часу за квартал;

ОРВ – оцінка рівня виконання КРІ (визначається за шкалою, наведеною раніше);

Якість – дотримання стандартів якості обслуговування (визначається за шкалою, наведеною раніше) (%).

Розрахунок планових та фактично виконаних показників КРІ здійснюється по територіально відокремленому безбалансовому відділенню (ТВБВ) в цілому.

Розрахуємо ефективність роботи менеджера по роботі з клієнтами територіально відокремленого безбалансового відділення (ТВБВ) II типу (нового формату) за виконання колективних показників. Перелік колективних КРІ та їх вага в системі преміювання наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Перелік колективних КРІ менеджера по роботі з клієнтами ТВБВ та їх вага в системі преміювання

№	Назва КРІ	Вага, %	План	Факт	Рівень виконання, % (гр.5/гр.4)	ОРВ, %	Розмір премії, % (гр.3*гр.7* гр.8)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обсяг виданих кредитів клієнтам РБ (без БПК) тис.грн.	30	100	86	86%	50%	7,5%
2	Обсяг залишків за поточними (з урахуванням БПК) та депозитними рахунками фізичних осіб (еквівалент всіх валют), тис.грн.	15	5	12	240%	150%	11,25%
3	Кількість нових активованих договорів кредитів БПК	20	5	7	140%	140%	14%
4	Приріст кількості фінансово-активних користувачів «Ощад 24/7»	20	500	500	100%	100%	10%
5	Показник продуктового навантаження на одного активного преміум/заможного клієнта РБ	15	10	6	60%	0%	0%
Всього % премії							42,75%

Джерело: дані підприємства.

Як видно з таблиці 2.9 розмір премії менеджера по роботі з клієнтами ТВБВ II типу (нового формату) за місяць становить 42,75%. Показник дотримання стандартів якості - 83%. Відповідно, відсоток зменшення розмір премії – на 10%. Коефіцієнт базового розміру премії – 0,5.

Розрахуємо розмір премії. Розмір середнього окладу за січень 2022 року становить 13 050 грн. Тоді премія за місяць становитиме:

$$\text{Премія} = 13\,050 * 0,5 * (42,75\% - 10\%) = 2\,136,93 \text{ грн.}$$

Заохочення працівників підтримки фронт-офісу за виконання показників, які встановлюються окремому підрозділу мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) для оцінки ефективності роботи працівників визначається за формулою 2.4.

$$\text{Премія} = \left(\text{Оклад} * 1,2 * \frac{\text{ФРЧ}_{\text{ф}}}{\text{ФРЧ}_{\text{н}}} \right) * \left(\sum_{i=1}^n (\text{ОРВ}_i * K_i) - \text{Якість, Частка ПЗ} \right)$$

(2.4)

де, Оклад - середній розмір посадового окладу працівника за звітний квартал (грн.);

1,2 – коефіцієнт базового розміру премії від посадового окладу працівника ТВБВ;

$\text{ФРЧ}_{\text{ф}}$ – час, фактично відпрацьований працівником за квартал;

$\text{ФРЧ}_{\text{н}}$ – норма робочого часу за квартал;

ОРВ – оцінка рівня виконання КРІ (визначається за шкалою, наведеною раніше);

Якість – дотримання стандартів якості обслуговування (визначається за шкалою, наведеною раніше) (%).

Частка ПЗ – показник граничного розміру простроченої/проблемної заборгованості за кредитами ММСБ для зменшення премії працівникам по напрямку ММСБ (%).

Показник Частка ПЗ визначається за наступною шкалою:

Частка обсягу проблемної заборгованості (30+ днів) від загальної суми заборгованості у новому кредитному портфелі ММСБ, %	Відсоток зменшення розміру премії, %
від 1% до 3% включно	на 10%
від 3% до 7% включно	на 35%
понад 7%	премія не зараховується

Розрахуємо ефективність роботи менеджера з кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу сектору мікrokредитування за виконання колективних показників. Перелік колективних КРІ та їх вага в системі преміювання наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Перелік колективних КРІ менеджера кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу та їх вага в системі преміювання

№	Назва КРІ	Вага, %	План	Факт	Рівень виконання, % (гр.5/гр.4)	ОРВ, %	Розмір премії, % (гр.3*гр.7*гр.8)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Приріст обсягу залишків за кредитами клієнтів ММСБ (без простроченої заборгованості)	40%	100	86	86%	50%	24%
2	Обсяг виданих кредитів клієнтам ММСБ	35%	5	12	240%	150%	63%
3	Кількість виданих кредитів клієнтам ММСБ	25%	5	7	140%	140%	42%
Всього % премії							129%

Джерело: дані підприємства.

З таблиці 2.10 можна побачити, що розмір премії менеджера з кредитування мікро-, малого та середнього бізнесу сектору мікrokредитування за місяць становить 42,75%. Показник дотримання стандартів якості - 129%. Розмір частки проблемної заборгованості – 1,1%. Відповідно, відсоток зменшення розмір премії – на 15%. Коефіцієнт базового розміру премії – 1,2.

Розрахуємо розмір премії. Розмір середнього окладу за січень 2022 року становить 17 050 грн. Тоді премія за місяць становитиме:

$$\text{Премія} = 17\,050 * 1,2 * (129\% - 15\%) = 23\,324,4 \text{ грн.}$$

Преміювання заступників начальника регіонального управління з бізнес-напрямів за виконання показників, що встановлюються йому для оцінки ефективності його праці за його бізнес-напрямком можна визначити за формулою 2.5.

$$\text{Премія} = \text{Оклад} * 1,2 * (\sum_{k=1}^n \text{ОРВ}_k - (\text{Якість}_{\text{РБ}} \text{ або } \text{Якість}_{\text{ММСБ}})) - \text{Депр}$$

(2.5)

де, Оклад - середній розмір посадового окладу працівника за звітний квартал (грн.);

1,2 – коефіцієнт базового розміру премії від посадового окладу працівника ТВБВ;

ОРВ – оцінка рівня виконання КРІ (визначається за шкалою, наведеною раніше);

Якість_{РБ} – відсоток зменшення премії за виконання показника РБ, рівень якості обслуговування клієнтів;

Якість_{ММСБ} – відсоток зменшення премії за виконання показника ММСБ, граничний простір простроченої проблемної заборгованості;

Депр – відсоток зменшення премії за порушення законодавства або інші недоліки в роботі.

Заохочення начальника регіонального управління (РУ) за виконання показників, що встановлюються йому для оцінки ефективності його праці та підзвітного йому РУ визначаються за формулою 2.6.

$$\text{Премія} = \text{Оклад} * 1,2 * (((\sum_{k=1}^n \text{ОРВ}_k - \text{Якість}_{\text{РБ}}) + (\sum_{i=1}^n \text{ОРВ}_i - \text{Якість}_{\text{ММСБ}}) + \sum_{m=1}^n \text{ОРВ}_m) - \text{Депр})$$

(2.6)

де, Оклад - середній розмір посадового окладу працівника за звітний квартал (грн.);

1,2 – коефіцієнт базового розміру премії від посадового окладу працівника ТВБВ;

ОРВ – оцінка рівня виконання КРІ (визначається за шкалою, наведеною раніше);

Якість_{РБ} – відсоток зменшення премії за виконання показника РБ, рівень якості обслуговування клієнтів;

Якість_{ММСБ} – відсоток зменшення премії за виконання показника ММСБ, граничний простір простроченої проблемної заборгованості;

Депр – відсоток зменшення премії за порушення законодавства або інші недоліки в роботі.

У кожному підрозділі організаційної структури банку є свої особливості та різновидності показників КРІ, до яких відносять фінансові, процесні, клієтські та показники розвитку банку.

Фінансові показники КРІ необхідні для визначення економічного становища банку.

Клієтські показники ефективності призначені для мотивування працівників, що напряду взаємодіють із клієнтами банку.

Процесні показники КРІ призначені для визначення темпів втілення в роботу бізнес-процесів.

Показники розвитку необхідні для визначення потенціалу роботи банку, а також його розвитку в цілому [24].

На сьогоднішній день в АТ «Ощадбанк» діє система основних показників для всіх рівнів організаційної структури банку. Для менеджерів по роботі з клієнтами головними показниками ефективності є правильне управління поставленими задачами та орієнтація на виконання цілей діяльності банку. Зазвичай для того, щоб вірно оцінити ефективність співробітників використовують такі показники КРІ, як продуктивність, покращення знань та навичок, набуття знань активних продажів, покращення діяльності, орієнтація на результат.

Нині в банку втілюються наступні положення та принципи щодо правильного використання системи показників КРІ:

1. Правило «10/80/10», яке визначається з урахуванням навиків головних спеціалістів сфери КРІ-технологій та вказує на те, що банку необхідно застосовувати 10 головних стандартів продуктивності, близько 80 величин, які описували б робочі процеси, та до 10 головних показників ефективності. Для деяких підрозділів банку можливе використання 10-15 показників КРІ, так як

більша їх кількість може досить негативно вплинути на колективну продуктивність.

2. Принципи партнерських відносин, які необхідно втілити у процесі взаємодії усіх учасників бізнес-процесу.

3. Принципи зосередження прагнення до основних напрямів діяльності банку, що означає розширення повноважень працівників, безпосередньо приймаючих участь в головних бізнес-процесах, підтримка в покращенні професійних вмінь та навичок та перекваліфікації, сприяння розвитку основних показників ефективності.

4. Принципи об'єднання інтересів у процесі оцінювання основних показників ефективності та покращення результативності діяльності працівників [24].

Необхідно звернути увагу на те, що застосування системи показників КРІ в АТ «Ощадбанк» визначається як економічною, так і соціальною ефективністю. Економічна ефективність даної системи проявляється у збільшенні фінансових результатів діяльності банку та зростання рівня заробітної плати працівників, інакше кажучи вигода як для банку, та і для працівників. Соціальна ефективність являє собою підвищення мотивування праці, перекваліфікацію працівників та появу додаткових перспектив їх розвитку.

Не звертаючи увагу на навички використання системи показників КРІ в управлінні персоналом АТ «Ощадбанк», не можливо сказати що дана система досить розвинута. В її використанні банком існує ряд проблем. Розглянемо основні з них.

З точки зору об'єктивності, найбільш некоректним та наводячим сумніви є коефіцієнт особистої ефективності персоналу. Найбільш актуальним він є для тих співробітників, які працюють безпосередньо у відділеннях з клієнтами. Найпоширенішою проблемою є оцінювання «індивідуальної результативності», при якій відсутня стабільна базова система показників, що призводить до проблем в головних показниках, які визначають ефективність роботи працівників [9].

Також однією із проблем є незацікавленість безпосередніх керівників та низька орієнтація відділів кадрової служби банку; зосередження на оцінці результатів та нехтування якості виконання завдань; непрозора система та недоброякісне планування показників оцінювання ефективності роботи працівників банку; протидія працівників головним відділам; неправильний вибір значень оцінювання.

Спостерігається позитивна тенденція розвитку та використання методів оцінювання системи КРІ банком, що свідчить про те, що процес та заходи розвитку та управління персоналом АТ «Ощадбанк» є стандартизованими та контрольованими, а залежність стабільності стає все сильнішою. При цьому розвиток та успіх роботи банку напряму залежить від людського фактору.

Так само як і в інших фінансових компаніях на вищих рівнях менеджменту, в АТ «Ощадбанк» основні показники ефективності формуються на основі найбільших фінансових факторів, до яких можна віднести наступні:

- показники прибутковості;
- обсяги продажів продуктів банку;
- операційні витрати;
- розміри кредитного портфелю та розмір простроченої заборгованості [83].

Водночас, якщо відслідковувати показники, які встановлюються від Центрального апарату банку до відділень, то можна побачити що їх кількість чимало зростає, вони набувають специфічності та ускладнюються для оцінювання.

При найкращих обставинах, коли до керівників доходять дані про показники КРІ в кількісному вираженні, їх подальший розподіл між працівниками набагато ускладнений, оскільки простір відповідальності їх дуже розмитий.

В такій ситуації перед керівниками конкретних відділів постає проблема – розробити систему з індивідуальними показниками системи КРІ для кожного працівника або ж використовувати лише колективну систему.

Через те, що дуже часто працівники, працюючі в одному відділі на однакових посадах, виконують зовсім різні функціональні обов'язки розробка та застосування в життя системи колективних показників стає проблемнішою.

Для прикладу візьмемо спеціалістів відділу кредитування фізичних осіб, які виконують наступні функціональні обов'язки: вивчають характеристику угоди та її відповідність законодавчим нормативам, перевірку фінансового стану позичальника, здійснюють супровід всіх кредитних документів, залучають нових клієнтів до банку. З огляду на даний приклад можна побачити, що вклад кожного спеціаліста в колективну роботу можна віднести до однієї з наступних категорій показників:

- фінансові;
- відносини з клієнтами;
- організація внутрішніх процесів діяльності відділу;
- розвиток та навчання працівників.

Виходячи з даного прикладу можна побачити, що при оцінці роботи працівників виникають певні складнощі, пов'язані з одночасністю отриманих результатів.

Розробка та використання індивідуальних показників КРІ на відміну від колективної системи є більш складним процесом та займає більше часу, під час якого реалізується наступне:

1. Роз'яснення підлеглим загальної інформації про систему КРІ по конкретного відділу.
2. Визначення та встановлення функціональних обов'язків працівників.
3. Розробка показників оцінювання ефективності відповідно до стратегії розвитку банку.
4. Створення мінімальних значень для кожного показника КРІ.
5. Звітування про результати роботи вищому керівництву банку.
6. Зміни показників розроблених раніше, зважаючи на проблеми та зміни зовнішнього середовища банку, які було виявлено в процесі реалізації банківських продуктів.

Враховуючи все вищенаведене можна підсумувати, що в системі індивідуального оцінювання ефективності працівників за допомогою системи КРІ існує ряд проблем, які виникли в результаті недоопрацювання цих показників.

Однією з головних проблем використання системи оцінювання КРІ в управлінні персоналом АТ «Ощадбанк» є завищення мінімальних значень показників. Як приклад, у відділах, займаючихся кредитуванням фізичних осіб, встановлюють мінімальну суму видачі кредиту для кожного працівника за місяць. Але дуже часто вище керівництво ставить за ціль досягнення особистої ефективності будь-якою ціною, при цьому не звертаючи увагу на місткість ринку, клієнтський потенціал та навіть платоспроможність клієнтів. Як результат – планові показники КРІ працівники сприймають як надто завищені, що лише демотивує їх.

Також до проблем можна віднести і неправильний розподіл обов'язків між працівниками. Щоб оцінити ефективність роботи персоналу за цією проблемою аналізують отримані результати та допущені при цьому помилки за певний період. Ці проблеми можна віднести до особистої ефективності конкретного працівника.

Ще однією важливою проблемою оцінки є інноваційність. Одним із головних завдань кожного банку є розвиток та вдосконалення інновацій та нововведень, які були б підходящими для сучасних умов банківського ринку. Але при цьому не можна сказати, що в АТ «Ощадбанк» присутнє жорстке врегулювання банківської діяльності через досить високий рівень матеріальної відповідальності. Вагомим доводом щодо позбавлення працівника матеріального преміювання є порушення нормативних документів та установлених правил, навіть якщо це не мало ніяких негативних наслідків.

Нещодавно для співробітників банку було відкрито «Банк ідей та інновацій», куди кожен працівник може відправити свою пропозицію з метою вдосконалення виробничих процесів та досягнення більших результатів. При цьому оцінювання їхніх ідей і досі залишається не регламентованим та не має чітких критеріїв. Надходження ідей щодо розробки та впровадження нових

методів роботи є досить обмеженим, в результаті чого ждосить часто оцінка компетенції «інноваційність» є сфальсифікованою.

Оцінювання роботи працівників в команді характеризується лише думкою безпосереднього керівника колективу.

Оцінювання клієнтоорієнтованості співробітників проводиться лише для тих працівників, які працюють напряду з клієнтами у відділеннях. Для працівників бек-офісу та центрального апарату банку така оцінка є малоефективною.

Підсумовуючи все вищеперераховане можна зробити висновок, що система оцінювання ефективності роботи співробітників АТ «Ощадбанк» за допомогою системи показників КРІ все ще лишається недопрацьованою та містить ряд проблем. Виявлення та доопрацювання всіх присутніх проблем системи КРІ в управлінні персоналом дасть можливість збільшити ефективність роботи та трудового потенціалу співробітників банку та структурних відділів, а також підвищить результативність роботи банку взагалі.

Висновок до розділу 2

АТ «Ощадбанк» - український державний банк, який є другим за розмірами активів та найбільший по кількості відділень серед усіх українських банків.

Предметом діяльності банку є надання банківських та інших фінансових послуг, проведення інших видів діяльності у порядку, визначеному чинним законодавством.

Провівши коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» можна побачити, що у порівнянні з 2019 роком коефіцієнт надійності збільшився на 0,0185 або на 21,71% у 2021 році, що може вказувати на його збільшення та має позитивний вплив на підвищення фінансової стійкості банку. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів протягом року збільшився на 0,0154 або 19,62%, що демонструє збільшення використання власного капіталу та, як наслідок, зменшення коефіцієнта захищеності власного капіталу в 2021 році на

2,0973 або на 16,43% в порівнянні з попереднім 2020 роком, що негативно впливає на фінансову стійкість АТ «Ощадбанк».

Управління персоналом «Ощадбанку» представляє діяльність функціональних служб банку та керівників відповідних підрозділів, направлену на виконання цілей його стратегічного розвитку та виконання завдань з ціллю найефективнішого використання робочої сили.

Протягом 2021 року середньообліковий відсоток плинності кадрів становив 1,6. Цей показник є відносно стійким та відповідає зеленому рівню системи показників операційних ризиків. Співвідношення працівників центрального апарату та загальної кількості працівників банку становить 17,5%, що говорить про те, що співробітники без балансових відділень становлять більшу питому вагу, аніж головне управління.

За 2021 р. для Запорізької філії АТ «Ощадбанк» плинність персоналу була на 2% більше в порівнянні з 2019 роком. Нормою цього показника є значення від 8 до 10%. Зменшення цього показника до 5% є негативним, та вказує на наявні проблеми в системі управління персоналом банку. Основною такою проблемою можна виділити незадоволеність працівників своєю роботою, що веде до звільнення за власним бажанням через низьку мотивацію до праці та систему її оплати. Для покращення цього показника, зменшення плинності кадрів банку необхідно більше уваги приділити більш ретельній організації підбору персоналу та розробити додаткові стимули для більш ефективної праці.

До одного із головних показників розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» можна віднести присутність зрозумілу систему оцінки результатів роботи банку. Усі його працівники на постійній основі проводять оцінення продуктивності праці, результати якого мають вплив на кар'єрне просування працівника та змінну частину його оплати праці (мотивування).

Для кожного показника встановлюються мінімальні значення (наприклад, кількість проданих страхових продуктів за квартал, кількість підключених фінансово-активних користувачів додатку «Мобільний ощад» за квартал, приріст залишків по депозитним рахункам за квартал). Показники КРІ в АТ «Ощадбанк» є

колективними, формуються для відділення в цілому на один рік та в кінці встановленого терміну порівнюють фактичні результати з плановими.

Планові КРІ в АТ «Ощадбанк» визначаються за наступними критеріями:

- 1) орієнтування на реалізацію Стратегії розвитку банку;
- 2) залежність від функціональних обов'язків кожного працівника та відповідності його функціональним обов'язкам;
- 3) бізнес-потенціал філії;
- 4) адресна належність, чисельність, склад населення району, місце розташування відділення, тип ТВБВ та кідбкість персоналу;
- 5) вагомість, конкретність та вимірність.

В АТ «Ощадбанк» показники КРІ персоналу розраховують за допомогою програми IBM Planning Analytics – програма планування, використовуюча штучний інтелект для автоматичного формування планів, бюджетів та прогнозів, а також для управління складними робочими потоками.

Застосування системи показників КРІ в АТ «Ощадбанк» визначається як економічною, так і соціальною ефективністю. Економічна ефективність даної системи проявляється у збільшенні фінансових результатів діяльності банку та зростання рівня заробітної плати працівників, інакше кажучи вигода як для банку, та і для працівників. Соціальна ефективність являє собою підвищення мотивування праці, перекваліфікацію працівників та появу додаткових перспектив їх розвитку.

В системі індивідуального оцінювання ефективності працівників за допомогою системи КРІ існує ряд проблем, які виникли в результаті недоопрацювання цих показників.

Оцінивши управління персоналом АТ «Ощадбанк» можна зробити висновок, що система оцінювання ефективності роботи співробітників за допомогою системи показників КРІ все ще лишається недопрацьованою та містить ряд проблем. Виявлення та доопрацювання всіх присутніх проблем системи КРІ в управлінні персоналом дасть можливість збільшити ефективність

роботи та трудового потенціалу співробітників банку та структурних відділів, а також підвищить результативність роботи банку взагалі.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Проблеми розвитку управління персоналом АТ «Ощадбанк»

На сьогоднішній день управління персоналом державного банку є одним з найактуальніших і найважливіших напрямів розвитку менеджменту банку. Головним в структурі управління персоналом АТ «Ощадбанк» є визначення потенціалу працівників, їх мотивації, вмінь та навичок для досягнення стратегічної мети банку. Державні банки майбутнього повинні легко пристосовуватися до всіх змін навколишнього середовища [112].

З метою дотримання банком всіх принципів ідеальної моделі управління менеджерам потрібно реорганізувати всю систему, використовуючи при цьому продуктивні методи та нові ідеї різних галузей, таких як економіка, біологія, медицина, політологія, комп'ютерні технології та ін. Завдання керівництва банку залежать від змін в зовнішньому середовищі. Насамперед менеджер банку повинен мати широке розуміння того, як ефективніше використати працю, інтелект та поведінку людей для отримання успішних результатів діяльності банку [94].

Основні проблеми управління персоналом АТ «Ощадбанк» можна відобразити у вигляді рисунка 3.1.

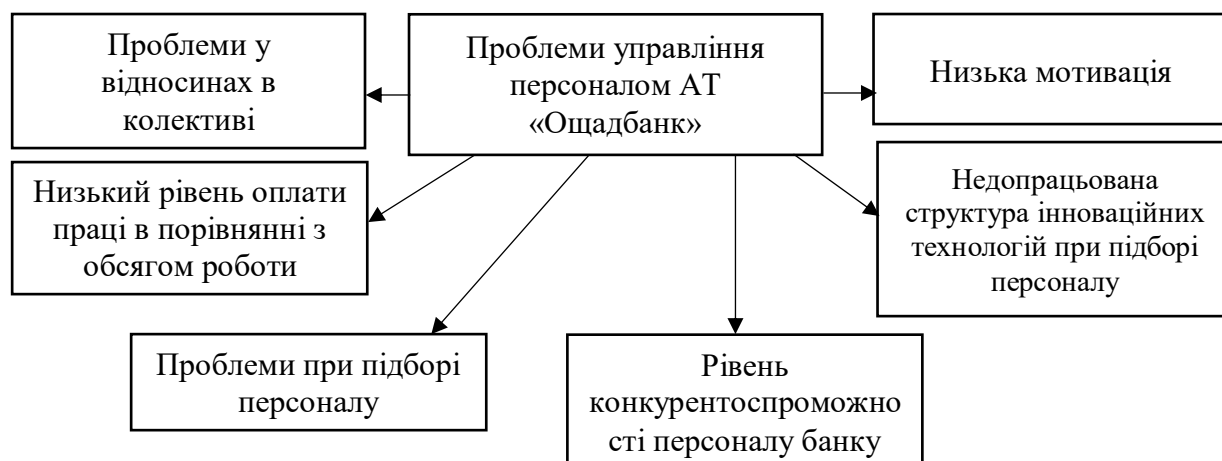


Рисунок 3.1 – Проблеми управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Джерело: розроблено автором

Вирішити проблеми найму підбору персоналу АТ «Ощадбанк», його навчання та розвитку, яке базується на використанні новітніх хмарних технологій та сервісів, соціальних мереж та технологій дистанційного навчання допоможе автоматизована система управління.

Інноваційність та розвиток технологій сучасного суспільства досить сильно вплинули на систему управління персоналом. В більшій мірі вона пов'язана з автоматизованою системою управління персоналом, ціллю якої є надання інформаційного забезпечення [94, с.116].

Однією із головних переваг впровадження даної системи є забезпечення оперативності та повноти інформації, яка є необхідною для прийняття кадрових рішень. В теорії таку інформацію можна отримати не використовуючи цю систему, але для цього потрібно більше часу та більше трудових витрат, тому що працівник відволікається від більш важливих завдань.

Також в сучасних умовах все більш популярною стає діджиталізація. Для досягнення кращих результатів необхідно створювати системи для постійного навчання працівників та розподіляти посадові обов'язки. При цьому досить важливим є врахування націленість працівників до розвитку та вдосконалення своїх можливостей, його здатності до співпраці з іншими відділами [10].

Для впровадження інноваційних рішень та технологій до системи управління персоналом важливим є дотримання всіх принципів управління кадрами із концентрацією на цілях цифрових перетворень банку (рисунок 3.2).

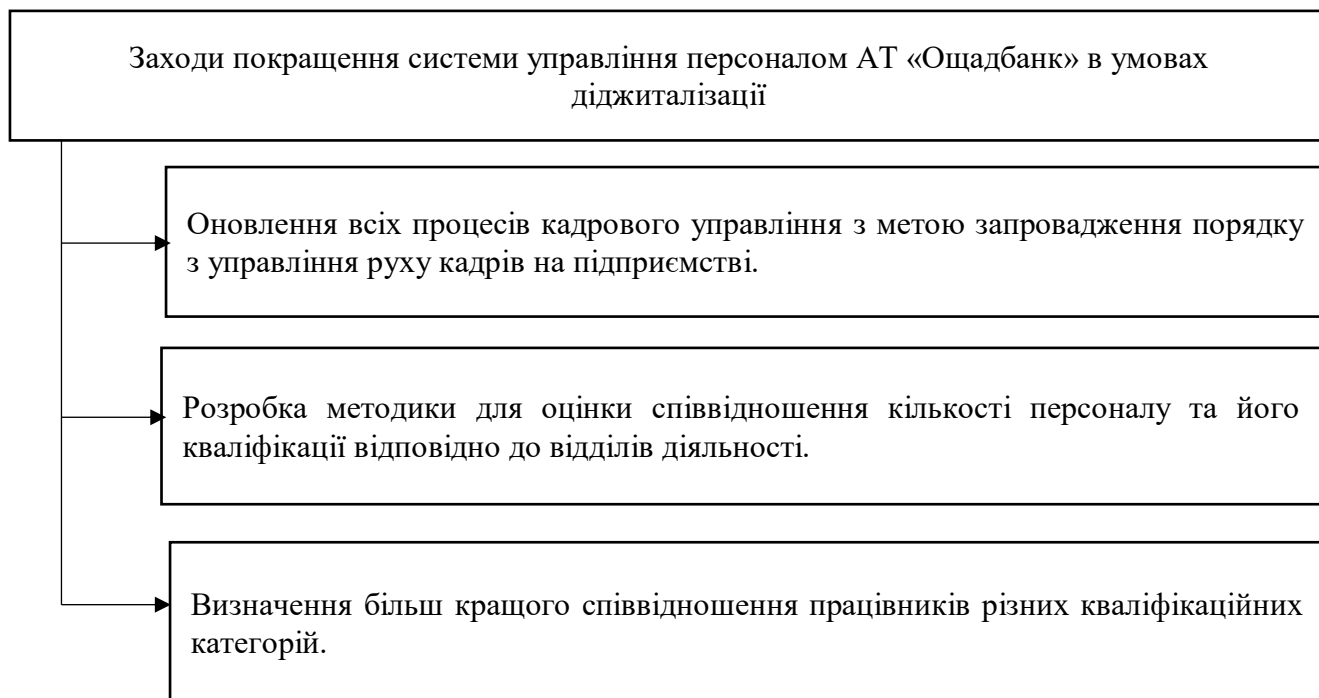


Рисунок 3.2 – Заходи покращення системи управління персоналом АТ «Ощадбанк» в умовах діджиталізації

Джерело: розроблено автором.

Для покращення системи управління персоналом в умовах діджиталізації необхідним є запровадження наступних заходів:

- Оновлення всіх процесів кадрового управління з метою запровадження порядку з управління руху кадрів на підприємстві. Особливу увагу при цьому слід приділити координуванню системи управління персоналом відносно стратегічних цілей розвитку банку.

- Розробка методики для оцінки співвідношення кількості персоналу та його кваліфікації відповідно до відділів діяльності. Для реалізації цього заходу перше, що потрібно зробити – встановити кількість кадрових показників та визначити оптимальний кадровий склад відповідно до категорій. Найбільший результат можна отримати, застосувавши метод, який базується на визначенні співвідношення функціоналу працівників та їх кадровим потенціалом.

- Визначення більш кращого співвідношення працівників різних кваліфікаційних категорій. Для реалізації цього заходу доцільним є провести

аналіз кадрового складу банку за їх категоріями у розрізі різних посад. Це необхідно для формування та розвитку кадрового потенціалу працівників, потрібного для реалізації стратегії банку [10].

Кращого ефекту від впровадження цих заходів можна буде досягти за допомогою наступних факторів:

- Підвищення продуктивності праці та якості обслуговування, а саме – збільшення ефективності керівного складу.
- Зменшення втрат кадрового потенціалу банку під час звільнення працівників необхідної кваліфікації через недостатнє кар'єрне та професійне зростання.

Реалізація цих заходів допоможе не лише підвищити ефективність управління персоналом АТ «Ощадбанк», а і в цілому покращить систему менеджменту банку.

Для реалізації інноваційних рішень доречним буде використання сучасних діджиталізованих технологій HR, пов'язаних з вирішенням багатьох кадрових завдань. Ці технології пов'язані з обробкою великої кількості показників щодо оцінки потенціалу працівників. Досягненню стратегії розвитку банку буде також сприяти використання мультиплікативних моделей для оцінки кадрового складу [113].

Підсумовуючи вище описані заходи щодо інвестиційних можливостей можна сказати, що розвиток здібностей персоналу, безпосередньо пов'язаного з інноваційним процесом, значно підвищує продуктивність праці у відношенні фізичного капіталу, який припадає на одного працівника.

Таким чином можна побачити, що вплив на продуктивність праці в умовах сучасного технологічного розвитку полягає в першу чергу у забезпеченні розвитку інноваційної діяльності, розробці нових ідей та виборі більш вигідних та перспективних проектів. При цьому досить важливе значення має використання зовнішньої інформації, доступ до якої може бути отриманий як неформальним шляхом (взаємодія з клієнтами, конкурентами, консультантами), так і під час офіційного співробітництва з університетами та інститутами [97].

Підтримувати оптимальний рівень управління персоналом АТ «Ощадбанк» можливо за допомогою використання певних вимог (рисунок 3.3) [29].

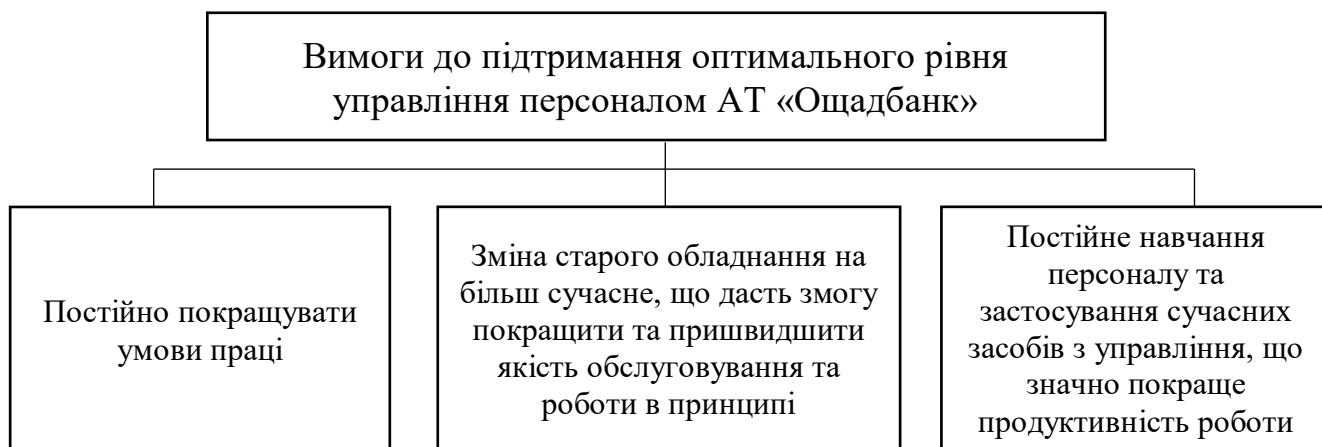


Рисунок 3.3 – Вимоги до підтримання оптимального рівня управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Джерело: розроблено автором.

Для підтримання оптимального рівня управління персоналом АТ «Ощадбанк» потрібно виконувати наступні вимоги:

- постійно покращувати умови праці;
- замінити старе обладнання на більш сучасне, що дасть змогу покращити та пришвидшити якість обслуговування та роботи в принципі;
- постійне навчання персоналу та застосування сучасних засобів з управління, що дасть змогу значно покращити продуктивність роботи [29].

Також під час покращення процесу управління персоналом важливо враховувати таланти та здібності працівників, які утворюють неабиякий потенціал та додають конкурентних переваг банку. Для управління такими працівниками керівництво банку має звертати увагу на декілька факторів:

- 1) надання таким працівникам вільного графіку роботи;
- 2) забезпечення професійного зростання та кар'єрного просування;
- 3) прислухатися до їхніх ідей, оскільки вони можуть зіграти важливу роль при розробці нових продуктів, які в кінцевому підсумку принесуть банку прибуток;

4) створення професійних груп для таких працівників з різних відділів, в яких вони можуть ділитись досвідом, пропонувати свої ідеї та виносити їх на обговорення для вибору оптимальних рішень [11, с. 118–120].

Нині існує велика кількість методів управління персоналом. Проте в сучасних умовах розвитку банківської сфери необхідно використовувати в більшій мірі саме інноваційні підходи, оскільки вони ґрунтуються на реальних потребах і можливостях банку, наприклад впроваджуючи автоматизовані програми управління персоналом [30].

З метою удосконалення системи управління персоналом також доцільним буде впровадження модуля інформаційної системи SAP – «SAP HR», що дасть змогу забезпечити економічність, зручність та швидкість вирішення питань підбору та найму персоналу.

Програмне забезпечення, що пропонується для роботи кадрових служб, в більшості випадків має обмежений функціонал, спрямований в першу чергу на вирішення таких завдань як кадровий облік і розрахунок заробітної плати. SAP HR пропонує зовсім інший підхід до автоматизації служб по роботі з персоналом [10, 30].

Впровадження в роботу цього модуля допоможе вирішити важливі проблеми підбору персоналу банку такі як:

- оптимізація роботи відділів з підбору персоналу;
- підвищення продуктивності персоналу усіх відділів та відділень;
- успішну реалізацію стратегії банку на 2021-2024;
- покращення корпоративної культури та якості обслуговування клієнтів.

Впровадження даного модуля дозволяє вирішити глобальні проблеми HR-напрямку, включаючи: – оптимізацію роботи кадрових (HR) служб; – підвищення ефективності діяльності персоналу у всіх структурних підрозділах; – успішну реалізацію корпоративної стратегії та впровадження корпоративної культури і стандартів обслуговування клієнтів [30, 10].

На сьогоднішній день підвищенню рівня конкурентоспроможності сприяє впровадженню в діяльність банку інноваційних рішень та технологій, а також факторів оцінки ринку праці. Проводячи оцінку ринку та діяльності своїх конкурентів банк може використовуватися цю інформацію і відштовхуючись від неї розробляти та реалізувати на ринку конкурентоспроможні продукти [77]. В цьому випадку для підвищення ефективності роботи персоналу та вдосконалення системи управління можна використовувати наступні кроки:

- Визначення річних планових показників підготовки кадрів та відстежувати їх виконання.
- Виявлення потреби в кадрах банку;
- Аналіз ефективності підготовки кадрів, розробка пропозицій до керівництва щодо удосконалення методів навчання працівників;
- Вдосконалення та актуалізація даних для навчання, а також впровадження специфічних засобів [95, 96].

Також немаловажним зі сторони керівництва є залучення працівників до власної мотивації, планування часу та ефективності. Зробити це можливо лише показуючи власний приклад [86, 84].

Необхідним є постійний пошук шляхів покращення, які не будуть припинятися після запровадження нового поліпшення, що забезпечить безперервні зміни в банку. Так само необхідним є і розвиток корпоративної культури, яка передбачала б взаємо підтримку та конструктивність в колективі та створювала б умови до відкритих обговорень у вигляді внутрішніх електронних документів банку, що і є відкритим визнанням проблеми.

Відокремлення відділів один від одного та створення різних офісів значно спрощує процес спілкування та взаємодії співробітників. З метою полегшення контакту керівників з їх підлеглими потрібно створювати особисті кабінети для керівництва відділів та відділень.

Нині важливим є приналежність працівників до робочої групи, вплив на яку має лише її лідер. Робочі групи створюються з метою розробки та впровадження в роботу нових продуктів та послуг банку. Такі групи формуються з працівників

різних відділів та підрозділів з метою все стороннього аналізу та вивчення всіх нововведень.

Більш широкого розповсюдження потребує метод ротації працівників з ціллю підвищення якості управління проектами та формування широкого профілю кваліфікації працівників. Через те, що жоден з працівників або колективів, працюючих в одній області знань, не зможе переймати всі навички та пропозиції для більш ефективної реалізації проектів, до робочої групи відносять працівників різних структурних підрозділів, на яких проект буде мати вплив в ході реалізації [88].

Особливу увагу приділяють питанням, які стосується відносин між співробітниками, тому що це прямо впливає на ефективність діяльності банку. Взаєморозуміння в колективі, доброзичливе ставлення не лише один до одного, а і до банку приводять до значного підвищення показників ефективності.

У нашій країні є значно відсталим розвиток самодисципліни банківських працівників, які відмовляються жертвувати своїм особистим часом заради якихось інтересів банку. Значно помітним при цьому є той факт, що розвиток самодисципліни та відповідальності серед працівників гарантовано призведе до більш ефективного розвитку банку [26, 110].

Приділити увагу також варто і інформуванню працівників. Необхідним є створення програмних комплексів для швидкого інформування працівників про будь-які сфери діяльності банку (внутрішня система дистанційного навчання (СДН), групові чати в месенджерах, внутрішня електронна пошта, система внутрішнього документообігу, система управління персоналом та контролю).

Важливим процесом є і делегування повноважень працівників та поділ праці між ними з метою підвищення їх потенційних можливостей при тій самій структурі штату відділу. При цьому делегування не повинно перетворюватися на розвантаження керівника, тому що це не сприяє зміцненню довіри до нього. Делегування дозволяє значно економити час на вирішення важливих задач та базується на підвищенні ефективності роботи керівника [116].

Делегування є досить важливим процесом, дозволяючим підвищити ефективність роботи відділів чи підрозділів. Воно направлене на полегшення роботи керівника при цьому не знімаючи з нього відповідальності та обов'язків приймати остаточні рішення, тому що саме вони і роблять працівника керівником.

Проте делегування повноважень своїм підлеглим може спричинити до небажаних результатів якщо не буде належного контролю, які дозволять запобігати зловживанням цими повноваженнями. Зона відповідальності кожного працівника повинна обходитись лише дисциплінарними нормативами та стандартами, які вказують працівникам, куди і як потрібно направити їх ініціативу [85, 90, 26].

В управлінні персоналом в сучасних умовах існує така проблема, як його плинність, перевищуюча норму в декілька разів. Підвищений рівень цього показника можна охарактеризувати як економічними, так і соціальними витратами, виникаючими від процесу звільнення працівника до прийняття на роботу нового співробітника [25]. Процес формування трудового колективу складається з наступних етапів, наведених на рисунку 3.4.

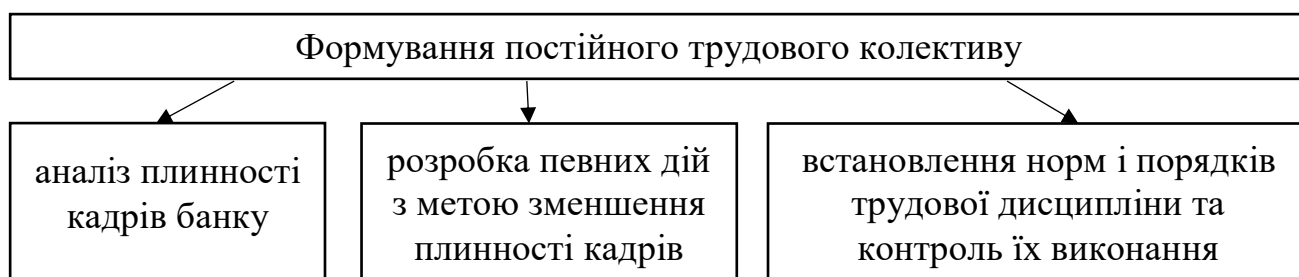


Рисунок 3.4 – Процес формування трудового колективу

Джерело: взято із підручника [25].

Таким чином, відповідно до цих етапів можна зробити висновок, що показник плинності персоналу є компонентом ефективного трудового колективу, а отже і організації.

На сьогоднішній день питання плинності персоналу гостро постає і перед банківською сферою. Це пов'язано здебільшого зі специфікою банківської діяльності та взагалі станом всієї банківської системи країни.

Причини такої високої плинності персоналу саме в банківській сфері кожен вчений пояснює по-своєму. Один з варіантів цього пояснення поглиблюється в історію кризи 1998 року, після якої було проблематичним влаштування на роботу для багатьох фахівців, коли після миттєвої її втрати вони були змушені приймати майже будь-які пропозиції при пошуку нової. Трохи пізніше після покращення цієї ситуації в 1999 році почалося переміщення банківських працівників [89].

При цьому інші вчені вважають, що високий рівень плинності банківських працівників можна пояснити зменшенням прибутковості цієї сфери, появою більш прибуткових сфер застосування фінансового капіталу, його перерозподілом на користь інших галузей.

Для більш широкого охоплення задоволення потреб в персоналі в АТ «Ощадбанк» використовуються наступні методи:

1) Активні методи, орієнтовані на підвищення рівня взаємодії з вищими навчальними закладами, залучення працівників через поради співробітників та прийняття участі в ярмарках професій.

2) Пасивні методи, які заключаються в пошуку кандидатів через оголошення, інтернет-джерела та рекламу.

До шляхів покращення системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк» потрібно віднести наступні:

1. Підвищення кваліфікації. Під ним розуміють формальне та неофіційне навчання працівників з метою вдосконалення їх вмінь та навичок з метою виконання всього діапазону своїх функціональних обов'язків. Під час навчання персонал повинен навчитися здійснювати свою роботу якісно, вчасно та згідно з вимогами сучасного бізнесу [111, с. 305].

Таким чином АТ «Ощадбанк» потребує оптимізації системи навчання та підвищення класифікації своїх працівників. Оцінювання доречності інвестицій у

власних працівників потребує створення системи цілей для керівництва банку з використання персоналу та створення умов для їх досягнення [103].

Для покращення системи навчання і підвищення кваліфікації я пропоную оновити систему постійного навчання працівників банку. Завдяки цьому рішенню в АТ «Ощадбанк» можна буде вирішити наступні проблеми:

- навчання працівників швидко оцінювати проблеми та знаходити способи їх вирішення;
- об'єднання працівників;
- впровадження нововведень та адаптація під них персоналу [104].

Відповідно до цього з боку працівників банку будуть досягнуті наступні завдання:

- покращення професійних знань та навичок;
- отримання нових знань поза зоною своєї основної відповідальності;
- отримання нових знань про банківські продукти, що прямо впливає на ефективність роботи банку [105].

В сучасних умовах господарювання досить важко досягти поставлених цілей та стратегії банку без постійної підготовки та навчання персоналу, що стосується як керівного складу, так і обслуговуючого клієнтів. Проведення навчання та перекваліфікації працівників допоможе значно підвищити кадровий потенціал банку. Конкуренстоспроможність персоналу є головною умовою розвитку банку, тому що саме вона стає головною його перевагою на ринку праці та забезпечує високий рівень конкурентоспроможності банку [30].

2. Важливим напрямом удосконалення є механізм мотивування працівників, який є важливим чинником підвищення ефективності. В сучасних умовах розвитку банківської сфери запровадження ефективної системи мотивування працівників, в тому числі й матеріальних винагород, може радикально змінити банківську установу, підвищити її конкурентоспроможність та прибутковість.

Сутність мотивування працівників банку полягає в створенні комфортних умов для роботи, впровадженні прогресивних методів і правил управління та

забезпеченні працівників інформацією про всі зміни банку задля підвищення як їх особистої ефективності, так і банку в цілому [10].

Так як у працівників є особисті мотиви головним завданням керівництва буде стимулювати працівників певними методами: матеріальне мотивування, отримання задоволення від роботи, зацікавленість у виконанні завдань [109].

Фактори, впливаючи на мотивацію працівників державного банку слід розділити на дві категорії: фактори безпосереднього впливу та фактори опосередкованого впливу. Фактори опосередкованого впливу виникають у зв'язку зі специфікою роботи банку. Враховуючи те, що робота в банківській установі є колективною, то мотивувати необхідно кожного співробітника усвідомлення того, що його добробут залежить від фінансових результатів та клієнтів банку [108].

Фактори опосередкованої дії включають постійний аналіз проблем стимулювання праці з врахуванням як індивідуальних особливостей працівника, так і особливостей виробничого процесу, а також конкретних умов праці.

До індивідуальних особливостей можна віднести вік працівника, його впевненість в собі та потреби кар'єрного зростання.

Найбільш ефективним засобом мотивування співробітників банку до праці є матеріальне заохочення [93]. Воно включає в себе посадові оклади, премії, добровільне страхування життя, отримання пільгових відсоткових ставок по кредитам, соціальний пакет. Розмір виплати премії залежить від відсотка виконання планового показника, чим більше їх буде виконано тим більше буде і розмір премії [92].

В зв'язку з підвищенням стимулювання працівників підвищиться продуктивність праці, що вплине на його заробітну плату та буде мотивувати його до більш ефективного виконання планових показників.

3. Ще одним, не менш важливим шляхом удосконалення системи управління персоналом АТ «Ощадбанк» є планування кар'єри [107].

Планування кар'єри є досить важливим етапом кадрової стратегії банку та необхідне для визначення стратегії та етапів розвитку кадрової політики задля

просування працівників по службі. Для досягнення цього проводять порівняння можливостей та здібностей працівника, відповідно до вимог банку у зв'язку з його стратегією розвитку і в результаті складають програми щодо професійного зростання. Існує декілька форм просування по службі – посадове зростання в середині банку, робота в різних структурних підрозділах та відділах. В АТ «Ощадбанк» цими питаннями займається відділ кадрів [91, с. 202].

Вдосконалення системи інформаційного забезпечення допоможе швидше розв'язувати виникаючі проблеми в системі управління персоналом банку. Покращення цієї системи великою мірою пов'язано з наявністю необхідної інформаційної бази [106].

Виходячи з вищенаведеного, в АТ «Ощадбанк» рекомендується впровадити автоматизовану систему управління персоналом, яка буде направлена на покращення роботи керівництва банку. З її допомогою робота відділів по роботі з персоналом та відділу кадрів значно полегшиться, оскільки вона допоможе забезпечити повну відповідальність системи управління персоналом згідно до вимог на законодавчому рівню.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом банку потрібно створити мотивуючу корпоративну культуру, тобто створити внутрішнє середовище, яке зможе забезпечувати спільність цілей керівництва банку та підлеглих, а також створить нові можливості для реалізації потенціалу підлеглих для досягнення стратегічних цілей банку.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом

Не зважаючи на популяризацію застосування КПЕ у практиці діяльності багатьох компаній, все ще існують загальні помилки, яких допускаються керівники при практичному впровадженні методики (рисунок 3.5) [87].

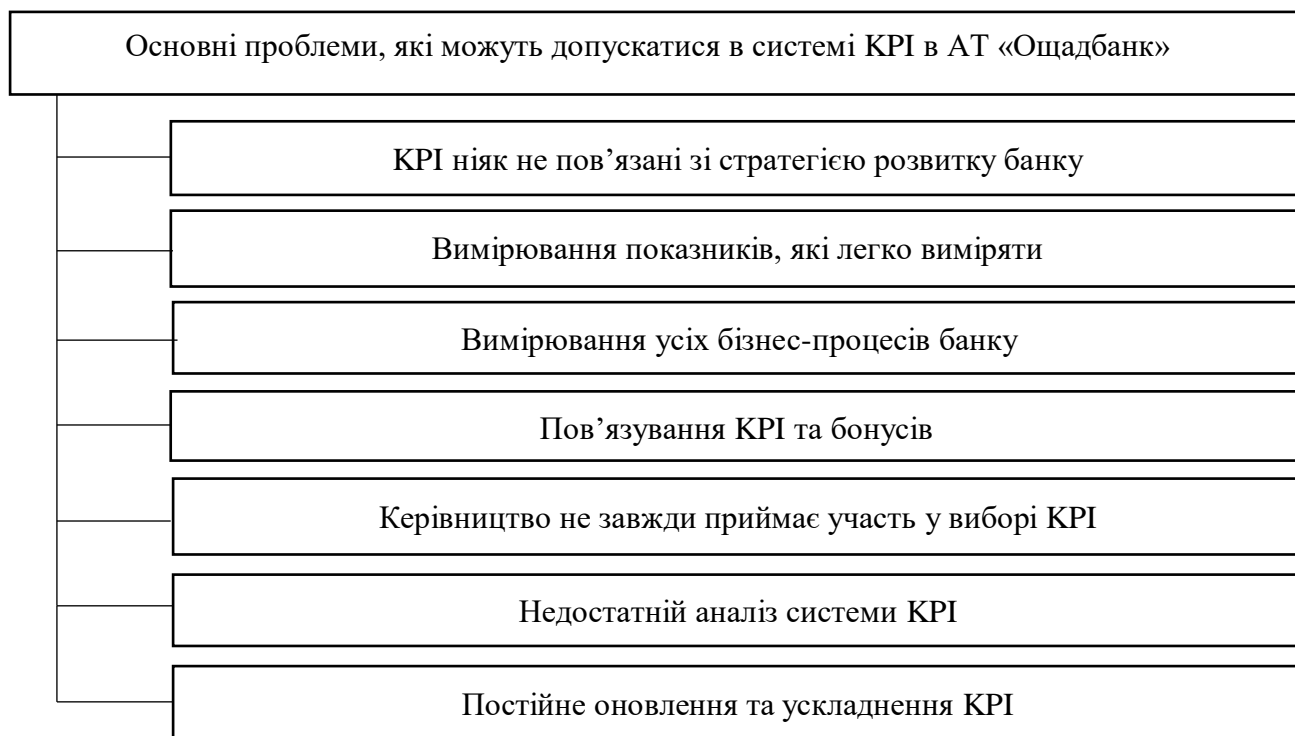


Рисунок 3.5 – Основні проблеми, які можуть допускатися в системі КРІ в АТ «Ощадбанк»

Джерело: розроблено автором на основі посилання [27]

Розглянемо їх більш детально [27]:

1) КРІ ніяк не пов'язані зі стратегією розвитку банку. Максимального ефекту від використання цієї системи можна досягти лише при умові, що показники працюють паралельно за стратегією розвитку підприємства та показують результати тих чи інших стратегічних рішень. У випадку, коли показники не будуть пов'язані зі стратегією розвитку, банк понесе витрати фінансів та часу на збір інформації, а результату від цього не буде. Існує принцип «КРІ корисні, якщо вони надають лише важливу інформацію про розвиток бізнесу». Тому можна зробити висновок, що банк може перейти до вибору КРІ лише після визначення стратегічних цілей.

2) Вимірювання показників, які легко виміряти. Досить часто існує розрив між тим, які показники можна вимірювати, а які не варто. Однією з найбільших помилок, яку організації роблять частіше всього є вимірювання всіх показників, які вимірюються легко, не враховуючи те що вони не потрібні бізнесу.

3) Вимірювання усіх бізнес-процесів банку. Існує припущення, що багато інформації краще, ніж відсутність інформації. Але воно є помилковим, тому що багато рішень, прийнятих на основі такої кількості інформації можуть бути викривленими та не нести ніякої цінності у вирішенні основних проблем чи завдань стратегії банку.

4) Пов'язування KPI та бонусів. Досить ризиковим рішенням є пов'язувати KPI (наприклад бонуси), адже головною метою системи KPI є допомогти бізнесу дізнатися на якій він стадії та як можна покращити його ефективність. Коли KPI пов'язують із стимулами, працівники починають ставитись до них лише як до цілі, яку вони повинні досягти для отримання бонусу при цьому нехтуючи справжніми результатами які вплинуть на діяльність банку.

5) Керівництво не приймає участі у виборі KPI. У багатьох організаціях KPI визначаються на рівні деяких відділів і підрозділів. Таким чином керівництво, яке зосереджене на загальній стратегії розвитку банку не завжди залучене до вибору системи показників KPI. Проте багато вчених вважає, що саме керівники повинні бути безпосередньо залучені до процесу прийняття рішень щодо KPI, оскільки в іншому варіанті вони не стануть використовувати всі ці показники в плануванні подальшої стратегії розвитку. Залучення керівництва до процесу вибору KPI забезпечить більший зв'язок між самими показниками та стратегією розвитку банку.

6) Недостатній аналіз системи KPI. Це досить поширена помилка в справах ведення бізнесу. Досить часто це призводить знову ж таки до розриву між керівництвом та працівниками, які ведуть звітність. Найчастіше аналіз проводиться на нижчих рівнях ієрархії та повідомляється керівництву до

узгодження. Однак недоліком цього є те, що працівники нижчих рівнів не завжди розуміють актуальність даних.

7) Постійне оновлення та ускладнення КРІ. Після визначення потрібних показників КРІ їх необхідно винести на узгодження для обговорення, а в результаті прийняття чи оскарження в залежності від їх актуальності, пов'язаною зі стратегією розвитку банку. Важливо визначити лише необхідні показники для подальшого їх просування. Лише визначення їх відповідно до сучасних умов господарювання дозволить підвищити їх ефективність, чим вони і відрізняються від інших показників оцінки бізнесу. Тому для того щоб вони були постійно актуальними необхідно кожен раз, коли відбувається зміна стратегії або пріоритетів, переглядати то оновлювати КРІ.

Покращення системи КРІ в АТ «Ощадбанк» в першу чергу має бути направленим на зменшення негативного враження від використання цієї системи. Виходячи з цього можна зробити декілька висновків.

1. На сьогоднішній день мотивування персоналу банку включає лише кінцеві показники, до яких не враховуються проміжні результати. Під час покращення показників КРІ необхідно дотримуватися певних правил та визначати проміжні результати роботи, під час яких будуть досягатися встановлені значення та визначатися мінімальні значення для показників. Саме ці результати необхідно додати до системи мотивації.

2. В системі КРІ в АТ «Ощадбанк» необхідно також враховувати зв'язок окремих показників та їх вплив на загальні результати. В майбутньому точне визначення впливу показників один на одного допоможе підбирати лише ті показники, від яких буде залежати кінцевий результат.

3. Для отримання максимально ефективних результатів від використання системи показників КРІ необхідно проводити оцінку діяльності деяких працівників за показниками, що були утворені поза межею їх компетенції. Необхідним є стандартизувати та закріпити за кожною посадою чи відділом відповідні межі відповідальності та встановити показники ефективності відштовхуючись лише від цього.

4. Також в межах покращення системи КРІ в АТ «Ощадбанк» важливим є зменшення кількості показників ефективності для деяких працівників. Найкращим варіантом буде залишити 3-4 показника КРІ, які будуть відповідати основному функціоналу відділів. З цією метою для скорочення кількості основних показників необхідно діяти обґрунтовано та зменшувати їх відповідно до пріоритетності стратегії діяльності банку.

Покращити систему КРІ в АТ «Ощадбанк» можна за допомогою декількох шляхів, які наведено на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 – Шляхи покращення системи КРІ в АТ «Ощадбанк»

Джерело: розроблено автором.

Проаналізувавши вище наведене можна побачити, що всі наведені вище шляхи можна використовувати лише для окремих відділів банку, та відповідно для окремих працівників.

Стає зрозумілим той факт, що наведені вище шляхи покращення можна застосувати лише для окремих структурних відділів банку, а отже і для працівників, які займають окремі посади.

Розглянемо шляхи покращення системи КРІ більш детально.

1) Врахування проміжних результатів роботи можна застосувати здебільшого тільки для працівників, які займаються розробкою та просуванням на ринку нових послуг банку (наприклад, новий додаток «Мобільний ощад», нова

кредитна карта «MORE» та ін.). До таких показників можна віднести наступні: оцінювання рівня задоволення клієнтів, обсяги продажів нових послуг, частка ринку, яку вони займають. Оскільки розробка таких продуктів займає багато часу, доречним буде впровадити оцінювання роботи працівників на перехідних етапах, таких як формування нової ідеї, аналіз ринку, калькулювання бюджету, підготовка матеріально-технічного забезпечення та сама реалізація проекту. Врахування проміжних результатів значно покращить рівень мотивації працівників на протязі всієї розробки продукту допоможе прискорити його закінчення, оскільки працівник буде замотивованим до швидшого його виконання.

2) Врахування впливу показників один на одного, яке можна застосувати до відділу по роботі з персоналом з метою покращення процесу підбору персоналу та підвищення правдивості оцінки його роботи, а з цим і відсотку мотивації. Це показники, що включають рівень результативності підбору персоналу, якість підбору, а саме відсоток тих кандидатів, що пройшли співбесіду та були прийняті на роботу, коефіцієнт плинності персоналу. При цьому до цього переліку не враховуються просування банку на ринку праці та чинники нагляду за працівником на протязі трьох місячного випробувального терміну. Орієнтування по цих показниках дозволить підвищити правильність оцінки діяльності працівника та виходячи з цього і рівня його мотивації, а також значно покращить результативність банку [101].

3) Встановлення показників, які будуть відповідати лише функціям конкретної посади. Завдяки цьому можна позбавитися впливу працівників одного відділу, але різних функціональних обов'язків на результати КРІ. В АТ «Ощадбанк» відділ кредитування можна поділити на декілька основних зон відповідальності: платоспроможності позичальників, їх кредитної історії в минулому, співпраця з компаніями (автосалони, фірми з продажу нерухомості, підприємства з продажу сільськогосподарської техніки) з метою залучення нових клієнтів до банку. Аналіз кредитної історія дасть змогу банку бути впевненим в

тому, що кредити буде погашатися вчасно, без прострочених заборгованостей [28].

4) Зведення кількості показників КРІ до мінімуму. Зазвичай використовуються для працівників, які займаються саме кредитним аналізом фізичних та юридичних осіб, а саме вивченням та аналізом кредитних договорів, їх кількості, доцільністю їх заключення. Ці показники можуть мати негативні наслідки, оскільки дуже часто для підвищення своїх фактично виконаних значень працівники ігнорують деякі з цих факторів, для чого їх і потрібно включити в систему КРІ. В результаті їх мотивування буде залежати лише від кінцевого результату.

Введення КРІ для відділів, які не пов'язані з фінансово-розрахунковою, аналітичною та сферою продажу продуктів і послуг (наприклад економісти, бухгалтерія) є недоцільним. Для них необхідно розглядати інші способи стимулів [28].

Для досягнення максимального ефекту від системи КРІ банку основні показники повинні залежати один від одного, вкрай необхідно щоб методи їх розрахунків були зрозумілими для працівників, їх потрібно матеріально заохочувати у досягненні більших результатів.

В результаті покращення системи КРІ банк зможе наступне:

- більш проводити більш якісну оцінку ефективності роботи персоналу і процесів, які відбуваються в банку;
- вчасне забезпечення головного керівництва банку всією необхідною інформацією дозволить приймати необхідні рішення вчасно;
- преміювання працівників за досягнення;
- виявлення лідерів та слабких місць колективу;
- покращення стратегії роботи з персоналом [100].

- Як висновок можна сказати, що в першу чергу система показників КРІ в АТ «Ощадбанк» спрямована на збільшення мотивації працівників. Для більшої ефективності її необхідно використовувати поєднуючи інтереси структурних відділів, конкретних працівників та банку. Основною її метою є заохочення

працівників для досягнення високих фінансових результатів шляхом створення для працівників матеріальних та нематеріальних стимулів, та створення зрозумілої системи оцінювання для підлеглих [98].

Отже, можна побачити що система КРІ є універсальною, що є її перевагою оскільки це дозволяє використовувати її на будь-якому підприємстві не залежно від його форми власності та напрямів діяльності. Звичайно, що при її розробці можуть виникати проблеми, які було перераховано раніше, розробка та вдосконалення потребують значних витрат часу, фінансів або трудових ресурсів, але саме її результати допоможу правильно оцінити та виявити всі проблеми системи підбору персоналу, покращить мотивацію працівників і в кінцевому результаті підвищить ефективність діяльності банку [99, 102].

Висновки до розділу 3

До основних проблем управління персоналом АТ «Ощадбанк» можна віднести наступні:

1. Низька мотивація
2. Недопрацьована структура інноваційних технологій при підборі персоналу
3. Рівень конкурентоспроможності персоналу банку
4. Проблеми при підборі персоналу
5. Низький рівень оплати праці в порівнянні з обсягом роботи
6. Проблеми у відносинах в колективі

Вирішити проблеми найму підбору персоналу АТ «Ощадбанк», його навчання та розвитку, яке базується на використанні новітніх хмарних технологій та сервісів, соціальних мереж та технологій дистанційного навчання допоможе автоматизована система управління.

Інноваційність та розвиток технологій сучасного суспільства досить сильно вплинули на систему управління персоналом. В більшій мірі вона пов'язана з

автоматизованою системою управління персоналом, ціллю якої є надання інформаційного забезпечення.

Для впровадження інноваційних рішень та технологій до системи управління персоналом важливим є дотримання всіх принципів управління кадрами із концентрацією на цілях цифрових перетворень банку.

Для реалізації інноваційних рішень доречним буде використання сучасних діджиталізованих технологій HR, пов'язаних з вирішенням багатьох кадрових завдань. Ці технології пов'язані з обробкою великої кількості показників щодо оцінки потенціалу працівників. Досягненню стратегії розвитку банку буде також сприяти використання мультиплікативних моделей для оцінки кадрового складу.

Для підтримання оптимального рівня управління персоналом АТ «Ощадбанк» потрібно виконувати наступні вимоги:

- постійно покращувати умови праці;
- замінити старе обладнання на більш сучасне, що дасть змогу покращити та пришвидшити якість обслуговування та роботи в принципі;
- постійне навчання персоналу та застосування сучасних засобів з управління, що дасть змогу значно покращити продуктивність роботи.

Основні проблеми, які можуть допускатися в системі КРІ в АТ «Ощадбанк»:

1. КРІ ніяк не пов'язані зі стратегією розвитку банку.
2. Вимірювання показників, які легко виміряти.
3. Вимірювання усіх бізнес-процесів банку.
4. Пов'язування КРІ та бонусів.
5. Керівництво не приймає участі у виборі КРІ.
6. Недостатній аналіз системи КРІ.
7. Постійне оновлення та ускладнення КРІ.

Розглянемо шляхи покращення системи КРІ більш детально.

- 1) Врахування проміжних результатів роботи можна застосувати здебільшого тільки для працівників, які займаються розробкою та просуванням на ринку нових послуг банку (наприклад, новий додаток «Мобільний ощад», нова

кредитна карта «MORE» та ін.). Оскільки розробка таких продуктів займає багато часу, доречним буде впровадити оцінювання роботи працівників на перехідних етапах, таких як формування нової ідеї, аналіз ринку, калькулювання бюджету, підготовка матеріально-технічного забезпечення та сама реалізація проекту.

2) Врахування впливу показників один на одного, яке можна застосувати до відділу по роботі з персоналом з метою покращення процесу підбору персоналу та підвищення правдивості оцінки його роботи, а з цим і відсотку мотивації.

3) Встановлення показників, які будуть відповідати лише функціям конкретної посади. Завдяки цьому можна позбавитися впливу працівників одного відділу, але різних функціональних обов'язків на результати КРІ. В АТ «Ощадбанк» відділ кредитування можна поділити на декілька основних зон відповідальності: платоспроможності позичальників, їх кредитної історії в минулому, співпраця з компаніями (автосалони, фірми з продажу нерухомості, підприємства з продажу сільськогосподарської техніки) з метою залучення нових клієнтів до банку.

4) Зведення кількості показників КРІ до мінімуму. Зазвичай використовуються для працівників, які займаються саме кредитним аналізом фізичних та юридичних осіб, а саме вивченням та аналізом кредитних договорів, їх кількості, доцільністю їх заключення. Ці показники можуть мати негативні наслідки, оскільки дуже часто для підвищення своїх фактично виконаних значень працівники ігнорують деякі з цих факторів, для чого їх і потрібно включити в систему КРІ. В результаті їх мотивування буде залежати лише від кінцевого результату.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Аналіз потенційних небезпек

Основними потенційними небезпеками при роботі в офісних приміщеннях є наступні:

1. Загроза ураження електричним струмом внаслідок порушення правил електробезпеки або невиконання правил техніки безпеки при користуванні обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню тяжкості або навіть до летального наслідку [2].

2. Механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки та може призвести до механічних травм, уражень електричним струмом та порушень кістково-м'язового апарату [31, 117].

3. Підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з колегами по роботі та керівництвом, які можуть викликати емоційний дискомфорт, роздратування та емоційну нестабільність і може призвести до захворювань нервової системи, стресового стану та помилкових дій в роботі. [119].

4. Статистичне напруження м'язів спини, шиї, рук та ніг під час роботи з ПК через неправильну і не раціональну організацію та обладнання робочого місця може призвести до швидкої втоми, помилок при роботі, зменшенню працездатності та порушень кістково-м'язового апарату.

5. Недостатнє або надмірне освітлення робочих місць через несправність, неправильний вибір освітлювальних приладів та неправильним їх розташуванням як наслідок може призвести до зниження працездатності, погіршення зору або світлового засліплення [120].

6. Незадовільні параметри мікроклімату в приміщенні через використання не якісних систем вентиляції або неправильного її розташування

може призвести до порушень теплового балансу, та як наслідок підвищеної втоми, зменшенню темпів роботи, погіршенню самопочуття та захворювань [2].

7. Підвищений рівня шуму пов'язаний з використанням несправної або застарілої техніки, кондиціонерів та друкуючих пристроїв негативно впливає на психоемоційний стан працівника та сприяє виникненню сонливості, зниження слуху та поганого сну, і як наслідок може призвести до зниження продуктивності, постійної перевтоми та роздратування.

8. Можливість загоряння з причини порушення працівниками правил пожежної безпеки, користуванням несправним електрообладнанням та відсутності системи пожежної сигналізації може призвести до пожежі, і як наслідок спричинити опіки та травм різних ступенів важкості або летального наслідку [118].

9. Неправильні дії працівників у разі надзвичайних ситуацій.

4.2. Заходи для забезпечення техніки безпеки

Приміщення офісного типу, де працюють співробітники галузі економіки можна віднести до приміщень без підвищеного ступеня небезпеки ураження електричним струмом. Зазвичай в них використовують обладнання, яке живиться від змінного струму 220В [121].

Для попередження можливості ураження електричним струмом працівника економічної галузі потрібно постійно проводити навчання, інструктажі і атестації з правил електробезпеки згідно вимог НПАОП 0.00-4.12-05 «Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою» [122]. Також згідно вимог «Правил улаштування електроустановок» (ПУЕ) обладнання в приміщенні з ПК, характеризується як електроустановки до 1000 В, тому згідно вимог глави 1.7 «ПУЕ», величина опору контуру захисного заземлення електрообладнання приміщення з ПК у будь-яку пору року не перевищує – 4 Ом [2].

Для забезпечення безпеки при роботі з ПК необхідно дотримуватися всіх правил та вимог електробезпеки.

Згідно до ДНАОП 0.00-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання» офісні приміщення відносяться до класу пожежонебезпечної зони П-Іа (приміщення, в яких містяться тверді горючі речовини), де є наявне електрообладнання переносного електрифікованого інструмента повинно мати ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 [123, 144].

Ергономіка робочого місця економіста повинна відповідати вимогам ДСТУ 8604:2015 «Дизайн і ергономіка. Робоче місце для виконання робіт у положенні сидячи», має бути організоване раціонально, відповідно до цих вимог, та враховуючи властивості тіла жінок та чоловіків, обладнання потрібно розміщувати так, щоб забезпечити зручне положення тіла працівника. Робочий стіл повинен бути прямокутної форми та мати виріз для тіла, надавати можливість розміщенню і роботі з ПК та документами. Стілець повинен бути підібраний згідно параметрів тіла, забезпечувати правильну позу та регулюватися [124].

До основних причин погіршення здоров'я працівників, працюючих з ПК відносять:

- незадовільне розташування моніторів;
- неправильна організація робочих місць з ПК.

Робота з ПК потребує постійного статистичного напруження спини, шиї, рук та ніг. В результаті порушення ергономіки робочого місця, таких як неправильно підібрані меблі, можливе ураження хребта, виникнення больових синдромів в області голови, спини та шиї. При неправильному розміщенні клавіатури (при наборі зап'ястя підняті догори) можливе перетискання нервів зап'ястя.

Також внаслідок постійного напруження м'язів рук може виникнути синдром RSI (хронічне розтягнення зв'язок), який може непомітно розвиватись протягом декількох років, що впливає на всю м'язову систему людини та призводить до постійного перенапруження.

Порушення правил ергономіки робочого місця, постійна робота за комп'ютером та електромагнітні випромінювання можуть суттєво вплинути на організм людини та призвести до підвищення втоми, поганого сну, головного болю, відчуття важкості голови та депресивного стану [2, 125].

Через постійну роботу з комп'ютером електромагнітними хвилями можуть бути спричинені нервові порушення, які можуть проявлятися як збуджений або ж депресивний стан, підвищення рівня роздратованості, гальмування реакцій.

Відповідно до НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» та директивою ЄС 90/270/ЄЕС «Про мінімальні вимоги безпеки та гігієни праці при роботі з екранними пристроями» існують наступні вимоги до моніторів, які жорстко регламентуються:

- літери та символи мають бути чіткими та відповідного розміру;
- зображення має бути чітким, без миготінь;
- для зменшення дискомфорту очей екран має бути матовим та не відбивати світло;
- екран має легко повертатися та регулюватися в залежності від потреби працівника [126, 127].

Технічні характеристики мають бути комфортними для працівника та відповідати вимогам нормативно-правових актів з охорони праці та гігієни праці при роботі з екранними пристроями, а саме: розмір та поворотливість екрану, антивідблискове покриття, зернистість зображення і захист від електромагнітних полів [148].

4.3. Заходи з виробничої санітарії та гігієни праці

Відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» розташовувати робочий

стіл потрібно на відстані не менше 1,5 м від стіни з вікном, при цьому бажано щоб світло від нього падало з лівого боку. В такому випадку заборонено розташовувати монітор комп'ютера так, що працівник буде повністю повернутим спиною або ж обличчям до вікон. Щодо розміщення комп'ютера, відстань між монітором та очима працюючого не ближче 60 см, з урахуванням розміру всіх знаків та символів. Розташування монітора має бути під кутом 30° . Клавіатура повинна знаходитись на відстані 10-30 см від краю стола та під кутом нахилу від 5° до 15° аби зап'ястя і кисті рук були розміщені горизонтально площі столу. Друкуюча техніка повинна бути розміщена не далі витягнутої руки працівника. Стілець повинен бути в межах 40-50 см, а кут нахилу від 5° до 15° (рисунок 4.1.) [2, 31, 32].

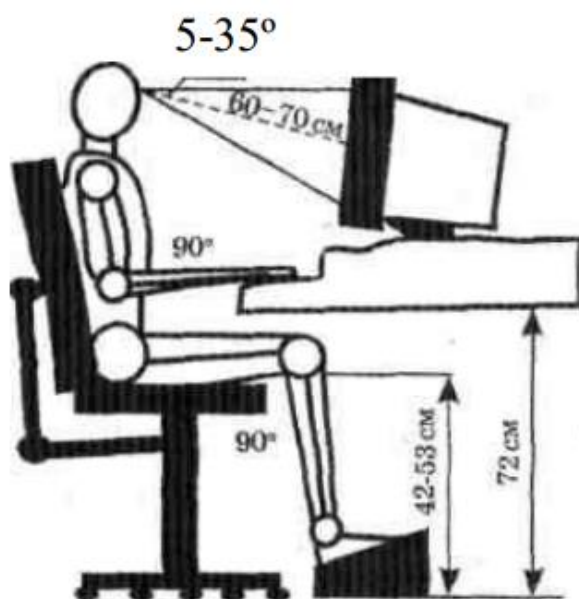


Рисунок 4.1 – Характеристики робочого місця з ПК з урахуванням вимог ергонометрики

Джерело: взято з конспекту лекцій «Цивільний захист і охорона праці в галузі» [2].

Недотримання вимог може призвести до призводить до кістково-м'язових порушень, таких як ушкодження хребта, болях в області шиї, спини і голови, перетискання нервів зап'ястя.

Згідно до вимог ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення», яскравість світлових площ та стелі не повинна перевищувати 200 кд/д^2 , а яскравість відблисків на моніторі – до 40 кд/д^2 [2, 128]. Також відповідно до цих вимог параметри освітленості робочих поверхонь повинна бути від 300 до 500лк. Світильники потрібно встановити так, щоб не виникав ефект засліпленості, в якості штучного освітлення можливе використання люмінесцентні лампи, та в окремих випадках ламп розжарювання.

Для захисту від відблисків потрібно використовувати меблі з матовими поверхнями. Коефіцієнт запасу освітлювальних установок не повинен дорівнювати більше 1,4, а коефіцієнт пульсації освітленості – не більше 5%.

Згідно вимог ДСН 3.3.6.042-99 «Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» в приміщеннях з комп'ютерною технікою необхідним є забезпечення оптимальних значень мікроклімату. Температура повітря в теплу пору року не повинна перевищувати $21-24^\circ\text{C}$, в холодну - від 22 до 25°C . Вологість повітря і в теплу, і в холодну пору року повинна становити від 40 до 60%. Швидкість руху повітря і в теплу, і в холодну пору року повинна бути в межах $0,1-0,2 \text{ м/с}$ [33, 129].

В таблиці 4.1. наведено рівні іонізації повітря робочої зони приміщень з ПК відповідно до вимог додатка 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електроннообчислювальних машин». Для підтримання оптимальних значень іонізації повітря рекомендується використовувати біполярні коронні аеронізатори [33].

Таблиця 4.1 - Рівні іонізації повітря приміщень з ПК

Рівні	Число іонів в 1 см куб. повітря	
	n+	n-

Мінімально необхідні	400	600
Оптимальні	1500-3000	3000-5000
Максимально допустимі	50000	50000

Джерело: взято з Додатка 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 [34]

Відповідного до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державних санітарних правил і норм роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6-037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку» рівні звукового тиску в октавних смугах частот робочих місць з ПК повинні коливатись від 1,5 до 8000Гц, а еквівалентні рівні звуку повинні дорівнювати від 50 до 65дБАекв [34, 35].

Знизити рівень шуму в приміщеннях можна за допомогою наступних заходів:

1. заміна обладнання на більш сучасне;
2. використання зовнішніх жорстких дисків, флеш-накопичувачів з більш низькою швидкістю, які будуть створювати менше шуму;
3. заміна старих принтерів на сучасні лазерні, які створюють значно менше шуму;
4. зменшення енергії відбитих звукових хвиль шляхом збільшення площі звукопоглинання;
5. використання ПК з малошумною системою охолодження процесорів.

Згідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державних санітарних правил і норм роботи з візуальними дисплейними терміналами електроннообчислювальних машин» і ДСН 3.3.6-039-99 «Державні санітарні норми виробничої загальної та локальної вібрації» середні квадратичні значення віброшвидкості повинні коливатися від 0,18 до 0,028дБ, а віброприскорення не повинно бути менше або більше 75-91дБ [35].

Згідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» площа робочого місця повинна складати не менше 6м², підлога має бути

рівною та неслизькою, мати матове покриття та коефіцієнт відбиття світла не менше 0,3-0,5.

Заборонено розміщення кабінетів з ПК в підвальних поверхах. Також заборонено використання матеріалів с пластику та дерев'яних плит, шпалер, що миються, оскільки вони можуть виділяти в повітря шкідливі речовини, які значно перевищують допустимі значення [32].

Режим роботи та відпочинку визначається залежно від характеру роботи відповідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин». Відповідно до цих вимог при 8-ми годинному робочому дню обов'язково повинна бути година відпочинку.

Для зменшення негативного впливу роботи на втому очей, зняття нервового напруження, запобігання втомі, поліпшенню мозкового кровообігу і, як наслідок, підвищення продуктивності праці необхідно проводити вправи активного відпочинку [130].

Повітрообмін являє собою кількісний показник, який використовують для характеристики роботи систем вентиляції в приміщенні. З його допомогою вибирають необхідне вентиляційне обладнання для приміщення.

Розрахуємо необхідний повітрообмін в залежності від кількості працівників при за допомогою формули 1 при довжині приміщення 12м, ширині 6м та висоті 3,4м.

$$L_1 = l * n, \text{ м}^3/\text{год} \quad (4.1)$$

де l – мінімальна подача повітря на одного працівника відповідно до санітарних норм, в нашому випадку складає 20 м³.

n - кількість працівників у приміщенні, що складає 12 чоловік.

Тому:

$$L_1 = 20 * 12 = 240\text{м}^3$$

Далі розрахуємо повітрообмін за умови виділення надлишкової теплоти при надлишку теплоти в виробничому приміщенні в 33 кВт.

$$L_2 = \frac{Q \cdot 3600}{C \cdot \rho \cdot (t_{\text{вид}} - t_{\text{пр}})} \quad (4.2)$$

де Q – надлишок теплоти в виробничому приміщенні, кВт;

C – масова теплоємність припливного повітря, що дорівнює $1 \text{ кДж}/(\text{кг} \cdot ^\circ\text{C})$;

$\rho_{\text{в}}$ – густина припливного повітря, що дорівнює $1,2 \text{ кг}/\text{м}^3$;

$t_{\text{пр}}$ – температура припливного (зовнішнього) повітря, $^\circ\text{C}$;

$t_{\text{вид}}$ – температура видаляемого з приміщення повітря, яка обчислюється за наступною формулою:

$$t_{\text{вид}} = t_{\text{норм}} + \Delta t \cdot (H_{\text{ц}} - 2), ^\circ\text{C} \quad (4.3)$$

Де $t_{\text{норм}}$ – нормована (оптимальна) температура в приміщенні, обирається за ДСН 3.3.6.042-99 «Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень, в залежності від категорії робіт», в нашому випадку в теплу пору року вона складає в теплу пору року 22°C , в холодну - 19°C .

Δt – градієнт температури, що приймається для виробничих приміщень рівним $1,5 \text{ град}/\text{м}$;

$H_{\text{ц}}$ – відстань від підлоги до центра витяжних проїомів, м:

$$H_{\text{ц}} = H - 1, \text{ м} \quad (4.4)$$

Тоді:

$$H_{\text{ц}} = 7,2 - 1 = 6,2 \text{ м}$$

Розрахуємо $t_{\text{вид}}$ в холодну пору року:

$$t_{\text{вид.холод}} = 19 + 1,5 * (6,2 - 2) = 28^{\circ}\text{C}$$

Розрахуємо $t_{\text{вид}}$ в теплу пору року:

$$t_{\text{вид.тепло}} = 22 + 1,5 * (6,2 - 2) = 25^{\circ}\text{C}$$

Відповідно L_2 в холодну пору року буде складати:

$$L_{2 \text{ холод}} = \frac{33 * 3600}{1 * 1,2 * (25 - 27)} = 1513,75 \text{ м}^3/\text{год}$$

А отже L_2 в теплу пору року буде складати:

$$L_{2 \text{ тепло}} = \frac{33 * 3600}{1 * 1,2 * (28 - 8)} = 151,38 \text{ м}^3/\text{год}$$

Далі розрахуємо повітрообмін за умови виділення шкідливих речовин (газів, парів, пилу), що надходять у робочу зону, з метою розбавлення їх до гранично допустимих концентрацій за допомогою формули 5 при ГДК=20мг/м³.

$$L_3 = \frac{G * 3600}{q_{\text{ГДК}} - q_{\text{пр}}}, \text{ м}^3/\text{год}$$

(4.5)

Де G — кількість шкідливих речовин, що виділяються у виробничому приміщенні, мг/с;

$q_{\text{ГДК}}$ – гранично допустима концентрація шкідливих речовин в приміщенні, мг/м³. Визначається з ГОСТ 12.1005-88 ССБТ «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». В нашому випадку становить 20мг/м³;

$q_{\text{пр}}$ – концентрація шкідливих речовин у припливному повітрі, що подається в приміщення. При розрахунках прийmemo:

$$q_{\text{пр}} = 0,3 * q_{\text{ГДК}}, \text{ мг/м}^3$$

(4.6)

Тому $q_{\text{пр}} = 0,3 * 20 = 6 \text{ мг/м}^3$.

Виходячи з цього розрахуємо повітрообмін за умови виділення шкідливих речовин:

$$L_3 = \frac{20 * 3600}{20 - 6} = 5,14 \text{ м}^3/\text{год}$$

Розрахувавши три види повітрообміну можна оцінити коефіцієнт кратності повітрообміну k :

$$k = \frac{1513,75}{244,8} = 6,2$$

Звідси можна зробити висновок, що при $k=6,2$ природня вентиляція має бути організованою, при цьому розмір спеціальних прийомів розраховують в залежності від величини повітрообміну. Природня вентиляція є дієвою, якщо температура повітря всередині виробничого приміщення на $5-8^\circ\text{C}$ вища за температуру припливного повітря.

В зимовий період року повітрообмін у виробничому приміщенні при загально обмінній вентиляції складатиме $1513,75 \text{ м}^3/\text{год}$.

В літній період загально обмінна вентиляція буде ефективною, оскільки максимальна кількість повітря потрібна саме в літній період, коли гравітаційний тиск внаслідок незначної відмінності температур внутрішнього і зовнішнього повітря дуже малий.

Зазвичай тиск, що створюється природніми силами, невеликий, і тому за рахунок нього виявляється можливим здійснювати загальнообмінну вентиляцію або відсмоктування повітря в місцевих витяжних системах при невеликій протяжності каналів (повітропроводів), а також через відкриті отвори в огорожах. Цей тиск залежить від стану зовнішнього повітря (температури, швидкості вітру). Тому інтенсивність зміни повітря в приміщеннях при природній вентиляції виявляється залежною від зовнішніх факторів.

4.4. Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1. Заходи пожежної безпеки

Розробку протипожежних заходів для приміщень обладнаних ПК визначають відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [131].

Згідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» офіси відносяться до класу «А» - пожежі твердих речовин, переважно органічного походження, горіння яких супроводжується тлінням, оскільки в приміщенні знаходяться меблі з дерева, паперова документація та електронне обладнання [132, 133].

Категорію виробництва за пожежною небезпекою приміщень обладнаних ПК з ВДТ визначають на основі аналізу речовин і матеріалів, що використовуються в їх діяльності, згідно вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» [134].

Ліквідацію пожежі необхідно починати проводити на стадії розгорання за допомогою вогнегасників, пожежного інвентарю (ящик з піском, пожежне відно. Совкова лопата, лом, сокира), та системи автоматичного пожежогасіння.

В кожному приміщенні офісу повинен висіти план евакуації на випадок пожежі, на якому показано розташування всіх вогнегасників та пожежного інвентарю. Над місцем розміщення вогнегасника на видимому місці повинен висіти відповідний знак згідно з ДСТУ ISO 6309:2007 «Протипожежний захист. Знаки безпеки. Форма та колір» (ISO 6309:1987, IDT) [135].

Відповідно до Правил експлуатації та типових норми належності вогнегасників, затверджених наказом Міністерства внутрішніх справ України від 15 січня 2018 р. будинки адміністративного та побутового призначення і громадські будинки, у тому числі офісні приміщення, повинні мати не менше двох переносних (порошкових, водопінних або водяних) вогнегасників з масою заряду вогнегасної речовини 5 кг і більше, а в разі площі поверху більше 100 м² кількість вогнегасників приймаються з розрахунку 1 кг вогнегасної речовини на кожні 10 м² площі підлоги [136].

Для приміщень загальною площею до 100м^2 кількість вогнегасників необхідна з розрахунку 1 кг вогнегасної речовини на 10м^2 площі підлоги.

Окрім цього на 20 м^2 площі підлоги в офісних приміщеннях з оргтехнікою, коморах, електрощитових, вентиляційних камерах та інших технічних приміщеннях необхідно передбачати по одному газовому вогнегаснику з величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг і більше [137].

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» на сьогоднішній день використовуються декілька типів автоматичних систем протипожежного захисту [2]:

1) Неадресна пожежна сигналізація, яку застосовують в інтегрованій системі охорони «Оріон». Зазвичай для її організації використовують мереживий контролер-пульт «С2000М», призначений для відображення подій, що відбуваються в системі в режимі онлайн.

2) Охоронно-пожежна сигналізація неадресного типу – «PERCo-PU01», яка влаштована на порогових датчиках. Обладнання відповідає всім вимогам пожежної безпеки та передбачає цілодобову роботу. До її складу входить панель PERCo-PU01 1-01, блок управління і індикації PERCo-AU02 1-01 та програмне забезпечення PERCo-S-20.

Ця панель призначена для прийому сповіщень від шлейфів сигналізації з пожежними та охоронними сповіщувачами на пульт централізованого спостереження.

3) Порогова охоронно-пожежна сигналізація – «PERCo-PU01», яка може як працювати в автономному режимі, так і разом з комплексною системою безпеки PERCo-S-20 та спільно з відеоспостереженням, контролем доступу і системою підвищення ефективності управління. За наявності модулів «Моніторинг» та «Центральний пост» інформація щодо пожежі та її графічне відображення на плані приміщення відображається автоматично. В охоронюваних приміщеннях встановлюються порогові пожежні сповіщувачі, які підключаються до панелі PERCo-PU01 1-01 [138, 139].

4.4.2. Заходи цивільного захисту

Відповідно до «Кодексу цивільного захисту України» оповіщенням є доведення органів управління цивільного захисту повідомлень щодо виникнення надзвичайної ситуації, катастроф, аварії, бойових дій до населення та органів виконавчої влади [12, 142].

Оповіщення населення відбувається за допомогою наступних шляхів:

- використання телекомунікаційних мереж, таких як мобільний зв'язок, Internet, радіомовлення, телебачення та ін.
- встановлення в населених пунктах та місцях масового скупчення людей сигнально-гучномовних обладнань
- автоматизації процесу передачі сигналів та повідомлень про виникнення надзвичайної ситуації;
- встановлення на об'єктах підвищеної небезпеки систем для виявлення проблем на ранніх стадіях [140, 141].

Інформація обов'язково повинна містити дані про об'єкт, характер ризиків при аварії, включаючи вплив на людей і навколишнє середовище, а також про способи оповіщення населення у випадку виникнення аварії та дій при цьому. Розповсюдження цієї інформації здійснюється виключно згідно діючого законодавства.

Евакуація населення може проводитись на декількох рівнях – державному, місцевому, регіональному або ж просто евакуація з об'єкту небезпеки.

1) Здійснення інженерного захисту територій передбачає наступні заходи:

- розподіл території за наявністю об'єктів з підвищеним рівнем небезпеки, або ж зон метеорологічних явищ та процесів в результаті яких можливе виникнення надзвичайної ситуації;
- віднесення кожної території та населеного пункту до груп цивільного захисту та до суб'єктів господарювання;

- розроблення та впровадження інженерно-технічного захисту, в тому числі світлового та інших видів маскування, а також до відповідних категорій проектної документації та врахування цього під час будівництва;
- урахування всіх геологічних та метеорологічних небезпек під час розроблення проектів містобудування;
- врахування всіх наслідків аварій під час будівництва та розміщення об'єктів з підвищеним рівнем безпеки;
- проектування та будівництво будівель та споруд із заданим рівнем безпеки та надійності;
- розробка та впровадження заходів безаварійної роботи об'єктів з підвищеним рівнем безпеки [145].

Захист населення у разі радіаційних або хімічних загроз включає впровадження наступних заходів:

- оцінювання радіаційної та хімічної обстановки, дозиметричний і хімічний контроль об'єктів;
- розробка засобів щодо радіаційного захисту;
- розробка заходів щодо колективного захисту,;
- розробка засобів індивідуального захисту, використання обладнання для виміру радіації, формування щодо цивільного захисту населення, що проживає в безпосередній близькості до зони небезпечного забруднення чи аварії, надання населенню можливості самостійно придбати засоби захисту;
- йодна профілактика щитовидної залози для осіб, які безпосередньо приймають участь у ліквідації аварії, а також для населення, яке потрапляє до зони можливого радіоактивного забруднення;
- проведення санітарної обробки людей, одягу, майна, транспорту, приміщень та окремих ділянок місцевості та ін.

Основними засобами для медичного захисту, підтримання санітарного та епідемічного рівнів на задовільному є:

- надання екстреної медичної допомоги всім постраждалим внаслідок обстрілів, виникнення надзвичайної ситуації, проведення оперативно-рятувальних

операцій, гасіння пожеж, ліквідація негативних наслідків аварій та надзвичайних ситуацій;

- вчасне проведення всіх профілактичних та санітарно-протиепідемічних заходів;

- контроль якості харчових продуктів, питної води та джерел її постачання;

- накопичення медичного обладнання та техніки;

- навчання та перепідготовку медпрацівників наданню екстреної допомоги;

- підготовка населення з надання першої медичної допомоги;

- моніторинг стану навколишнього середовища та ін [146, 147].

Засоби психологічного захисту націлені на зменшення психічного напруження в разі виникнення надзвичайної ситуації та передбачають наступне:

- розробка та планування діяльності психологічного захисту;

- виявлення психологічних факторів, сприяючих психологічному напруженню;

- використання новітніх технологій в психології для подолання впливу негативних факторів на населення.

Населення постійно повинно бути готовим до виникнення надзвичайних ситуацій. З цією метою постійно проводяться навчання, за місцем роботи, за місцем проживання, за місцем навчання для учнів старшого віку і студентів та для дітей дошкільного віку у закладах виховання.

ВИСНОВКИ

Під терміном «персонал» розуміють колектив працівників підприємства відповідно до їх професійних ознак. Термін кадри є синонімом персоналу особовий склад будь-якої організації чи установи. Кадри є головним органом усієї системи управління, який може бути як суб'єктом, так і об'єктом управління, це його головна ознака.

На відміну від засобів виробництва персонал є живим, може самостійно приймати рішення, оцінювати висунуті до нього вимоги та має свої інтереси. Персонал є «мотором» будь-якої організації. Нерідко керівники допускають помилки, які коштують занадто дорого, а саме приділяючи основну увагу фінансовим та виробничим питанням, задачам матеріально-технічного забезпечення, при цьому майже не приділяючи ніякої уваги персоналу, що забезпечує безперебійну роботу організації. Без персоналу не буває організації, вона не може досягти мети.

На сьогоднішній день персонал є найголовнішим ресурсом підприємства, який забезпечує його стійкість та розвиток. Як ресурс він має декілька особливостей:

1. Персонал є активним, має власні бажання та прямує лише до задоволення власних потреб, а отже і може протистояти очікуванням керівника.
2. В управлінні працівниками приймають участь безпосередньо керівник і спеціалісти кадрового відділу, кожен в своїй мірі.
3. Керівники, як і їх підлеглі, також являються персоналом підприємства.

Головною сутністю управління персоналом є те, що працівників можна розглянути як цінність організації, її перевага серед конкурентів, яку потрібно активно розвивати та покращувати для досягнення стратегічних цілей організації. Вивчення досвіду зарубіжних теоретиків та практиків дає змогу сформулювати основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства.

На сьогоднішній день до основних функцій управління персоналом відносять наступні: залучення та підбір кадрів; управління якістю роботи працівників та їх мотивуванням; удосконалення систем оплати праці; навчання та перекваліфікація; створення комфортного психологічного клімату в організації; покращення методів оцінки персоналу; управління переміщенням та кар'єрним зростанням підлеглих; участь у створенні стратегії організації.

Основоположні принципи роботи з персоналом включають в себе: гуманізм, демократизм, диференціація, єдиноначальність, зворотний зв'язок, професіоналізм, регламентація, соціально-економічна адаптація, субординація, цілепокладання, ефективність.

До часткових принципів можна віднести: індивідуальна робота з кожним працівником, відповідність призначення управління цілям виробництва, покращення та інноваційність роботи з кадрами, забезпечення її необхідного для прийняття рішень рівня; підбір кадрів з урахуванням психологічних факторів.

До основних принципів використання персоналу на підприємстві відносять: ступінь важкості виробничих функцій працівника, максимально ефективно використання робочого часу, визначення структури персоналу підприємства, створення умов для постійної перекваліфікації робітників та розширення їх виробничого профілю.

Управління персоналом базується на формуванні конкурентоспроможного кадрового потенціалу, який буде відповідати стратегічним цілям підприємства з урахуванням всіх загроз поза його межами.

Стратегія управління персоналом являє собою комплекс правил роботи з персоналом, які враховують стратегію і кадрову політику підприємства, а також його організаційний та кадровий потенціал.

Основними компонентами системи управління персоналом є:

- Суб'єкт управління – джерело впливу, яке керує та впливає на об'єкт з метою привести його в потрібний суб'єктові стан.
- Об'єкт управління - персонал підприємства, що функціонує під управлінським впливом.

- Управлінський вплив – форма психологічного впливу на рівні «керівник-підлеглий».

- Зворотній зв'язок – інформація, що містить результат управлінського впливу та зміни від нього в об'єкті.

Можна сказати, що формування ефективної системи управління персоналом являє собою процес, охоплюючий багато напрямів діяльності та передбачаючий вивчення цілей системи, стратегію управління кадрами, визначення етапів, сприяє розвитку персоналу та займається його мотивацією. а також методів та принципів її побудови.

Система управління персоналом складається з шести основних підсистем: кадрове забезпечення, облік персоналу, умов праці, трудових відносин, мотивування працівників та забезпечення чинних норм законодавства.

Система управління персоналом підприємства являє собою систему певних факторів, методів та шляхів впливу на організацію роботи своїх працівників, а також підходів для формування принципу її організації в залежності від стратегічних цілей підприємства.

АТ «Ощадбанк» - український державний банк, який є другим за розмірами активів та найбільший по кількості відділень серед усіх українських банків.

Предметом діяльності банку є надання банківських та інших фінансових послуг, проведення інших видів діяльності у порядку, визначеному чинним законодавством.

Провівши коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості АТ «Ощадбанк» можна побачити, що у порівнянні з 2019 роком коефіцієнт надійності збільшився на 0,0185 або на 21,71% у 2021 році, що може вказувати на його збільшення та має позитивний вплив на підвищення фінансової стійкості банку. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів протягом року збільшився на 0,0154 або 19,62%, що демонструє збільшення використання власного капіталу та, як наслідок, зменшення коефіцієнта захищеності власного капіталу в 2021 році на 2,0973 або на 16,43% в порівнянні з попереднім 2020 роком, що негативно впливає на фінансову стійкість АТ «Ощадбанк».

Управління персоналом «Ощадбанку» представляє діяльність функціональних служб банку та керівників відповідних підрозділів, направлену на виконання цілей його стратегічного розвитку та виконання завдань з ціллю найефективнішого використання робочої сили.

Протягом 2021 року середньообліковий відсоток плинності кадрів становив 1,6. Цей показник є відносно стійким та відповідає зеленому рівню системи показників операційних ризиків (KRI). Співвідношення працівників центрального апарату та загальної кількості працівників банку становить 17,5%, що говорить про те, що співробітники без балансових відділень становлять більшу питому вагу, аніж головне управління.

За 2021 р. для Запорізької філії АТ «Ощадбанк» плинність персоналу була на 2% більше в порівнянні з 2019 роком. Нормою цього показника є значення від 8 до 10%. Зменшення цього показника до 5% є негативним, та вказує на наявні проблеми в системі управління персоналом банку. Основною такою проблемою можна виділити незадоволеність працівників своєю роботою, що веде до звільнення за власним бажанням через низьку мотивацію до праці та систему її оплати. Для покращення цього показника, зменшення плинності кадрів банку необхідно більше уваги приділити більш ретельній організації підбору персоналу та розробити додаткові стимули для більш ефективної праці.

До одного із головних показників розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» можна віднести присутність зрозумілу систему оцінки результатів роботи банку. Усі його працівники на постійній основі проводять оцінення продуктивності праці, результати якого мають вплив на кар'єрне просування працівника та змінну частину його оплати праці (мотивування).

Для кожного показника встановлюються мінімальні значення (наприклад, кількість проданих страхових продуктів за квартал, кількість підключених фінансово-активних користувачів додатку «Мобільний ощад» за квартал, приріст залишків по депозитним рахункам за квартал). Показники КРІ в АТ «Ощадбанк» є колективними, формуються для відділення в цілому на один рік та в кінці встановленого терміну порівнюють фактичні результати з плановими.

Планові КРІ в АТ «Ощадбанк» визначаються за наступними критеріями:

- 1) орієнтування на реалізацію Стратегії розвитку банку;
- 2) залежність від функціональних обов'язків кожного працівника та відповідності його функціональним обов'язкам;
- 3) бізнес-потенціал філії;
- 4) адресна належність, чисельність, склад населення району, місце розташування відділення, тип ТВБВ та кідбкість персоналу;
- 5) вагомість, конкретність та вимірність.

В АТ «Ощадбанк» показники КРІ персоналу розраховують за допомогою програми IBM Planning Analytics – програма планування, використовуюча штучний інтелект для автоматичного формування планів, бюджетів та прогнозів, а також для управління складними робочими потоками.

Застосування системи показників КРІ в АТ «Ощадбанк» визначається як економічною, так і соціальною ефективністю. Економічна ефективність даної системи проявляється у збільшенні фінансових результатів діяльності банку та зростання рівня заробітної плати працівників, інакше кажучи вигода як для банку, та і для працівників. Соціальна ефективність являє собою підвищення мотивування праці, перекваліфікацію працівників та появу додаткових перспектив їх розвитку.

В системі індивідуального оцінювання ефективності працівників за допомогою системи КРІ існує ряд проблем, які виникли в результаті недоопрацювання цих показників.

Оцінивши управління персоналом АТ «Ощадбанк» можна зробити висновок, що система оцінювання ефективності роботи співробітників за допомогою системи показників КРІ все ще лишається недопрацьованою та містить ряд проблем. Виявлення та доопрацювання всіх присутніх проблем системи КРІ в управлінні персоналом дасть можливість збільшити ефективність роботи та трудового потенціалу співробітників банку та структурних відділів, а також підвищить результативність роботи банку взагалі.

До основних проблем управління персоналом АТ «Ощадбанк» можна віднести наступні:

- 1) Низька мотивація
- 2) Недопрацьована структура інноваційних технологій при підборі персоналу
- 3) Рівень конкурентоспроможності персоналу банку
- 4) Проблеми при підборі персоналу
- 5) Низький рівень оплати праці в порівнянні з обсягом роботи
- 6) Проблеми у відносинах в колективі

Вирішити проблеми найму підбору персоналу АТ «Ощадбанк», його навчання та розвитку, яке базується на використанні новітніх хмарних технологій та сервісів, соціальних мереж та технологій дистанційного навчання допоможе автоматизована система управління.

Інноваційність та розвиток технологій сучасного суспільства досить сильно вплинули на систему управління персоналом. В більшій мірі вона пов'язана з автоматизованою системою управління персоналом, ціллю якої є надання інформаційного забезпечення.

Для впровадження інноваційних рішень та технологій до системи управління персоналом важливим є дотримання всіх принципів управління кадрами із концентрацією на цілях цифрових перетворень банку.

Для реалізації інноваційних рішень доречним буде використання сучасних діджиталізованих технологій HR, пов'язаних з вирішенням багатьох кадрових завдань. Ці технології пов'язані з обробкою великої кількості показників щодо оцінки потенціалу працівників. Досягненню стратегії розвитку банку буде також сприяти використання мультиплікативних моделей для оцінки кадрового складу.

Для підтримання оптимального рівня управління персоналом АТ «Ощадбанк» потрібно виконувати наступні вимоги:

- постійно покращувати умови праці;
- замінити старе обладнання на більш сучасне, що дасть змогу покращити та пришвидшити якість обслуговування та роботи в принципі;

- постійне навчання персоналу та застосування сучасних засобів з управління, що дасть змогу значно покращити продуктивність роботи.

Основні проблеми, які можуть допускатися в системі КРІ в АТ «Ощадбанк»:

1. КРІ ніяк не пов'язані зі стратегією розвитку банку.
2. Вимірювання показників, які легко виміряти.
3. Вимірювання усіх бізнес-процесів банку.
4. Пов'язування КРІ та бонусів.
5. Керівництво не приймає участі у виборі КРІ.
6. Недостатній аналіз системи КРІ.
7. Постійне оновлення та ускладнення КРІ.

Розглянемо шляхи покращення системи КРІ більш детально.

1) Врахування проміжних результатів роботи можна застосувати здебільшого тільки для працівників, які займаються розробкою та просуванням на ринку нових послуг банку (наприклад, новий додаток «Мобільний ощад», нова кредитна карта «MORE» та ін.). Оскільки розробка таких продуктів займає багато часу, доречним буде впровадити оцінювання роботи працівників на перехідних етапах, таких як формування нової ідеї, аналіз ринку, калькулювання бюджету, підготовка матеріально-технічного забезпечення та сама реалізація проекту.

2) Врахування впливу показників один на одного, яке можна застосувати до відділу по роботі з персоналом з метою покращення процесу підбору персоналу та підвищення правдивості оцінки його роботи, а з цим і відсотку мотивації.

3) Встановлення показників, які будуть відповідати лише функціям конкретної посади. Завдяки цьому можна позбавитися впливу працівників одного відділу, але різних функціональних обов'язків на результати КРІ. В АТ «Ощадбанк» відділ кредитування можна поділити на декілька основних зон відповідальності: платоспроможності позичальників, їх кредитної історії в минулому, співпраця з компаніями (автосалони, фірми з продажу нерухомості,

підприємства з продажу сільськогосподарської техніки) з метою залучення нових клієнтів до банку.

4) Зведення кількості показників КРІ до мінімуму. Зазвичай використовуються для працівників, які займаються саме кредитним аналізом фізичних та юридичних осіб, а саме вивченням та аналізом кредитних договорів, їх кількості, доцільністю їх заключення. Ці показники можуть мати негативні наслідки, оскільки дуже часто для підвищення своїх фактично виконаних значень працівники ігнорують деякі з цих факторів, для чого їх і потрібно включити в систему КРІ. В результаті їх мотивування буде залежати лише від кінцевого результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Річна консолідована фінансова звітність та звіт про управління АТ «Ощадбанк». 2021. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/1/7588-oschadbank_2021_fs_conso_ukr.pdf (дата звернення 07.11.2022).
2. Нестеров О. В., Якімцов Ю. В., Журавель С. М. Тексти (конспект) лекцій з дисципліни «Цивільний захист і охорона праці в галузі». Запоріжжя: НУ «ЗП». 2020. URL: https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/konspekt_lekciy_opg_fbad-gum.pdf (дата звернення 26.11.2022).
3. Головна сторінка – Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua> (дата звернення 24.10.2022).
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор. 2010. С. 308.
5. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. № 158. С. 51–56.
6. Кадрова стратегія підприємства. URL: <https://ukrbukva.net/page,4,24793-Kadrovaya-strategiya-predpriyatiya.html> (дата звернення 14.10.2022).
7. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка*. Кременчук: КНУ. № 7. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174>
8. Види планів з питань персоналу. URL: <https://studfile.net/preview/6272893/page:21/> (дата звернення 14.10.2022).
9. Метод оцінки КРІ – Функціональна складова системи управління якістю праці науково-виробничого підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1563> (дата звернення 11.11.2022).

10. Іванків А. А. Формування сприятливого іміджу організації. / Науковий керівник: Швед А. Б. *Економічні науки*. № 3. 2020. С. 142–144. URL: http://eprints.kname.edu.ua/59529/1/%D0%A7.%203%20-%20%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8_2020_1-143-145.pdf (дата звернення 13.11.2022).
11. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. № 1. 2014. С. 116–121.
12. Кодекс цивільного захисту України : чинний від 2012-11-21. : станом на 01.01.2020 р. – К. : ВР України. 2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (дата звернення 31.11.2022).
13. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА. 2013. С. 376.
14. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. Посібник. 2-е вид., випр. Та доп. Одеса: Атлант, 2013. С. 275.
15. Управління персоналом фірми: теоретичні підвалини. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13413/#:~:text=%D0%93%D0%BE%D0%B%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BC%20%D1%83%D1%81%D1%96%D1%94%D1%97%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F,%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%83%20%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%83%20%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC> (дата звернення 16.10.2022).
16. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. – К.: Центр учбової літератури. 2011. С. 468.

17. Воронкова, В. Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для внз. ЗДІА. К.: Професіонал. 2011. С. 567.

18. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб., вид. 2-ге, без змін / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ. 2006. С. 398.

19. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. № 6 (44). 2013. С. 194–198.

20. Соціально-психологічні методи управління. URL: https://stud.com.ua/42609/menedzhment/sotsialno_psihologichni_metodi_upravlinnya (дата звернення 22.10.2022).

21. Положення про правління акціонерного товариства «Державний ощадний банк України». Київ. 2022 URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/1/8366-polozenna_pro_pravlinna_banku_2022.pdf (дата звернення 26.10.2022).

22. Розробка та впровадження KPI: 6 важливих правил. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/rozrobka-ta-vprovadzhennya-kpi-6-vazhlyvih-pravil> (дата звернення 10.11.2022).

23. Луньова О. KPI для відділу продажів: як виміряти ефективність команди. URL: <https://nethunt.ua/blog/kri-dlia-viddil-prodazhiv-ia-k-vimiriati-iefektivnist-komandi/> (дата звернення 11.11.2022).

24. KPI: ключові показники ефективності та практична система мотивації персоналу. Як впровадити систему KPI у вашій компанії. URL: <https://rt82.ru/uk/fire/kpi-klyuchevye-pokazатели-effektivnosti-i-prakticheskaya-sistema-motivacii/> (дата звернення 13.11.2022).

25. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. Суми. № 1. 2018.

26. Захарченко В. І., Меркулов М. М., Балахонова О. В. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / під ред. В. І. Захарченко. Донецьк : НОУЛІДЖ. 2014. С. 187.

27. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. Київ: КНУТД. № 6 (74). 2019. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46> (дата звернення 15.11.2022).

28. КРІ: ключові показники ефективності та практична система мотивації персоналу. Як впровадити систему КРІ у вашій компанії. URL: <https://rt82.ru/uk/fire/kpi-klyuchevye-pokazатели-effektivnosti-i-prakticheskaya-sistema-motivacii/> (дата звернення 17.11.2022).

29. Петрик Ю.С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Економіка та підприємництво*. № 3 (114). 2020. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-23> (дата звернення 22.11.2022).

30. SAP Human Resources Management System. URL: https://www.sap.com/ukraine/index.html?url_id=auto_hp_redirect_ukraine (дата звернення 24.11.2022).

31. Коробко О. В., Якімцов Ю. В., Нестеров О. В. Методичні вказівки до виконання розділу «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» у дипломних роботах студентів освітнього ступеню «Магістр» та освітніми програмами: «Безпека інформаційних і комунікаційних систем», «Системи технічного захисту інформації, автоматизація її обробки», 125 – «Кібербезпека». Запоріжжя: НУ «ЗП». 2020 С. 28. URL: https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/met-vkaz_dr_fret_125.pdf (дата звернення 26.11.2022).

32. Вимоги до приміщень та розташування робочих місць з ПК. URL: https://studopedia.com.ua/1_165969_vimogi-do-primishchen-ta-roztashuvannya-robochih-mists-z-pk.html (дата звернення 29.11.2022).

33. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень: ДСН 3.3.6.042-99 чинні від 01.12.1999. *Верховна рада України*. Київ: МОЗ України. 1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99#Text> (дата звернення 24.11.2022).

34. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин : ДСанПіН

3.3.2.007-98 від 10.12.1998. *Верховна рада України*. Київ: МОЗ України. 1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0007282-98#Text> (дата звернення 24.11.2022).

35. Державні санітарні правила і норми. Гігієнічні вимоги до організації роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин : ДСанПіН 3.3.2.007-98 від 10.12.1998. *Будстандарт. Сервіс документів*. Київ: МОЗ України. 1998. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=6007 (дата звернення 29.11.2022).

36. Алакоз І. С., Кравцова Л. В. Управління персоналом організації. URL: http://www.rusnauka.com/8_DN_2011/Economics/10_82117.doc.htm (дата звернення: 09.10.2022).

37. Управління Персоналом фірми. URL: <https://library.if.ua/book/34/2291.html> (дата звернення: 09.10.2022).

38. Актуальні проблеми управління персоналом на підприємстві. URL: <https://uchebnik-online.net/book/771-aktualni-problemi-ekonomichnogo-i-socialnogo-rozvitku-regionu-zbir-nik-materialiv-regionalnoyi-naukovo-praktichnoyi-konferenciyi/59-aktualni-problemi-upravlinnya-personalom-na-pidpriyemstvi.html> (дата звернення: 09.10.2022).

39. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури. 2009. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Vynohradskyuy-Pidruchnyk.pdf> (дата звернення: 09.10.2022).

40. Виноградський М.Д. Управління персоналом. Менеджмент. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/47768-13-tsl-funktsonuvannya-sistemi-upravlnnya-personalom.html> (дата звернення 10.10.2022).

41. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/58208/mod_folder/content/0/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90_1.pdf?forcedownload=1 (дата звернення 10.10.2022).

42. Форми і системи оплати праці на підприємстві. URL: <https://studfile.net/preview/5251745/page:6/> (дата звернення 10.10.2022).

43. Форми та системи оплати праці на підприємстві. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/june/issue-50/article-18968.html> (дата звернення 10.10.2022).

44. Сучасна система трудових показників на підприємстві. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3663> (дата звернення 11.10.2022).

45. Теоретичні аспекти системи управління персоналом в організації. 2016. URL: <http://samzan.net/123112> (дата звернення).

46. Система управління персоналом. URL: https://studopedia.com.ua/1_307859_sistema-upravlinnya-personalom.html (дата звернення 11.10.2022).

47. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Г. Л. Управління персоналом: навч. Посібник. К.: КОНДОР. 2012. С. 324.

48. Персонал підприємства. URL: <https://zaslon.at.ua/index/personal-pidpriemstva/0-210> (дата звернення 13.10.2022).

49. Об'єкт і суб'єкт управління. URL: <http://um.co.ua/5/5-8/5-83885.html> (дата звернення 13.10.2022).

50. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз. Т.11 (3). 2012.

51. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. Полтава. № 10. 2013.

52. Удосконалення системи управління персоналом організації. URL: https://allreferat.com.ua/uk/menedgment_upravlinnya_personalom/diplomnaya/3473 (дата звернення 16.10.2022).

53. Довгань Л. Є. Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ: НТУУ «КПІ». 2015. С. 231.

54. Система управління персоналом організації – принципи і методи побудови. URL:

https://stud.com.ua/48961/menedzhment/sistema_upravlinnya_personalom_organizatsiy_i_printsipi_metodi_pobudovi (дата звернення 20.10.2022).

55. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. *Економіка розвитку*. № 1 (61). 2012. С. 114–117.

56. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. № 2. 2013. С. 60-72.

57. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант. 2012. С. 211.

58. Класифікація методів дослідження систем управління за напрямками їх використання. URL: http://ni.biz.ua/5/5_4/5_44035_klassifikatsiya-metodov-issledovaniya-sistem-upravleniya-po-napravleniyam-ih-ispolzovaniya.html

59. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації. URL:

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf (дата звернення 21.10.2022).

60. Слідкуюча система керування. URL:

https://wiki.tntu.edu.ua/%D0%A1%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BA%D1%83%D1%8E%D1%87%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F (дата звернення 21.10.2022).

61. Лозова. О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. № 4 (2). 2017. Том 2. С. 37-45. ISSN 2415-8453.

62. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. URL: <https://studfile.net/preview/9862049/page:9/> (дата звернення 22.10.2022).

63. Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». URL: <http://dsk.ua/predpriyatie/oschadbank> (дата звернення 24.10.2022).

64. Ощадбанк. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA> (дата звернення 24.10.2022).

65. Контакти та реквізити Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/contacts> (дата звернення 24.10.2022).

66. Статут АТ «Ощадбанк». 2018. URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/1/8046-statut_osadbanku.pdf (дата звернення 25.10.2022).

67. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб. Гарантії фонду та відшкодування коштів за вкладами: Закон України від 05.08.2021 зі змінами 2022 №4452-VI від 23.02.2012. URL: https://urst.com.ua/pro_systemu_garantuvannia_vkladiv_fizychnykh_osib/rozdil-V (дата звернення 26.10.2022).

68. Про збільшення статутного капіталу ПАТ «Державний ощадний банк України» та внесення змін до його Статуту: Постанова КМУ №122 від 06.03.2017. URL: https://yurist-online.org/publ/postanovi_kmu/postanova_kmu_122_vid_06_03_2017_pro_zbilshennja_statutnogo_kapitalu_pat_derzhavnij_oshhadnij_bank_ukrajini_ta_vnesennja_zmin_do_jogo_statutu/8-1-0-5128 (дата звернення 26.10.2022).

69. Зверук Л. А., Рибачук В. О. Модернізація національного ринку банківських послуг як стратегічний орієнтир його розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* № 1. 2017. С. 19-26. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15000205752929.pdf> (дата звернення 27.10.2022).

70. Про банки і банківську діяльність
Стаття 24. Порядок відкриття філій та представництв іноземних банків на території України: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL:

https://kodeksy.com.ua/pro_banki_i_bankivs_ku_diyal_nist/statja-24.htm (дата звернення 27.10.2022).

71. ПриватБанк – беремо і робимо. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення 28.10.2022).

72. Райфайзен банк Аваль. URL: <https://raiffeisen.ua/> (дата звернення 01.11.2022).

73. Укрсиббанк. URL: <https://ukrsibbank.com/> (дата звернення 01.11.2022).

74. Мстоян К. В. Надійність банку: сутність, складові та фактори впливу. *Ефективна економіка*. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНЕУ». № 5. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1142> (дата звернення 03.11.2022).

75. Ключко Л.А. Фінансова стабільність банків та її визначальні характеристики. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. Ірпінь: УДФСУ. № 1. 2009. С. 142-149.

76. Аналіз банківської діяльності. URL: <https://library.if.ua/book/59/4186.html> (дата звернення 05.11.2022).

77. Практичні аспекти формування та використання ресурсів банку. URL: <https://ua-referat.com/uploaded/oblik-formuvannya-i-vikoristannya-rezerviv-u-bankah-ukrayini/index3.html> (дата звернення 06.11.2022).

78. Шіллер Р. І. Фінансова стійкість комерційного банку та шляхи її зміцнення. К.: Наук, думка. 2010. С. 159.

79. Фінансова стійкість як одна з найважливіших характеристик комерційного банку. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/3_147580.doc.htm (дата звернення 06.11.2022).

80. Рейтинг банку. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%83 (дата звернення 09.11.2022).

81. Оцінка ефективності управління персоналом організації. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4256/econ_2022_184.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 09.11.2022).
82. Використання ключових показників діяльності (KPI) в оцінці процесу управління персоналом організації. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22600/207-214.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення 14.11.2022).
83. Planning Analytics on Cloud Pak for Data. URL: <https://www.ibm.com/docs/ru/cloud-paks/cp-data/3.5.0?topic=services-planning-analytics> (дата звернення 14.11.2022).
84. Лук'янов В. І., Дядченко В. П. Формування кадрової політики підприємства. Харків. 2015. С. 185-186.
85. Грیشнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць*. Київ : КНЕУ. 2015. С. 42–50.
86. Гриньова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2014. С. 192.
87. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. № 5. 2015. С. 32-34.
88. Закаблук Г. О. Тарифна система, моделі та методи мотивації праці. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 3. 2012. С. 184–189.
89. Мостенська Т. Л., Соколькова Я. Ю. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. № 33. 2012. С. 52–59.
90. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. № 8 (2). 2011. С. 303–307.
91. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля. 2009. С. 304.

92. Богацька Н. М., Демчук І. О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Економічні науки*. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ. № 6. 2009. URL: http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37742.doc.htm (дата звернення 13.11.2022).

93. Гончарова М. Л., Гордієнко В. П. Науково-методичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/62746/5/Honcharova_Hordiienko_motyvatsiia.pdf;jsessionid=C63D554A2271545462C935BE7CDD5927 (дата звернення 13.11.2022).

94. Волянська-Савчук Л. В., Царук В. Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. № 2 (45). 2018. С. 189—196.

95. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. № 17. 2010. С. 1-6.

96. Іванова О. Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес інформ*. № 9. 2011. С. 171-173.

97. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю. Інновації та їх вплив на підвищення продуктивності праці персоналу. Луцьк: ЛНТУ. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10277> (дата звернення 14.11.2022).

98. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Молодий вчений»*. Київ: КНЛУ. № 11 (26). 2015. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/125.pdf> (дата звернення 15.11.2022).

99. Жиляєва І. Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. 2012. С. 33-38. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46521/10-Zhilyaeva.pdf?sequence=1> (дата звернення 15.11.2022).

100. Резнік Н. П., Подолянко І. Теоретичні та методологічні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. *Актуальні*

проблеми інноваційної економіки. Харків. № 4. 2019. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3588> (дата звернення 16.11.2022).

101. Ефективність роботи персоналу та КРІ. Звільнити відпочиваючих на роботі. URL: <https://hr-security.ua/ua/effektivnost-raboty-personala-i-kpi-uvolit-otdyihayuschih-na-rabote> (дата звернення 16.11.2022).

102. Система КРІ: розробка та застосування показників бізнес-процесу. Показники ефективності. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sistema-kpi-rozrobka-ta-zastosuvannya-pokaznikiv-biznes-procesu-pokazniki-efektivnosti/#a> (дата звернення 17.11.2022).

103. Навчання (підвищення кваліфікації) працівників. URL: <https://online.dtki.ua/2013/37/58101> (дата звернення 17.11.2022).

104. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ І КОНЦЕПЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ. URL: <http://um.co.ua/10/10-16/10-162025.html> (дата звернення 19.11.2022).

105. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ (employee trainihg). URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/print.php?id=65721&mode=letter&hook=%D0%9D&sortkey&sortorder&offset=0&pagelimit=10> (дата звернення 19.11.2022).

106. Типи і етапи кар'єри. URL: https://studopedia.com.ua/1_18015_tipi-i-etapi-karieri.html (дата звернення 20.11.2022).

107. Кар'єра. URL: <https://industrialnet.com.ua/kar-ra/> (дата звернення 20.11.2022).

108. Напрямки вдосконалення системи стимулювання працівників. URL: <https://studfile.net/preview/6022327/page:14/> (дата звернення 20.11.2022).

109. Яловенко С. С. Перспективні напрямки мотивації банківського персоналу в сучасних умовах економічного розвитку. Харків: ХІБС УБС НБУ. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/economy-311/financial-cash-flow-and-credit-311/7671-for-example-perspektivn-motivats-bankvskogo-staff-in-suchasnih-minds-ekonomchnogo-rozvitku> (дата звернення 21.11.2022).

110. Організація та оцінка ефективності процесу управління банківським персоналом. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/10-48.pdf> (дата звернення 21.11.2022).

111. Закаблук Г. О., Ярошевська О. В., Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми : монографія/ за заг. ред. В. І. Ляшенка; ІЕП НАН України. Запоріжжя: КПУ. 2014. С. 91–100.

112. Данилевич Н. С., Желтова Н. П., Особливості мотивації працівників банку. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. 2013. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608499.pdf> (дата звернення 22.11.2022).

113. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інноваційність в системі управління персоналом. Економічна наука. Умань: УНУС. 2022 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2022/8.pdf (дата звернення 22.11.2022).

114. Баско А. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку управлінського персоналу. 2013. С. 217-220. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/improvement-of-personnel-management-system/> (дата звернення: 22.11.2022).

115. Герасимова В. О., Сидоренко В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. Запоріжжя: ЗНУ. № 14. 2019. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09) (дата звернення 23.11.2022).

116. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2016. С. 400.

117. Можливість ураження електричним струмом при роботі з ПК внаслідок порушення інструкції з експлуатації ПК. URL: <https://lektsii.org/6-9428.html> (дата звернення 26.11.2022).

118. Журавель М. О. Тексти (конспект) лекцій з дисципліни «Цивільний захист і охорона праці в галузі», змістовий модуль – «Охорона праці в галузі» для студентів спеціальності – 141 – для усіх форм навчання. Запоріжжя: НУ «ЗП». 2020. С. 125. URL: https://zp.edu.ua/sites/default/files/konf/konspekt_lekciy_opg.pdf (дата звернення 27.11.2022).

119. Небезпеки враження електричним струмом при роботі з ПК внаслідок недотримання заходів безпеки. URL: <https://lektsii.org/11-86331.html> (дата звернення 27.11.2022).

120. Причини погіршення зору. 2022. URL: <https://www.visiobud.com/uk/2020/01/27/prichiny-uhudsheniya-zreniya/> (дата звернення 27.11.2022).

121. Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок : ДНАОП 0.00-1.32-01 від 21.06.2001. *Верховна рада України*. Київ :Мінсоцполітики України. 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0272203-01#Text> (дата звернення 27.11.2022).

122. Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці : Наказ НПАОП 0.00-4.12-05 від 26.01.2005. Київ. 2005. *Будстандарт. Сервіс документів*. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=24622 (дата звернення 27.11.2022).

123. Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок : НПАОП 40.1-1.32-01 (ДНАОП 0.00-1.32-01) від 21.06.2001. *Будстандарт. Сервіс документів*. Київ: Мінсоцполітики України. 2001. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=47257 (дата звернення 28.11.2022).

124. Дизайн і ергономіка. Робоче місце для виконання робіт у положенні сидячи. Загальні ергономічні вимоги: ДСТУ 8604:2015 від 21.12.2015. *Будстандарт. Сервіс документів*. Київ. 2015. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=71028 (дата звернення 28.11.2022).

125. Охорона праці при роботі з комп'ютерною технікою і обчислювальними машинами. URL: https://studopedia.com.ua/1_397376_ohorona-pratsi-pri-roboti-z-kompyuternoyu-tehnikoyu-i-obchislyvalnimi-mashinami.html (дата звернення 28.11.2022).

126. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями : НПАОП 0.00-7.15-18 від 14.02.2018. *Будстандарт. Сервіс документів*. Київ. 2018. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=77160 (дата звернення 28.11.2022).

127. Про затвердження Вимог щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями : Наказ N 207 від 14.02.2018. Київ: Мінсоцполітики України. 2018. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE31960> (дата звернення 28.11.2022).

128. Природне і штучне освітлення : ДБН В.2.5-28:2018 від 28.02.2019. Київ: Державні будівельні норми України. 2019. URL: https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/dbn_v_2_5_28/1-1-0-1188 (дата звернення 29.11.2022).

129. Метеорологічні умови в приміщеннях. URL: <https://buklib.net/books/35226/> (дата звернення 29.11.2022).

130. Вимоги до режимів праці і відпочинку при роботі з ПК. URL: <https://studfile.net/preview/5093161/page:7/> (дата звернення 29.11.2022).

131. Правила пожежної безпеки в Україні : Наказ №1417 НАПБ А.01.001-2014 від 30.12.2014. *Будстандарт. Сервіс документів*. Київ. 2014. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=60541 (дата звернення 30.11.2022).

132. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою : Наказ № 158 Про прийняття національного стандарту ДСТУ Б В.1.1-36:2016 від 15.06.2016. *Будстандарт. Сервіс документів*. Київ. 2016. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=65419 (дата звернення 30.11.2022).

133. Категорії приміщень та будівель за вибухопожежною та пожежною небезпекою. URL: <https://buklib.net/books/32079/> (дата звернення 30.11.2022).

134. Визначення категорій приміщень, будинків, установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою : ДСТУ Б В.1.1-36:2016 від 01.01.2017. *Державні будівельні норми України*. Київ. 2017. URL:

https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/dstu_b_v_1_1_36/5-1-0-1759 (дата звернення 30.11.2022).

135. Оснащення офісних приміщень первинними засобами пожежогасіння.
URL: <https://oppb.com.ua/articles/osnashchennya-ofisnyh-prymishchen-pervynnymy-zasobamy-pozhezhogasinnya#:~:text> (дата звернення 30.11.2022).

136. Правила пожежної безпеки в Україні : НАПБ А.01.001-2014 від 30.12.2014. Київ: МВС України. 2014. URL: <http://deos-release.com/image/catalog/img/pdf/NAPB%20A.01.001-2014.pdf> (дата звернення 30.11.2022).

137. Системи автоматичного пожежогасіння. URL: https://studopedia.com.ua/1_231155_sistem-avtomatichnogo-pozhezhogasInnya.html (дата звернення 30.11.2022).

138. Системи протипожежного захисту : Наказ від 13.11.2014 № 312 Про затвердження ДБН В.2.5-56:2014 від 13.11.2014. *Будстандарт. Сервіс документів*. Київ. 2014. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=59526 (дата звернення 31.11.2022).

139. Системи протипожежного захисту : ДБН В.2.5-56:2014 від 13.11.2014. *Пожежна безпека України*. Київ. 2014. URL: <https://euroservis.com.ua/ua/dbn-v.2.5-562014.-sistemy-protivopozharnoy-zashchity/> (дата звернення 31.11.2022).

140. Система оповіщення про надзвичайні ситуації. URL: <https://studfile.net/preview/5009441/> (дата звернення 31.11.2022).

141. Журавель М. О. Тексти (конспект) лекцій дисципліни «Цивільний захист і охорона праці в галузі», змістовний модуль «Цивільний захист», для студентів усіх спеціальностей заочної форми навчання. Запоріжжя: НУ «ЗП». 2020. С. 45.

142. Система оповіщення. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення 01.12.2022).

143. Захист населення і територій від надзвичайних ситуацій. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%97%D0%B0%D1%85%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%96%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B9%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%87%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85%D1%81%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9>

(дата звернення 01.12.2022).

144. Правила будови електроустановок. Електрообладнання : ДНАОП 0.00-1.32-01 від 21.06.2001. Верховна рада України. Київ: Мінсоцполітики. 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0272203-01#Text> (дата звернення 01.12.2022).

145. Про будівельні норми : Закон України від 09.06.2022. *Верховна Рада України*. Київ. 2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1704-17#Text> (дата звернення 01.12.2022).

146. Укриття людей у сховищах, медичний, радіаційний і хімічний захист, евакуація населення з небезпечних районів. Спостереження та контроль за ураженістю навколишнього середовища, продуктів харчування та води. URL: <https://uahistory.co/pidruchniki/gydima-national-defense-11-class-2019-standard-level/28.php> (дата звернення 01.12.2022).

147. Організація медичного захисту працівників ОГД. URL: <https://lektsii.org/3-39263.html> (дата звернення 02.12.2022).

148. Запорожець О. І. Основи охорони праці: підручник. К.: Центр учбової літератури. 2009. С. 264. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/3667-53-zahist-vd-vplivu-elektromagnitnih-poliv.html> (дата звернення 02.12.2022).

149. Мустяца М. І. Особливості управління персоналом готельних підприємств / науковий керівник: к.е.н., доцент І. В. Давиденко. Одеса: ОНЕУ. 2012. URL: http://www.rusnauka.com/28_NII_2012/Economics/5_117524.doc.htm (дата звернення 18.10.2022).

150. Особливості управління персоналом міжнародної компанії. URL: <https://studfile.net/preview/8856225/page:27/> (дата звернення 18.10.2022).

151. Маркова С. В., Олійники О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ. 2013. С. 80.

152. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. К. 2016. С. 388.

153. Кісельов А. Г. Основи бізнесу. Підручник – К. 2016. С. 163.

154. Власенко М. О., Швайка А. О. Сучасні методи мотивації персоналу. Дніпро: ДНУ. 2018.

155. Фактори впливу на людей у системі управління персоналом. URL: <http://um.co.ua/6/6-5/6-57767.html> (дата звернення 19.10.2022).

156. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Комунальне господарство міст*. 2012. № 102. С.494-498. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bulgakova.htm (дата звернення 19.10.2022).

157. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. Київ: НУХТ. № 3. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916> (дата звернення 19.10.2022).

158. Зінченко О. І. Формування та розвиток колективу працівників соціального закладу. С. 151-157. URL: <https://studfile.net/preview/5771449/page:16/> (дата звернення 19.10.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Банківська ліцензія АТ «Ощадбанк»


**НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК
УКРАЇНИ**

БАНКІВСЬКА ЛІЦЕНЗІЯ

№ **148** від **05** жовтня 20**11** р.

ВИДАНА публічному акціонерному
(повна та скорочена назви банку)
товариству

"Державний ощадний банк України"
(АТ "Ощадбанк")

УНЕСЕНОМУ ДО ДЕРЖАВНОГО РЕЕСТРУ БАНКІВ
з **31** грудня 1991 р. за номером **4**,

**НА ПРАВО НАДАВАННЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ*,
ВИЗНАЧЕНИХ ЧАСТИНОЮ ТРЕТЬОЮ СТАТТІ 47
ЗАКОНУ УКРАЇНИ
"ПРО БАНКИ І БАНКІВСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ"**

ЗАСТУПНИК ГОЛОВИ


І. В. Соркін

00008

* Банківські послуги, які є валютними операціями, надаються на підставі генеральної ліцензії Національного банку України на здійснення валютних операцій.

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК
УКРАЇНИ»**

Консолідований звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід за рік,
що закінчився 31 грудня 2021 року (у тисячах гривень)

	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	17 809 587	15 099 630
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	3 542 954	3 367 312
Процентні витрати	(7 989 345)	(10 476 135)
Чистий процентний дохід	13 363 196	7 990 807
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	(1 838 786)	(1 559 903)
Чистий процентний дохід після (формування)/ розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	11 524 410	6 430 904
Комісійні доходи	9 802 378	8 043 794
Комісійні витрати	(3 597 784)	(3 080 856)
Операції з іноземною валютою, нетто	199 216	116 749
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки іноземної валюти	682 879	(2 868 733)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(5 330 992)	6 302 082
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	(233 938)	(88 888)
(Формування)/розформування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	(9 140)	25 649

Продовження таблиці

Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	9 300	(126 246)
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	2 351	2 363
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	(748 303)	(1 153 822)
Інші прибутки/(збитки)	348 072	291 300
Чистий непроцентний дохід	1 124 039	7 463 392
Операційні доходи	12 648 449	13 894 296
Витрати на виплати працівникам	(6 313 172)	(6 004 433)
Амортизаційні витрати	(1 861 325)	(1 675 247)
Збиток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	-	(175 669)
Інші адміністративні та операційні витрати	(3 422 073)	(3 317 230)
Прибуток від операційної діяльності	1 051 879	2 721 717
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	-	10 721
Прибуток до оподаткування	1 051 879	2 732 438
Відшкодування з податку на прибуток	2 338	43 933
Чистий прибуток за рік	1 054 217	2 776 371
Відноситься до:		
Акціонера Банку	1 054 540	2 776 334
Неконтрольованої частки участі	(323)	37

Визначення основних показників ефективності підприємства

Чинник	Розрахункова формула	Умовні позначення
Коефіцієнт надійності	$K_B = \frac{K}{Z_K}$	K – власний капітал; Z _к – залучені кошти.
Коефіцієнт фінансового важеля	$K_{ФВ} = \frac{Z_K}{K}$	Z _к – залучені кошти; K – власний капітал.
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	$K_{УК} = \frac{K}{A_{ЗАГ}}$	K – власний капітал банку; A _{ЗАГ} – сума загальних активів банку;
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	$K_{ЗК} = \frac{A_K}{K}$	A _к – капіталізовані активи; K – власний капітал банку.
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	$K_{ЗК} = \frac{A}{K_A}$	A – сума загальних активів банку; K _А – акціонерний капітал.
Мультиплікатор статутного капіталу	$M = \frac{A}{K}$	A – сума загальних активів банку; K – власний капітал банку.
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{ЗЛ} = \frac{O}{Z}$	O – оборотні активи банку; Z – поточні зобов'язання.
Рентабельність активів	$P_{ВК} = \frac{З}{П}$	З – поточні зобов'язання; П – пасиви банку.
Синтетичний показник фінансового стану	$C = M + K_{ЗЛ} + P_{ВК}$	M – мультиплікатор статутного капіталу; K _{ЗЛ} – коефіцієнт загальної ліквідності; P _{ВК} – рентабельність активів

Визначення руху персоналу на підприємстві

Чинник	Розрахункова формула	Умовні позначення
Коефіцієнт оновлення	$K_o = \frac{Ч_{пр}}{Ч_c}$	Ч _{пр} – кількість прийнятих на роботу; Ч _с – середньооблікова чисельність.
Коефіцієнт звільнення	$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_c}$	Ч _{зв} – кількість звільнених на; Ч _с – середньооблікова чисельність.
Коефіцієнт обороту персоналу	$K_{об} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{зв}}{Ч_c}$	Ч _{пр} – кількість прийнятих на роботу; Ч _{зв} – кількість звільнених на; Ч _с – середньооблікова чисельність.