

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет
Кафедра бізнесу та управління персоналом**

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав:

студент 2 курсу, 651 групи
спеціальності 051 Економіка
(ОП Управління персоналом та
економіка праці)

Тенетіло Максим Богданович

Керівник:

канд. екон. наук, доцент

Водянка Любов Дмитрівна

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № _____ від _____ 202_ р.

Зав. кафедрою _____ проф. Лопатинський Ю.М.

Чернівці – 2023

АНОТАЦІЯ

(українською мовою до 700 знаків)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 051 Економіка. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2023. 77 с.

Тенетіло М.Б. Інноваційні засади управління персоналом. Рукопис.

Предметом проведеного магістерського дослідження є теоретичні, науково- методичні, теоретичні та практичні аспекти управління персоналом.

Об'єктом магістерського дослідження є інноваційні засади управління персоналом АТ «Ощадбанк».

Метою магістерського дослідження є зміст й процес управління персоналом АТ «Ощадбанк».

За результатами дослідження розроблені пропозиції та запропоновано створити онлайн платформу «OchadPlatform.ICB» для навчання співробітників.

Ключові слова: управління персоналом, інноваційні засади, навчання, конкурентоспроможність, ефективність.

ABSTRACT

(іноземною мовою до 700 знаків)

Tenetilo M.B. Innovative principles of personnel management. Manuscript.

Master's thesis for a master's degree in 051 Economics. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2023. 77 p.

The subject of the master's study is theoretical, scientific-methodical, theoretical and practical aspects of personnel management.

The object of the master's research is the innovative principles of personnel management of JSC “Oschadbank”.

The purpose of the master's research is the content and process of personnel management of JSC “Oschadbank”.

Based on the results of the research, proposals were developed and it was proposed to create an online platform “OchadPlatform.ICB” for employee training.

Keywords: personnel management, innovative principles, training, competitiveness, efficiency.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Тенетіло Максим Богданович ПІБ студента (ки)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Етимологія категорійного апарату управління персоналом.....	6
1.2. Інноваційні підходи в управлінні персоналом.....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Ощадбанк».....	23
2.2. Аналіз кадрового складу та системи управління персоналом АТ «Ощадбанк».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АТ «ОЩАДБАНК».....	47
3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку системи управління персоналом.....	47
3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління персоналом.....	54
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	59
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Найбільш значущим ресурсом кожної компанії є її люди, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування будь якого підприємства є розвиток та високий рівень управління персоналом.

В останні роки роль управління розвитком персоналу в організації має тенденцію до зростання. Враховуючи сучасні турбулентні умови середовища, для забезпечення конкурентоспроможності організацій є обов'язковим визначати стратегію розвитку персоналу.

У сучасному середовищі важливо забезпечувати управління процесом розвитку персоналу на усіх його стадіях та підтримувати розвиток організаційної культури і лідерства, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що обрана тема магістерської роботи дуже актуальна. Це підтверджується і тим, що рівень культурного та інтелектуального рівня персоналу підвищується.

Суттєвими були внески у дослідження розвитку персоналу таких вчених як О. Грішнова, В. Савченко, А. Кібанов, Г. Щокін, Є. Маслов, С. Шекшн, Н. Том.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом. Для того щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити такі **завдання**:

- розглянути сутність та основні підходи до удосконалення системи управління персоналом;
- визначити та охарактеризувати чинники ефективності управління персоналом;
- розкрити принципи формування системи управління персоналом;
- здійснити діагностику системи управління персоналом на АТ «Ощадбанк»;

- визначити основні проблеми у системі управління персоналом;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління персоналом.

База дослідження – АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності АТ «Ощадбанк» протягом 2018-2022 рр.; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти України; матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, Європейської Комісії, Європейського бюро статистики, МВФ, ВЕФ; Програми розвитку ООН; Інтернет-ресурси, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Етимологія категорійного апарату управління персоналом

Основу будь-якої організації незалежно від її масштабу і сфери діяльності складає людський капітал. Організація, як соціально-економічна і виробнича система управляється людськими ресурсами, які є найважливішим фактором розвитку на сучасному етапі ринкових відносин. Успіх організації на ринку залежить в першу чергу від ефективності управління персоналом з використанням його знань, навичок і умінь, що забезпечують реалізацію виробничих, маркетингових, фінансових та інших цілей компанії. Суть управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як: кадри, персонал, кадрове забезпечення, людські ресурси, людський потенціал.

Між цими категоріями існує тісний взаємозв'язок, однак є і певні відмінності.

Кадри організації – це сукупність зайнятих повний робочий день співробітників, які пройшли необхідну професійну підготовку і забезпечуть діяльність організації (див.табл.1.1).

Весь персонал поділяється на промисловий та виробничий персонал та непромисловий персонал. Промисловий і виробничий персонал включає тих, хто зайнятий в основних і допоміжних підрозділах підприємства, заводських лабораторіях, науково-дослідних інститутах, керівному персоналі заводу і персоналу служби безпеки. Непромисловий персонал включає осіб, зайнятих у невиробничому секторі. Залежно від виконуваних функцій весь персонал ділиться на 4 категорії: робітники, службовці, спеціалісти та керівники.

Наукові підходи до трактування терміну «кадри організації»

Автор	Визначення
О.В. Крушельницька, Д.П.Мельничук	«кадри підприємства – це кваліфікований склад співробітників організації»
С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій	«кадри підприємства - основний (штатний) склад співробітників тієї чи іншої галузі діяльності»
С.Ф. Покропивний, М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко, С.М. Соболев, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко	«кадри підприємства - працівники, які мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи»
Г.В. Щекин	«кадри підприємства - соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси»

Інші особливості персоналу компанії та різні інтерпретації категорії «кадровий потенціал» наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування терміну «кадровий потенціал»

Автор	Визначення
Е.В. Маслов	«кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок».
В.В. Безсмертна	«кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості співробітників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики».
Н.С. Краснокутська	«кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства».
Г.В. Берглезова	«кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту».
А.І. Турчинов	«кадровий потенціал підприємства – є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва».
О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк	«кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства».

Якщо проаналізувати таблицю 1.2, то можна зауважити, що існують

суттєві відмінності в розумінні її суті і визначенні її компонентів, в результаті чого спостерігається неадекватність і недосконалість методологічного інструментарію формування системи її управління.

Ми акцентуємо увагу на деталях кадрового потенціалу організації і визначаємо його як «сукупність кадрових можливостей і умінь забезпечувати досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства» та підтримуємо думку Краснокутської Н.С.

Поняття «персонал» узагальнено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Наукові підходи до трактування терміну «персонал організації»

Автор	Визначення
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак	«персонал підприємства – це сукупність співробітників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем».
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	«персонал підприємства – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих співробітників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників».
Н.М. Бондар, С.Ф. Покропивний, Е.І. Полякова, Ф.І. Хміль, А.В. Шегда	«персонал підприємства – це основний штатний склад співробітників організації, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності і виконують виробничо-господарські й управлінські функції».
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал	«персонал підприємства – це обліковий склад співробітників».
Г.Т. Завіновська	«персонал підприємства – це сукупність постійних співробітників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності».

Згідно з визначеннями, наведеними в таблиці 1.3, можна стверджувати, що між авторами немає єдиної точки зору щодо визначення сутності поняття «персонал». Г.Т. Завіновская стверджує, що персонал - це штатні співробітники, які мають необхідну професійну підготовку або володіють практичним досвідом. О. Крушельницька і Д. Мельничук трактують поняття «персонал» як основний штат кваліфікованих співробітників. Л. Балабанова вважає, що персонал - це сукупність кваліфікованих і некваліфікованих співробітників, зайнятих повний

робочий день, а також тимчасових співробітників

Таким чином, аналізуючи погляди вчених на сутність поняття «персонал», можна зробити висновок, що це сукупність співробітників, що володіють необхідною професійною підготовкою і практичним досвідом, склад яких може змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Отже, персонал, залучений в економічну та господарську діяльність організації на підставі трудового договору (підряду, контрактної документації), а також інших форм регулювання трудових відносин співробітників з підприємством, становить трудовий колектив.

У літературі зустрічаються різні трактування визначення «управління персоналом». Деякі автори визначення зосереджують увагу на організаційній стороні управління, яка діє з метою та способом досягнення цих цілей, тоді як інші зосереджуються на змістовній частині, що відображає функціональну сторону управління.

Узагальнення авторського підходу до визначення змісту категорії «управління персоналом» показано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення
Т.Ю. Базарова	«управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства».
А.Я. Кибанов	«управління персоналом - це формування і направлення мотиваційних установок співробітника відповідно до завдань, що стоять перед організацією».
Р. Марр, А. Флиастер	«управління персоналом - це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».
Л.П. Червінська	«управління персоналом - це забезпечення організації необхідним числом співробітників, що виконують необхідні виробничі функції. ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації».

Л.Б. Пошелюжна	«управління персоналом - це діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню співробітників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань».
В.І. Дериховська	«управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук	«управління персоналом - системний планомірно організований вплив через систему взаємопов’язаних організаційно- економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»
С. О. Єварович	«управління персоналом - це забезпечення організації необхідним числом співробітників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації»
Є. Маслов	«управління персоналом - це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»

У сучасній літературі можна знайти як мінімум 4 підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом»:

1) Управління персоналом як «використання людських ресурсів (робочої сили)». Цей підхід заснований на положеннях забезпечення єдиного керівництва, підтримки суворої вертикалі, досягнення балансу влади і відповідальності, забезпечення дисципліни і підпорядкування особистих інтересів загальним.

2) Управління персоналом як «Управління персоналом-менеджмент». Такий підхід призводить до того, що в рамках науки управління персоналом ми починаємо активно вивчати поведінку організаційних груп (взаємини між співробітниками всередині і за межами організації).

3) Управління персоналом як HR. Прихильники моделі «управління людськими ресурсами» вважають, що персонал - це такі ж ресурси, як сировина, обладнання та інформація.

4) Управління персоналом як «управління людськими ресурсами». Вся

увага тих, хто дотримується цього підходу, зосереджена на конкретних особах в організаційному полі, яке складається з окремих співробітників, команд, організацій та взаємозалежності їх керівництва.

З точки зору розгляду різних трактувань даної категорії, категорія «управління персоналом» являє собою сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні робочих функцій для досягнення цілей організації. Оскільки система управління персоналом є складовою частиною всієї системи управління підприємством, увагу слід приділяти визначенню цього поняття тільки тоді, коли це необхідно для досягнення цілей функціонування підприємства.

Людські ресурси є важливим об'єктом системи управління персоналом і включені в назву даної сфери діяльності. Управлінню персоналом також підлягають окремі співробітники, оскільки трудовий колектив або сукупність співробітників формується не з кого-небудь, а з конкретного співробітника.

Суб'єктами управління персоналом є керівники різних рівнів, які виконують функції управління персоналом, а також фахівці кадрових служб.

Управління персоналом засноване на законах і закономірностях, що вивчаються різними науками, пов'язаними з менеджментом (теорія менеджменту, інформаційні технології управління персоналом, психофізіологія професійної діяльності, інноваційний менеджмент та ін.). Інноваційні зміни в управлінні персоналом, безумовно, пов'язані з системами інформаційних технологій і грамотною побудовою інформаційного менеджменту на підприємствах.

Зарубіжна практика підкреслює набір інноваційних підходів до управління персоналом, які будуть корисними для вітчизняних компаній. Ці інновації спрямовані на створення інноваційних платформ на основі веб-технологій, що використовуються компаніями. Основне завдання цих сайтів-генерувати і відбирати перспективні ідеї для оптимізації та раціоналізації управління персоналом і робочої сили в організації. Створювати інтерактивну комунікацію

між співробітниками. Посилити систему, що залучає і мотивує співробітників до діяльності компанії [8, с. 267].

Регулярність управління персоналом - це істотний взаємозв'язок між причинами і наслідками, стійкий взаємозв'язок між явищами, пов'язаними з управлінням персоналом, взаємовідносинами між людьми, які накладають важливий відбиток на їх характері.

Розглянемо основні закономірності, які служать об'єктивною основою для подання вимог системи управління персоналом [24, с. 42]:

1. Відповідність виробничої системи цілям, характеристикам, умовам і тенденціям розвитку системи управління персоналом. Його суть полягає в дотриманні виробничих вимог системи управління персоналом.

2. Систематичне формування системи управління персоналом. Дана схема повинна враховувати всі взаємозв'язки всередині системи управління людськими ресурсами, між підсистемами і елементами, а також між системою управління людськими ресурсами і системою управління всією організацією.

3. Пропорційне поєднання підсистем і набору елементів системи управління персоналом. Суть її полягає в пропорційному вдосконаленні всіх підсистем і елементів системи управління персоналом.

4. Різні компоненти системи управління людськими ресурсами. Система повинна бути менш складною, ніж виробнича система.

5. Зміна конфігурації та змісту функцій управління персоналом. Ця закономірність передбачає, що з розвитком організації ролі одних функцій управління персоналом збільшуються, інших зменшуються на різних рівнях управління, а їх зміст при цьому змінюється.

6. Суть закономірності мінімізації кількості етапів управління персоналом полягає в тому, що чим менше рівень управління системою управління персоналом, тим ефективніше вона працює.

Закономірності взаємодіють безпосередньо і впливають один на одного за своїми властивостями, створюючи інтегровану комбінацію сил. Вони діють об'єктивно і не залежать від волі і бажання людини. Наведені вище

закономірності управління персоналом проникають у всю управлінську діяльність і впливають на стан всіх підсистем і елементів системи управління персоналом.

Управління людськими ресурсами в комерційних організаціях включає в себе певні функції, які показані на рис. 1.1.

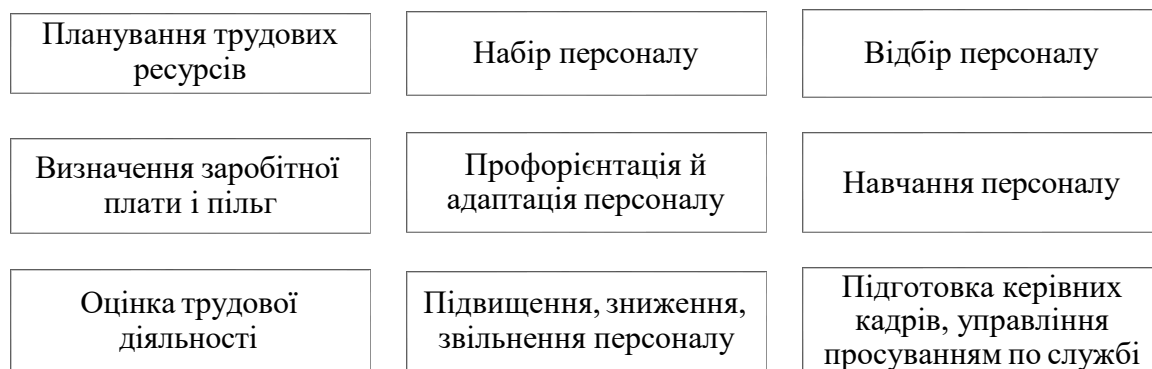


Рис. 1.1. Функції управління персоналом в комерційній організації

Перш за все, це кадровий план: розробити план для задоволення потреб майбутніх кадрових ресурсів. Планування робочої сили в організації починається з оцінки її доступності, і керівництво повинно визначити, скільки людей бере участь у досягненні певних цілей та виконанні кожної операції, необхідної для оцінки якості роботи співробітників. Наступним кроком у плануванні є прогнозування кількості персоналу, необхідного для досягнення коротко-та довгострокових цілей.

Функція підбору персоналу реалізується шляхом створення резервів потенційних кандидатів на всі посади. Наступні функції включають підбір персоналу: оцінюйте кандидатів на роботу і відбір кращих з резервів, створених в процесі підбору персоналу. Визначення заробітної плати та пільг має значний вплив на мотивацію співробітників - розробку структур заробітної плати та пільг для залучення, найму та утримання співробітників.

Профорієнтація і адаптація - це психологічна і економічна функція, яка включає в себе розвиток розуміння співробітником входження найманих співробітників в організацію і її відділи, чого організація очікує від них і яка робота в ній отримає заслужену оцінку.

Навчання як функція полягає в розробці програм з навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи. Оцінка трудової діяльності включає в себе розробку способів оцінки трудової діяльності і доведення її до відома співробітників, а також розробку способів переміщення співробітників на більш-менш відповідальні посади, розвитку їх професійного досвіду шляхом переходу на інші посади і сфери роботи, а також процедур розірвання трудових договорів.

Однією з важливих функцій управління людськими ресурсами є навчання керівного персоналу, управління просуванням по службі та розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей керівного персоналу та підвищення ефективності.

Отже, управління людськими ресурсами -- це процес планування, відбору, навчання, оцінки, перепідготовки та мотивації людських ресурсів, спрямований на ефективне використання та досягнення цілей підприємства та співробітників. Суть управління персоналом розкривається через сукупність взаємопов'язаних понять і категорій. Також реалізація функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як невід'ємної частини управління комерційними організаціями.

1.2. Інноваційні підходи в управлінні персоналом

Технологічний розвиток, ріст конкуренції, швидкоплинність змін навколишнього середовища, кризи, сьогоденні глобальні виклики - все це вимагає формування сучасної системи управління людськими ресурсами, здатної забезпечити не тільки стабільне функціонування організації, але і його стабільний розвиток навіть в дуже складних ситуаціях. Тому практичне застосування сучасних інноваційних технологій управління персоналом і кадрових систем має величезне значення для організацій та підприємств усіх

галузей і виробництв.

Вітчизняні компанії, як правило, використовують застарілі методи управління персоналом або не приділяють належної уваги настільки важливої функції. В принципі, питання підвищення ефективності використання ключових елементів виробництва залишається в полі зору підприємства, але питання управління людськими ресурсами детально не враховується [5, с. 63].

Сучасні системи управління персоналом використовуються сьогодні, по-перше, як нові та інновативні технології, що значно підвищують ефективність роботи організації (наприклад, нові способи впливу на персонал організації), а по-друге, як нові технології. Впроваджується в кадрову роботу підприємств за рахунок використання традиційних технологій (зокрема, використання декількох нових компонентів при незмінних умовах) [4, с. 223].

Використання сучасних підходів до управління кадровими процесами направлено на вирішення наступних завдань:

- підвищення здатності персоналу адаптуватися до змін;
- підвищення продуктивності праці;
- розвиток персоналу за рахунок здатності швидко і ефективно навчатися і підвищувати кваліфікацію;
- мотивація до розвитку критичного, аналітичного, креативного, стратегічного мислення у співробітників;
- створення творчого клімату на підприємстві для сприяння генерації креативних ідей і нестандартних рішень, підвищення згуртованості команди;
- орієнтація не тільки на компанію, але і на інтереси співробітників [8, с. 268].

Нова система управління людськими ресурсами повинна забезпечувати мобільність, соціальність, знання і управління людьми всіх співробітників підприємства і, отже, зміни в організаційній структурі, культурі, обізнаність про зміни і здатності всієї системи управління людськими ресурсами [13, с. 128].

Основними цінностями економіки, заснованої на цифрових технологіях, є інформація і знання, а її джерелом і носієм є люди, тому в цих умовах роль

людських ресурсів і людського капіталу зростає більше, ніж інновацій. Розвиток економіки знань є важливою умовою формування інформаційного суспільства, яке створює і розширює знання людей і використовує їх для забезпечення свого зростання і конкурентоспроможності.

У цьому контексті зростає використання інформації та знань, зосереджених в освіті, наукових дослідженнях і розробках, комунікаціях, інформаційній діяльності, роль новітніх технологій і людського капіталу.

Традиційна система управління людськими ресурсами сьогодні трансформувалася в управління людськими ресурсами, навчання, розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу. Добре розвинена інтуїція, співробітник з достатнім рівнем, знаннями, навичками і вміннями стануть важливою складовою успіху компанії в сучасних умовах цифрового світу. Сьогодні такі тенденції характеризуються активним використанням HR-технологій в управлінні персоналом, передачею подій окремих бізнес-процесів зовнішнім виконавцям на умовах аутсорсингу; автоматизацією кадрових процесів; формуванням сфер навчання; урахуванням сучасних тенденцій на ринку праці в управлінні персоналом.

Характеризуючи ці тенденції в управлінні персоналом, слід зазначити наступні моменти:

1) Розвиток HR-технологій є сучасним світовим трендом на новому етапі розвитку управління персоналом. Він заснований на використанні цифрових технологій (HRM, ERP-системи);

2) Аутсорсинг - поява аутсорсингу викликана тим, що конкурентоспроможні сучасні компанії постійно шукають способи зниження витрат і скорочення часу на виконання певних операцій, з метою підвищення ефективності своєї діяльності. Отже, завдання управління полягає в тому, щоб визначити бізнес-процеси, пов'язані з управлінням персоналом, які є економічно доцільними і повинні бути передані зовнішнім виконавцям;

3) при відборі кандидатів на конкретні вакантні посади сучасні компанії сьогодні вважають за краще проводити співбесіди, а також виконувати тестові

завдання для визначення їх соціально-комунікативних навичок, щоб визначити, чи відповідає їх кваліфікація встановленим вимогам. Ці підходи в управлінні людськими ресурсами базуються на індивідуальному розвитку кожного співробітника та новітніх методах управлінні кар'єрою;

4) Технологія автоматизації кадрових процесів призначена для того, щоб допомогти менеджерам з персоналу та рекрутерам у процесі пошуку та підбору персоналу. Приклад: Чат-бот може замінити людину при спілкуванні з користувачем, коли виникає програмований стандартний питання, а відеоінтерв'ю може бути першим етапом відбору, наприклад, на посаду;

5) Формування культури навчання забезпечує відповідність їх кваліфікації вимогам сучасного ринку праці та здатність швидко ділитися новими знаннями, а також сприяє самонавчанню та самовдосконаленню людських ресурсів.;

б) віддалена робота, фріланс, володіння різнобічними навичками, неповний робочий день або тимчасова зайнятість або, навпаки, зайнятість на декількох роботах - ось що характеризує ринок праці в контексті розвитку цифрових технологій.

Під впливом цифровізації економіки формуються сучасні тенденції в галузі управління людськими ресурсами, змінюється підхід до управління людськими ресурсами. Однак управління персоналом включає не лише використання автоматизації та цифрових технологій в управлінні персоналом, але й зміни у підході до виконання всіх функцій, пов'язаних із цією сферою роботи. Основні функції управління персоналом в сучасних умовах показані на рис. 1.2. Вони представляють це поєднання традиційних функцій управління персоналом і HR-служби. Опитування, проведене агентством Center42Innovation, бізнес-школою CAPS і кар'єрним порталом Happy Monday про стан відділу кадрів в Україні (дослідження HR-інновацій в Україні 2020), показало, що основними викликами HR-індустрії в найближчі 10 років є:

- зміни в галузі під впливом технологій;
- орієнтація на людей;
- нові форми і підходи до роботи (ручне управління документами, відмова

від віддаленої роботи);

- навчання та розвиток співробітників;
- популярність масового рекрутингу зростає [11].



Рис. 1.2. Інноваційні функції управління персоналом

Слід зазначити, що в надзвичайних ситуаціях (пандемії, війни) навіть у сферах, які раніше не вважалися технічними, доводилося налагоджувати тісну співпрацю з ІТ-підрозділами для прискорення процесу трансформації та цифровізації. Формування і функціонування сучасної системи управління персоналом підприємства - це, перш за все, інформаційний процес, який визначає широкі можливості використання цифрових технологій у відповідному процесі.

Таким чином, новими показниками процесу інформатизації підприємства будуть: програмне забезпечення для виконання основних процесів управління, таких як кількість персональних комп'ютерів, кількість інтернет-провайдерів, кількість веб-серверів, кількість користувачів Інтернету, середньорічні темпи зростання Інтернету [39].

На основі проведеного дослідження можна визначити основні фактори і критерії цифровізації процесів управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах (табл. 1.5).

Метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку, а значить, необхідна максимальна ефективність його співробітників. Для того щоб оцінити

економічну ефективність впровадження інформаційних технологій в Управління персоналом, необхідно проаналізувати три елементи, з яких складається ефективна ІТ-система: люди, бізнес-завдання та ІТ відразу. Таким чином, впровадження інноваційної кадрової системи вирішує безліч проблем і має безліч переваг.

Таблиця 1.5

Критерії оцінки рівня цифрової трансформації HR-процесів

Фактори, які впливають на цифровізацію	Критерії цифровізації підприємства
1. Технічна готовність підприємства до впровадження інформаційних технологій	кількість автоматизованих робочих місць у розрахунку на кількість співробітників;
	повнота та достовірність інформації необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень;
	наявність автоматизованих робочих місць та необхідного програмного забезпечення.
2. Рівень програмного забезпечення на підприємстві	можливість оперативного обміну інформацією;
	широта функціональних можливостей комп'ютера, операційної та прикладних програм;
	наявність спеціальних автоматизованих систем з управління персоналом.
3. Забезпечення швидкісним Інтернетом	використання мережі Інтернет для отримання необхідної інформації та обміну нею;
	зменшення витрат на доступ до мережі Інтернет, пошук шляхів економії даної статті витрат.
4. Кваліфікація персоналу	відповідність реального та необхідного рівня кваліфікації співробітників;
	забезпечення захисту підприємства від ризиків пов'язаних з персоналом.

Керівники вітчизняних підприємств можуть активно впроваджувати програми комплексної автоматизації управління професійними системами управління персоналом (HRM-системи) або всіма ресурсами підприємства (ERP-системи) з функціями управління підприємством. Характеристики цих систем та їх розробників наведені в таблиці 1.6.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) - це великий і складний сучасний продукт, призначений для управління фінансовими, трудовими і виробничими ресурсами підприємств, а також інтеграції автоматизації бізнес-процесів, пов'язаних з плануванням, управлінням і менеджментом на всіх етапах виробничого циклу, від поставки ресурсів до продажу готової продукції

продукти.

Перевагами ERP-систем є простота використання і інтеграція всіх функцій, прозорі наскрізні бізнес-процеси, економія часу і ресурсів, ефективність і швидкість прийняття управлінських рішень, підвищення якості послуг при мінімізації витрат, Збільшення прибутку і підвищення рівня інформаційної безпеки.

Таблиця 1.6

Характеристика автоматизованих систем з управління персоналом

Вид системи	Сфера застосування	Унікальність продукту	Вітчизняні та закордонні розробники
ERP-системи	комплексна автоматизація бізнес-процесів підприємств	управлінням фінансовими, трудовими та виробничими ресурсами підприємства, їх планування, облік та контроль на всіх етапах виробничого циклу від постачання ресурсів до реалізації готової продукції	Фінексперт IT-Enterprise Мегаполіс Bob's World AG ORACLE SAP AG SAGE EPICOR INFOR MICROSOFT
HRM-системи	автоматизація управління персоналом	автоматизує процеси пов'язані не лише з кількісними показниками роботи персоналу, а і з якісними	ADP CERIDAN KRONOS SAGE NORTH AMERICA MANGROVE

Основними недоліками і ризиками при впровадженні цих систем є висока вартість їх успішного придбання та обслуговування, а також тривалий час впровадження.

За даними Allied Market Research (AMR), світовий ринок ERP-систем щорічно зростає на 7,2%. Згідно з кодом, найбільш популярними є ERP-системи американської компанії Oracle і німецької компанії SAP. Також ці програмні продукти представлені такими розробниками, як Sage, Epicor, Infor і Microsoft. Серед них термін окупності впровадженої системи, за оцінками експертів, становить 3 роки, а поліпшення показників діяльності підприємства коливається від 40 до 80% [72].

Незважаючи на досить високий рівень автоматизації багатьох процесів в сучасних умовах, витрати на робочу силу як і раніше є однією з найбільших статей витрат за даними Forrester Research, в США на неї припадає майже 36,4%.

Система управління персоналом - це система, яка інтегрує та автоматизує функції управління персоналом, пов'язані з відбором та наймом персоналу, навчанням та розвитком, а також системами мотивації. Програма працює з власним персоналом, ефективно взаємодіє з кожним членом команди і допомагає забезпечити безпеку роботи за допомогою програми HR-аналізу. Ці системи були створені з метою залучення та утримання цінних фахівців компанії і відрізняються від традиційних автоматизованих систем розширеного кадрового обліку та розрахунку заробітної плати. Зокрема, такі функції, як кадровий облік, укомплектування штатів, документообіг, облік робочого часу і відпусток, пенсійний і військовий облік, заробітна плата, податки і відрахування. Також в ньому передбачена функція для роботи з якісними показниками людини. Такі функції управління персоналом прийшли із західних практик і можуть бути віднесені до них:

- оцінка персоналу та його можливостей;
- аналіз ефективності персоналу та управління кар'єрою;
- мотивація персоналу;
- управління навчанням (підвищенням кваліфікації) відповідно до цілей компанії;
- планування потреби в персоналі та формування кадрових резервів;

Таким чином, автоматизована система управління персоналом допомагає оптимізувати бухгалтерські процеси, пов'язані з людськими ресурсами, і знизити втрати від переведення людських ресурсів за даними Американської асоціації менеджменту, втрати від зміни співробітника можуть досягати від 30 до 150% його річної зарплати, в залежності від рівня його знань і навичок, що впливає на ефективність роботи всього підприємства [72].

Вивчення системи управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств показує, що на сьогоднішній день існують 2 основні проблеми, через які підприємства не використовують сучасну систему управління процесами управління персоналом.

По-перше, через необхідні додаткові витрати, а по-друге, через недостатні.

Поінформованість керівництва про переваги таких систем і технологій. Багато менеджерів дотримуються консервативних поглядів і не змінюють звичний спосіб роботи, навіть якщо не розуміють необхідності таких змін. Ті ж компанії, які розуміють необхідність переходу на інноваційні методи, системи та технології управління людськими ресурсами, стикаються з вибором: знайти нових кваліфікованих співробітників і, отже, звільнити старих співробітників або впровадити освітні програми для перепідготовки існуючих співробітників.

При формуванні ефективної системи управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах враховуються всі етапи, від підбору і найму персоналу до його адаптації, розвитку і навчання, тому кадрові співробітники (менеджери з персоналу) адаптують колектив до поточних змін у своїй роботі, їх перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також перетворення застарілого відділу кадрів з паперовим документообігом в новітні кадрові служби. Будь ласка, зверніть увагу, що Вам довірена довгострокова робота, яка дозволить вам краще зрозуміти ваше фінансове становище. Це дозволить ефективно і швидко сформувати професійну команду експертів і постійно підвищувати рівень експертів, щоб постійно підвищувати її рівень і рівень кожного експерта.

Сучасні технології змінюють ситуацію з управлінням персоналом, надаючи зручне програмне забезпечення менеджерам по персоналу і співробітникам компаній. Вибір і впровадження сучасних систем автоматизації кадрових процесів (HRM і ERP-систем) в діяльність вітчизняних підприємств має важливе значення в роботі сучасних підприємств, і важливо забезпечити особисту безпеку кожного співробітника.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Ощадбанк»

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (далі-АТ «Ощадбанк») є системоутворюючим банком України. З початку війни Ощадбанк забезпечував стабільну роботу і безперебійне обслуговування всіх груп клієнтів, включаючи приватних осіб, ММСП і великі компанії.

АТ «Ощадбанк» дотримується норм, що застосовуються до суб'єктів, які працюють на ринку фінансових послуг, а також в рамках законодавства, що регулює діяльність українських банків.

На сьогоднішній день клієнти банку мають 2574 діючих банкомати і 2504 термінали самообслуговування. Більшість послуг АТ «Ощадбанк» доступні 24 години на добу в додатку «Ощад24». На початок 2022 р. клієнти могли отримувати банківські послуги приблизно в 92 відділеннях банку, що становить 1211% від мережі банку [68].

У 2022 р. набув чинності закон про 100-відсоткову гарантію вкладів фізичних осіб. Закон спрямований на підвищення довіри вкладників до банківської системи та забезпечення її стабільності. На період дії воєнного стану та протягом 3 місяців після його скасування вклади громадян у всіх українських банках, включаючи АТ «Ощадбанк», на 100% гарантуються державою. Через три місяці після закінчення або скасування воєнного стану розмір максимальної суми погашення вкладів становитиме не менше 600 тис.грн.

Перелік основних продуктів і послуг, пропонованих клієнтам у 2023 році у сфері роздрібного бізнесу, включає депозитні продукти, грошові перекази, платежі, операції з обміну іноземної валюти, депозитарні операції (індивідуальні

сейфи), страхові послуги, грошові перекази та інші послуги, іпотека, автокредити, енергетичні кредити.

Протягом 2022-2023 рр. АТ «Ощадбанк» розвинув мережу банків-кореспондентів. Станом на кінець 2022 року мережа банків-партнерів складалася з 36 банків. Банк обслуговує 20 банків, відкрито 53 кореспондентські рахунки типу Logo. Для банків відкрито 42 кореспондентські рахунки

Рахунки типу Ностро належать Jpmorgan Chase Bank, Citibank N. C., Jpmorgan Chase Bank, Citibank N. C., JPMorgan Chase Bank і Citibank N. C. A. Він відкрив рахунки в 19 фінансових установах у провідних клірингових банках світу, включаючи New York Mellon Bank, Raiffeisen Bank International AG і Credit Suisse AG.

Стратегія АТ «Ощадбанк», розрахована на 2018-2022 роки, передбачає диверсифікацію бізнесу та зростання на основі розвитку цифрових каналів обслуговування клієнтів з високою якістю задоволеності клієнтів, внутрішньою оптимізацією структур та процесів та поступовим виходом на високу та стабільну прибутковість до 2022 року. Беручи до уваги поточні реалії, оновлені прогнози макроекономічного середовища та підвищений акцент на фінансових показниках уряду, банк підготував оновлений стратегічний документ на 2021-2024 роки. В рамках перегляду стратегії на 2024 рік, в рамках оновленого прогнозу макроекономічного середовища та посилення акценту на фінансові показники державних банків, банк розробив оновлений стратегічний документ - стратегію розвитку АТ «Ощадбанк» на 2021-2024 роки, яка була затверджена Кабінетом Міністрів України (Наказ від 2021-10-12). Стратегія була спрямована на підготовку банків до повної або мажоритарної приватизації до 2025 року. Стратегія передбачала, що АТ «Ощадбанк» продовжить залишатися універсальним банком з сильними позиціями в роздрібному, MMSB і корпоративному сегментах. Банку довелося збільшити обсяг операцій і частку ринку в роздрібному бізнесі і MMSB. У корпоративному бізнесі акцент потрібно перенести з державного сектору на приватний.

У зв'язку з військовим нападом Російської Федерації на Україну,

відповідно до Указу Президента України від 2022-2-24 «Про введення воєнного стану в Україні» № 64, банки державного сектора, в тому числі І АТ "Ощадбанк", включені до переліку важливих інфраструктурних об'єктів української банківської системи, задіяних при роботі (експлуатації) в умовах особливого періоду. Затверджено основні (стратегічні) напрямки діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, відповідно, період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, а також подальший розвиток АТ «Ощадбанк».

Важливо, що у 2020 році Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і АТ «Ощадбанк» досягли угоди про спільну роботу, яка дозволить їм комерціалізувати банки, поліпшити Корпоративне управління і залучити сильних інвесторів. Одним з аспектів контракту є очікування ЄБРР щодо вступу банку до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, що поліпшить конкурентне середовище в банківському секторі і забезпечить справедливі умови для процесу приватизації. З точки зору ефективного делегування повноважень та внутрішнього контролю організаційна структура АТ «Ощадбанк» сформована відповідно до чинних правових та нормативно-правових актів Національного банку України (рис. 2.1).

Статут банку визначає наступні регулюючі органи:

- Вищою установою є Кабінет Міністрів України, який управляє правами державних підприємств банків і виконує функції вищого органу управління;
- Наглядова рада в межах своєї компетенції є колегіальним органом управління, який контролює і регулює діяльність Правління з управління банками та реалізації стратегій розвитку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком;
- Комітет з управління є виконавчим органом, відповідальним за повсякденне управління діяльністю банку.

АТ «Ощадбанк» продовжує вживати дії, спрямовані на скорочення обсягу непрацюючих активів, навіть перед обличчям зовнішніх викликів і серйозних обмежень на використання великої кількості платіжних інструментів.

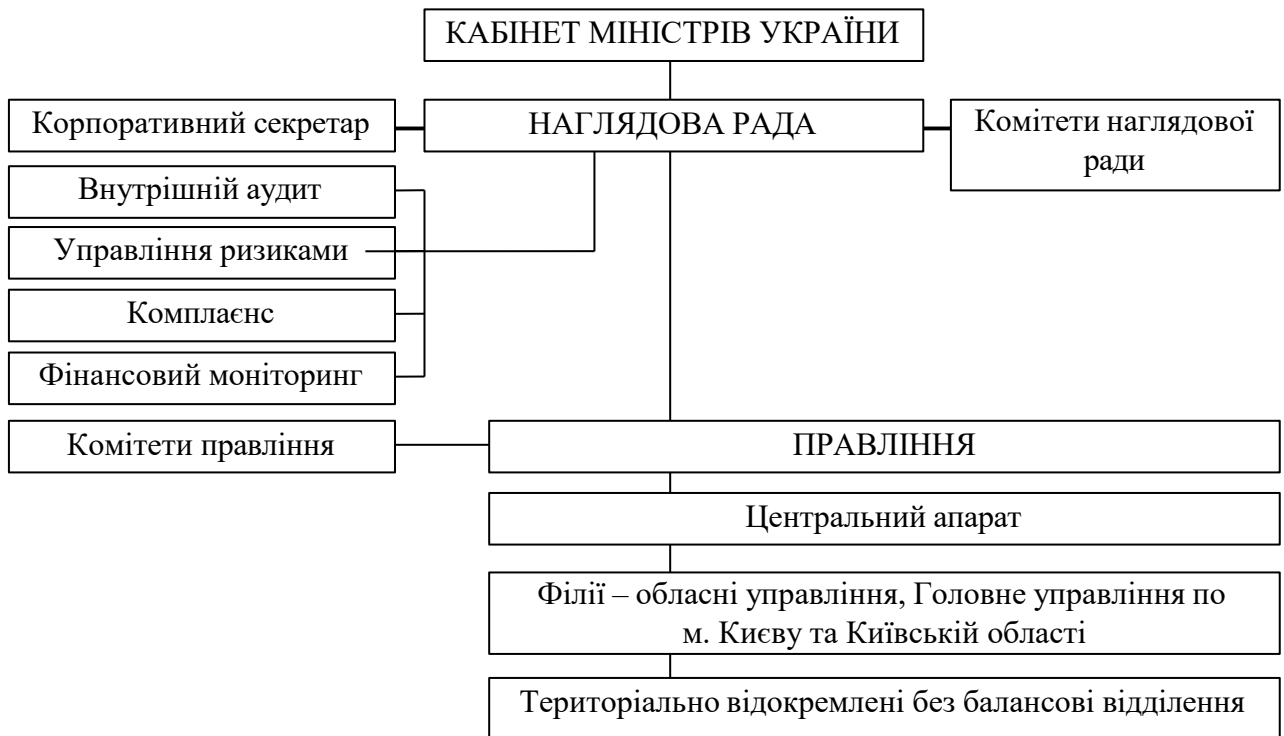


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Для роздрібного бізнесу	Для ММСБ	Для корпоративного бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> • пасивні продукти – строкові депозити, зарплатні проєкти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні); • активні продукти – автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кешкредити, кредитні картки, державні програми стимулювання енергоефективності; • продукти, що генерують комісійний та торговий дохід, – платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами; • додаткові сервіси – система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис. 	<ul style="list-style-type: none"> • пасивні продукти – строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки • активні продукти – кредитування на поповнення обігових коштів, придбання обладнання, овердрафти, кредити та програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями та (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва, програма мікrokредитування, гарантії та авалювання векселів; • додаткові сервіси: - система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight; програма «Будуй своє». 	<ul style="list-style-type: none"> • кредити та овердрафти для корпоративного бізнесу, проєктне фінансування • фінансування муніципалітетів, підтримка підприємств енергетики, фінансування державних підприємств під держгарантії для підтримки ініціатив Уряду; • пасивні продукти – строкові депозити, поточні рахунки корпоративних клієнтів, поточні рахунки зі спеціальним режимом використання та рахунки ескроу для юридичних осіб; • додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування рахунків корпоративних клієнтів Corp2; веб-сервіс для обміну електронними документами для взаємодії при передаванні документів від контрагента до Ощадбанку.

Рис. 2.2. Перелік продуктів та послуг АТ «Ощадбанк»

Розглянемо основні показники фінансового стану АТ «Ощадбанк» за період з 2018 по 2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка та структура доходів АТ «Ощадбанк» за 2018-2022 рр.

млн. грн.

Стаття доходів	31.12.2018		31.12.2019		31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення 2022/ 2018, %
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Доходи	33147	100	35580	100	40400	100	43802	100	47750	100	44,1
Процентний дохід	19352	58,4	19065	53,6	18466	45,6	21352	48,7	20347	42,6	5,1
Комісійні доходи	5237	15,7	6438	18,2	8043	19,9	9802	22,4	9521	19,9	81,8
Операційні доходи	8560	25,7	10075	28,2	13905	34,6	12648	28,8	17502	36,7	4,4

За аналізований період спостерігалася позитивна динаміка в загальній виручці АТ «Ощадбанк», обсяг якої збільшився на 44,1%. Процентні доходи становлять левову частку в структурі доходів і мають тенденцію до зростання. Частка в загальній структурі знизилася за рахунок збільшення інших видів доходів, зокрема операційних комісій та комісійних винагород, що свідчить про збільшення обсягу діяльності АТ «Ощадбанк».

Розглянемо динаміку і структуру витрат, результати наведені в таблиці 2.2. З таблиці 2.2 видно, що процентні витрати знизилися на 54,4%, але як і раніше становлять найбільшу частку в структурі загальних витрат (з 28,18 до 57,03%). Це вказує на те, що АТ «Ощадбанк» використовувало депозитні операції для залучення фінансових ресурсів протягом досліджуваного періоду. Іншою тенденцією є вартість комісійних, яка збільшилася на 200%. Незадовільні показники АТ «Ощадбанк» у попередні роки призвели до зниження суми сплаченого та поверненого податку на прибуток. У 2021 році АТ «Ощадбанк» було прибутковою організацією, яка ефективно функціонувала завдяки збільшенню іншої операційної та іншої прибутку, а також зниженню процентних витрат.

Динаміка та структура витрат АТ «Ощадбанк» за 2018-2022 рр.,

млн. грн

Стаття витрат	31.12.2018		31.12.2019		31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення 2022/2018,%
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Витрати	24361	100	25624	100	24597	100	23186	100	26816	100	10
Процентні Витрати	13896	57,03	13568	52,9	10477	42,7	7988	34,4	7 557	28,18	54,4
Комісійні Витрати	1772	7,26	2237	8,7	3082	12,6	3599	15,6	3549	13,23	200
Відшкодування податку на прибуток	130	0,54	0,969	0,004	43,8	0,17	2,3	9,92	2,07	7,72	1,6

Розглянемо динаміку чистого прибутку АТ «Ощадбанк» у 2019-2022 роках. Результати представлені на рис. 2.3.

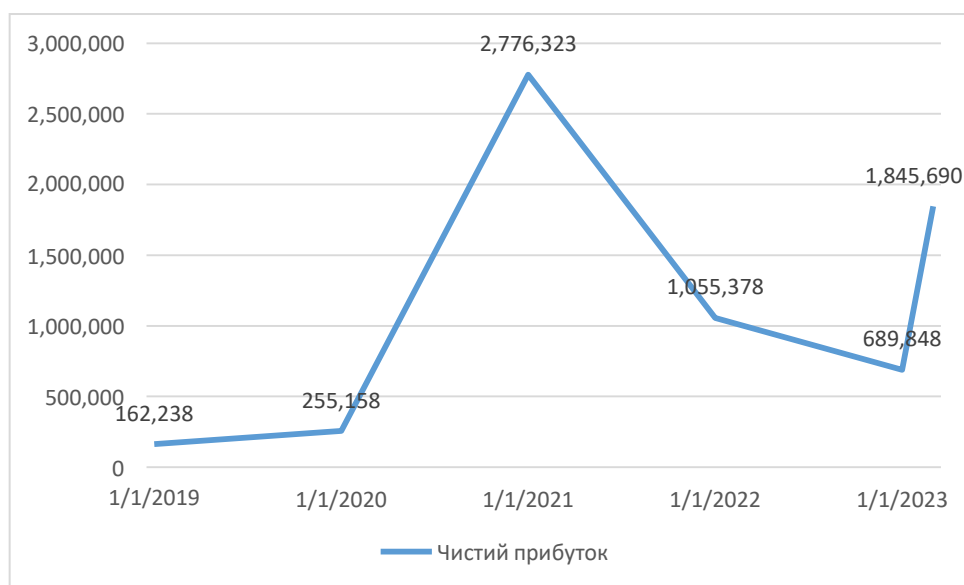


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку АТ «Ощадбанк» за 2019-2022 роки, тис. грн

Рисунок 2.2 показує, що динаміка чистого прибутку не має чіткої тенденції. З 2019 по 2021 рік чистий прибуток збільшився на 2614085 тис. грн. У 2022 році відбулося зниження цього показника на 38%. Причина - російська агресія і введення воєнного стану в Україні. Однак за місяці 2023 року чистий прибуток збільшився.

Результати розрахунків показують, що, згідно з показниками ефективності

аналізованого періоду, діяльність АТ «Ощадбанк» слід вважати прибутковою фінансовою установою.

У 2021-2022 рр. показники діяльності АТ «Ощадбанк» такі: рівень рентабельності балансового капіталу склав 4,826%, а норма рентабельності статутного капіталу - 2,122%.

Водночас, незважаючи на значне покращення показників на 2022 рік порівняно з базовим рівнем 2018 року, ситуація у звітному році погіршилася порівняно з 2020 роком. Однак слід зазначити, що спостерігаються позитивні тенденції, які залежать від певних критеріїв оцінки ефективності діяльності банку. Таким чином, спостерігається збільшення коефіцієнта платоспроможності банку (досяг 0,033 п.п.), чистої процентної ставки на рівні 2,203% і чистого середовища на рівні 2,348%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності банку в умовах нестабільної економіки.

Зниження чистого процентного спреда АТ «Ощадбанк» за аналізований період з 2,177% на кінець 2021 року до 4,257% вказує на те, що керівництву банку вдалося підтримувати необхідний рівень послідовності процентної політики банку за кредитними та депозитними операціями в умовах карантину.

У свою чергу, одночасне значне підвищення чистих процентних ставок маржа АТ «Ощадбанк» становитиме з кінця 2019 року 2,177%, на кінець 2022 року - 4,257%. Це вказує на те, що ефективність політики контролю банку підвищилася, прибуткові активи та дорогі ресурси, що, в свою чергу, призведе до зниження ризику його діяльності.

Останнім часом підвищення якості обслуговування клієнтів зіграло важливу роль в сучасних тенденціях. Адже активна участь клієнтів у банківських установах характерна для пасивних операцій, оскільки фактично клієнт особисто визначає суму депозитів, це значення в АТ «Ощадбанк» особливе. В результаті дії банківських установ впливають на фінансову поведінку потенційних вкладників і повинні займати одне з головних місць при формуванні політики управління вкладками. І тут важливо відзначити чесність і непідкупність банківської установи в його відносинах з клієнтами:

Бути «на часі» в непередбачуваних ситуаціях. Для досягнення позитивних результатів в управлінні депозитними операціями банкам також слід розширювати мережу своїх філій і типи депозитних рахунків, намагатися максимально спростити управління рахунками і депозитні операції і відповідати вимогам потенційних клієнтів. Ключовим моментом раціонального управління пасивними операціями є систематичний аналіз використання ресурсної бази і депозитних операцій, ефективності використання, умов і структури і на основі цього робити відповідні висновки.

Розширення асортименту нових депозитів є невід'ємною частиною розвитку банківських продуктів. Конкуренція на ринку та отримання максимального прибутку в сучасних умовах залучення нових вкладників є однією з умов ефективного розвитку та функціонування банку. Тому банки повинні постійно розробляти нові депозитні пропозиції.

Щоб перемогти в цьому конкурентному середовищі і збільшити прибуток, АТ «Ощадбанк» повинен дотримуватися таких цілей :

1. Підвищувати якість послуг, що надаються, вище, ніж у інших банків, постійно придумувати, розробляти і впроваджувати нові види послуг;
2. Підвищувати якість і культуру обслуговування клієнтів;
3. Налагоджувати відносини і контакти з великими компаніями, організаціями і т. д.

У конкурентному середовищі на кредитному ринку фінансові установи повинні постійно покращувати якість депозитів і ефективно управляти ним.

Для залучення ресурсів приватних і нових клієнтів і збільшення частки прибутку в середовищі інвестиційних продуктів АТ «Ощадбанк» може запропонувати:

1. з метою підвищення інформативності клієнтів про нові та поточні вклади в банку переваги таких вкладів можна отримати шляхом консультування з банківських операцій;
2. проводити рекламні кампанії для привернення уваги громадськості до банківських продуктів і послуг;

3. організувати роботу по залученню пенсіонерів до відкриття необхідних вкладів і поточних депозитів;

4. збільшити суму безготівкового перерахування на депозитний рахунок з більш тривалим терміном зберігання доходу клієнта за рахунок збільшення:

- суми пенсії, що зараховується на депозитний рахунок;
- сума переведеної з / п, в основному за рахунок переказу приватних клієнтів із середнім і високим рівнем прибутковості і т. д.

2.2. Аналіз кадрового складу та системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Команда співробітників АТ «Ощадбанк» сформована за період 2014-2022 років, - це люди, які не бояться змінюватися себе і здатні змінити банк і прагнуть змінити країну. Вони системно займаються інноваційним розвитком, змінюють внутрішні процеси і рівні, щоб залишити старий імідж АТ «Ощадбанку» в минулому.

Ощадбанк є одним з трьох найбільших роботодавців у фінансовому секторі і займає сьоме місце. Один з найбільших роботодавців в країні. Середній показник плинності кадрів становить 1,9%. Були зроблені значні зусилля по роботі з персоналом для поліпшення і автоматизації процесу відбору персоналу. Розробка варіантів вибору на основі компетентнісного підходу є одним з наступних:

1. Пріоритет. За 5 років змін потужна команда АТ «Ощадбанку» налічує 30 000 співробітників.
2. Підбір персоналу на конкурсній основі. У 2019 році відбулася автоматизація процесу відбору та триває координація персоналу та впроваджуються нові методи відбору.
3. У 2022 році для АТ «Ощадбанку» було відібрано 6 296

співробітників, у тому числі: у Центральний офіс - 657; регіональні відділення - 5 639.

Здійснювана система навчання, оцінки та розвитку персоналу забезпечує необхідний рівень вмінь, знань і навичок співробітників. Проводиться системний і послідовний відбір і навчання кадрового резерву для швидкого закриття вакантних посад. Серед основних досягнень 2022 року в цій сфері є створення нових програм в рамках підприємства Університет Oshad Business University. Нова комплексна програма передбачає навчання дистанційним і професійним навичкам в очному форматі (школи для навчання нових співробітників. Співробітників навчають за напрямками «комплаєнс», «інформаційна безпека» та «операційні ризики»).

У 2022 році були проведені наступні заходи:

- тренінгові навчання – 16 462;
- очні процедурно-продуктові навчання – 12 309;
- дистанційні навчання та тестування – 1 021 825.



Рис. 2.4. Профіль співробітника АТ «Ощадбанк»

Амбітна мета - створити конкурентну перевагу для АТ «Ощадбанку», запропонувавши співробітникам програми професійного та бізнес-навчання найвищої якості.

Сформовані вертикальні і горизонтальні комунікації, які якісно допомагають донести ключові повідомлення банку до співробітників. Внутрішній розвиток і підтримка підприємства - портал як єдине інформаційне

поле для співробітників триває.

Триває формування нової філософії відносин зі співробітниками з акцентом на якісний зворотний зв'язок для досягнення і підтримки залученості з урахуванням потреб та інтересів кожного співробітника. Для закріплення нових встановлених стандартів банк оновив і затвердив новий кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк».

Розробляються і реалізуються проекти з підтримки та подальшого розвитку корпоративних традицій через реалізацію наступних проектів: SmartTime, «Пригоди з Ощадменом», «Допоможемо разом», «Кава з Пишним», «Прямий ефір на внутрішньому порталі ОщадLife», «Благодійний аукціон до Дня Святого Миколая», «День вишиванки», «День банкіра», «День Незалежності», «Турнір по міні-футболу на кубок правління АТ «Ощадбанк», ряд сезонних тематичних конкурсів тощо. Також організовано участь команди Ощадбанку в спортивно-благодійному проекті «Пробіг під каштанами».

Для більш детального аналізу складу та структури персоналу візьмемо, як приклад, показники філії АТ «Ощадбанк» – Чернівецького міського управління. Станом на 1.01.2023 у філії – працювало 126 осіб, з яких 74 були жінками, що становить 58,7% від загального числа співробітників.

Віковий склад співробітників банку показаний на рис. 2.5.

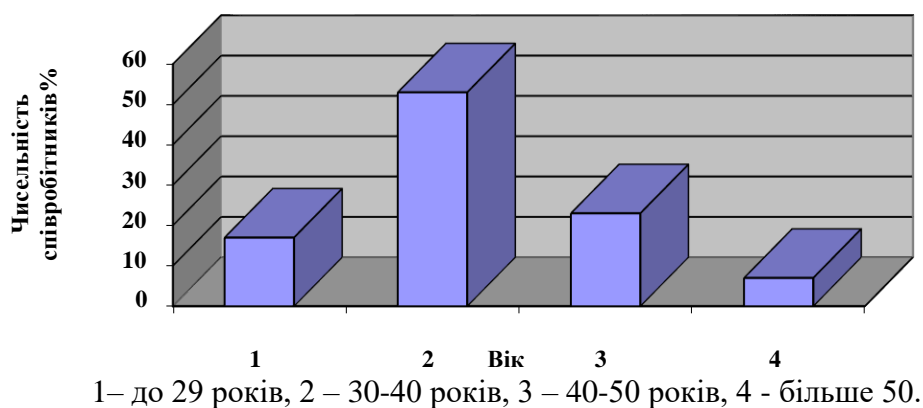


Рис. 2.5. Вікова структура співробітників банку

Вік співробітників коливається від 18 до 52 років.

У другому кварталі 2023 року було звільнено 18 співробітників та прийнято на роботу 21. Серед причин звільнення вказані наступні:

- пенсійні виплати за віком-8 осіб;
- за невідповідність місцю проживання-3 особи;
- за власним бажанням - 7 осіб (38,8% від загального числа звільнених).

Всі співробітники, звільнені на пенсію, були у віці: жінки - 55-59 років, чоловіки - 60-62 роки.

Основний персонал у віці від 30 до 40 років становить 53%, а співробітники у віці до 29 років і співробітники у віці 40-50 років рівномірно розподілені по 17% і 23% відповідно. Співробітники старше 50 років складають по 7% від кожного, і 81% співробітників банку мають вищу освіту.

Це дуже високий показник, який створює позитивну картину рівня освіти персоналу (рис. 2.6), 11% співробітників перебувають на стадії здобуття вищої освіти, 8 з них у віці до 28 років, а 6 - від 30 до 40 років, 8% співробітників мають середню технічну освіту. Слід зазначити, що до них відносяться 4 прибиральниці, 4 водія, електрики, сторожа, тобто всі співробітники із середньою технічною освітою є непрофесійними співробітниками.

Цікаво також, що 10% співробітників з досвідом роботи в банківській сфері більше 7 років працюють в Чернівецькому відділенні АТ «Ощадбанк», яке спільно з банком провело кілька реорганізацій.

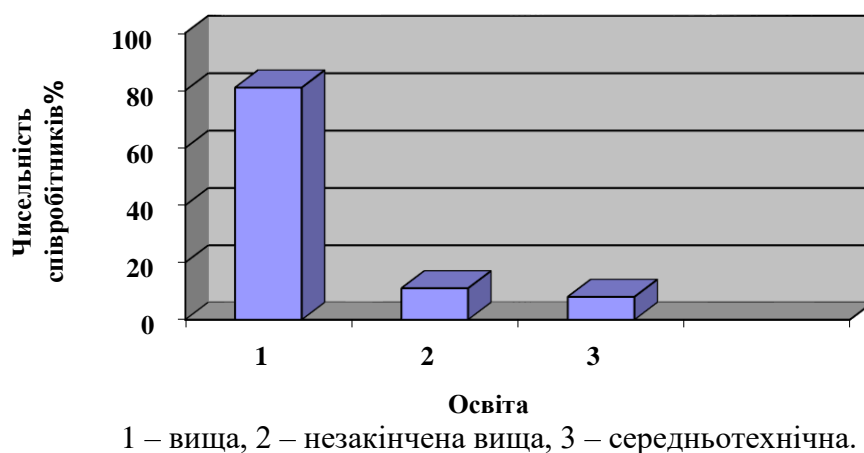


Рис. 2.6. Класифікація співробітників банку за рівнем освіти

Слід зазначити, що штатний склад банків за посадами виглядає наступним чином: голова - 1 особа, заступник голови - 3, начальник відділу - 15, заступник начальника відділу - 10, головні спеціалісти - 17, провідні спеціалісти - 15, старші

спеціалісти - 27, бухгалтери - 22, касири - 11, технічний персонал - 5. Весь персонал - 126 осіб.

У процентному співвідношенні менеджери складають 13% від загального числа співробітників. Фахівці цієї категорії формують і реалізують кадрову політику установи. Аналіз штатного розкладу і фактичної наявності співробітників банку дозволяє визначити, що штат повністю укомплектований і вакансій в даний час немає.

В результаті організаційна структура банку побудована відповідно до деталей його діяльності, а ієрархія управління чітко визначена.

Розподіл структурних підрозділів здійснювався відповідно до функціональних характеристик. Кожен підрозділ банку включає в себе кілька відділів, розділених за фахом. Кожен відділ орієнтований на певний вид діяльності. Для більш ефективної та плідної роботи у АТ «Ощадбанк» структура розділена на 2 виробничі офіси: фронт-офіс та бек-фронт-офіс - це всі відділи, які перебувають у безпосередньому контакті з клієнтом, а бек-офіс - це економічний, маркетинговий, інженерний, юридичні відділи, бухгалтерія - це відділ, який займається забезпеченням функціонування банку як установи, такий як відділ транзакцій.

Оскільки 92% співробітників мають вищу освіту, кваліфікація співробітників висока. Незакінчена вища освіта і стаж роботи в кредитно-фінансовому секторі більше 5 років у 53%. Основний персонал молодше 40 років.

Отже, філія АТ «Ощадбанк» володіє відмінним кадровим потенціалом. Персонал з такими якісними характеристиками і правильно організованою роботою може дозволити досягти високої продуктивності праці персоналу.

Голова правління АТ «Ощадбанк» визначає кадрову стратегію і політику, включаючи розробку пріоритетів, основних положень і норм, аналіз кадрової інформації, співпрацю з вищим керівництвом банку. Керівник відділу кадрів, який є членом правління, відповідає за організаційну та координаційну роботу в цій галузі, включаючи співпрацю з вищим керівництвом банку.

Організаційна робота з персоналом починається з розробки та

затвердження Правлінням «Правил роботи кадрових служб банку (робота з персоналом)». Цей документ визначає посаду і склад відділу кадрів, його повноваження, деталі роботи лінійного менеджера з персоналом, описує потік кадрової інформації і визначає ролі всіх менеджерів, відповідальних за кадрові питання.

Основним принципом роботи відділу кадрів є персональна відповідальність кожного співробітника відділу за реалізацію кадрових рішень відповідно до встановлених термінів і якістю.

Вище керівництво банку приділяє особливу увагу співпраці з персоналом. Голова правління, більшість основ кадрової діяльності Guang Bank в цій області, таких як система рангів і категорій співробітників, система стимулювання (матеріального і морального), матеріально-технічне забезпечення, інформаційна підтримка і т.д., визначаються головою правління, і він може брати безпосередню участь у розробці кількох аспектів.,

Система кваліфікаційних вимог. Професіоналізм і рівень авторитету банку залежать від правильно обраних пріоритетів в кадрових справах, а конкурентоспроможність комерційної структури, особливо банку, залежить від професіоналізму і компетентності співробітників.

Для вирішення цієї непростієї проблеми банк організував систему, що гарантує високий рівень кваліфікації персоналу. Центральним компонентом системи є навчальний центр та відділ перепідготовки відповідного персоналу. Керівництво банку приймає стратегічні рішення щодо грамотності та професіоналізму своїх співробітників. Важливим аспектом також є управлінська грамотність керівника підрозділу банку.

Стратегічні кадрові питання АТ «Ощадбанк» включають в себе систему оцінки роботи кожного співробітника, підтримку творчих і сумлінних людей і мотивацію на основі їх результатів. Важливо збалансувати економічні витрати та організаційне забезпечення цих заходів, а також матеріальну та моральну підтримку співробітників.

Вище керівництво банку несе відповідальність за створення і розвиток

організаційних структур, включаючи чисельність співробітників, кількість відділів, їх взаємодія і підпорядкованість. Організаційна структура впливає на реалізацію кадрової політики банку. Усі співробітники банку повинні працювати для досягнення конкретних результатів, а місцеві менеджери та професійні служби, особливо кадрові, повинні визначати обов'язки кожного співробітника та підрозділу на основі результатів роботи та сприяти обміну необхідною інформацією.

Всі ці аспекти спрямовані на формування команди фахівців, яка забезпечить ефективну роботу персоналу в АТ «Ощадбанк» і забезпечить стабільність і успіх банку у вимогливому банківському секторі.

Кадрова стратегія АТ «Ощадбанк» включає в себе впровадження принципів роботи співробітників відповідно до встановлених норм і стандартів. Це означає, що всі співробітники банку повинні вміти працювати в рамках встановлених правил і згідно з технічною картою. можливий творчий підхід.

Деякі посади в банку, такі як касири та інкасатори, мають характеристики колективної взаємодії, тому обмеження вибору таких посад враховує особисті особливості та характер співробітника.

Формування керівного складу з наших власних співробітників є важливим аспектом стратегії. Це означає планування кар'єри співробітника та оцінку його ефективності, ротацію та просування по службі. Важливим завданням є забезпечення балансу між молодим і досвідченим персоналом. Молодих співробітників зазвичай приймають на низові посади, які потребують навчання та розвитку, тоді як досвідчені професіонали та досвідчені менеджери не обмежуються віковими стандартами, а визначаються їх професійними якостями.

Одним з важливих завдань вищої управлінської ланки є розробка і впровадження корпоративної культури в банку. Корпоративна культура відображає «дух» організації, її кодекс поведінки та неписані правила. Ця культура реалізується через співробітників банку, їх роботу і взаємини. Це вимагає спільної роботи відділу кадрів, служби безпеки, секретаріату, відділу реклами та зв'язків з громадськістю та інших підрозділів банку.

Першим кроком ради директорів АТ «Ощадбанк» у розвитку корпоративної культури є впровадження Кодексу професійної поведінки та етики для співробітників банку. Кодекс містить правила, нормативні акти та цільові рекомендації, якими керуються банки. Це перший документ, в якому новий співробітник знайомиться з банком і містить основні принципи і завдання банку, включаючи ставлення до клієнтів, колег і моральні принципи. Дуже делікатний, але не менш важливе питання полягає в тому, чи не зачіпаються інтереси конкретного співробітника почуттям образи, особливо якщо вони публічно адресовані банку.

Розвиток людських ресурсів в АТ «Ощадбанк» починається з підбору персоналу. Банк прагне залучати товариських співробітників, що володіють приємним спілкуванням з клієнтами, відкритим ставленням до людей і вмінням працювати в команді. Правильний підбір персоналу є невід'ємною частиною розвитку, так як нові співробітники можуть не повністю відповідати вимогам нової роботи.

Після призначення нового співробітника потрібне ретельне навчання з боку безпосереднього керівника та інших співробітників банківського відділу.

Розвиток персоналу, особливо просування по службі співробітників з управлінськими здібностями, є незамінним завданням керівників банку. Керівник - їх перший і кращий тренер, який краще за всіх бачить необхідність підвищення кваліфікації та потенціалу своїх співробітників. Він повинен підтримувати своїх співробітників, надавати їм допомогу та ідеї для успішного виконання завдань та готувати їх до вищих професійних та адміністративних обов'язків.

Підбір персоналу означає, що відповідні співробітники вживають заходів для задоволення потреб кредитного відділу банку. Цей процес включає багатоетапне планування, визначення майбутніх потреб у персоналі та встановлення вимог до співробітників.

Майбутня потреба в персоналі визначається в рамках середньо-і довгострокового плану на період від 3 до 5 років. Результатом кадрового плану

є визначення кількості, кваліфікації, умінь і призначень співробітників.

Визначення вимог включає в себе встановлення кваліфікації, знань, умінь і поведінкових характеристик, якими повинен володіти співробітник для виконання своїх обов'язків. Цей процес також включає визначення профілю вимог до посади.

АТ «Ощадбанк» активно залучає персонал з власних лав, оскільки зовнішній ринок праці не завжди задовольняє потреби банків у кількості та якості персоналу. Це досягається за рахунок систематичного професійного навчання, яке дозволяє розвивати навички та кваліфікацію власних співробітників.

У процесі підбору персоналу важливо переконатися, що потенційні кандидати широко поінформовані про банк, вакансії та їх вимоги. Оголошення про роботу повинні бути привабливими і цікавими кандидату. Підбір персоналу полягає у виборі кандидата, який найкращим чином відповідає вимогам вакансії, шляхом оцінки його придатності, компетентності, знань і досвіду в порівнянні з вимогами посади. Важливо уникати помилок, пов'язаних з недостатньою або надмірною кваліфікацією кандидатів.

Фактично, АТ «Ощадбанк» використовує різні процедури відбору персоналу, в тому числі:

- Аналіз документів, представлених претендентом. Співробітники банку перевіряють представлені документи, такі як резюме, мотиваційні листи і т.д., щоб оцінити кваліфікацію і досвід кандидата.
- Співбесіди при прийомі на роботу можуть проводитися у вільній формі або за заздалегідь підготовленою схемою. Під час співбесіди кандидатам задаються питання про їхній досвід, навички, мотивацію та інші аспекти, пов'язані з посадою.
- Психологічні тести, які допомагають оцінити особистісні якості і відповідність кандидатів вимогам, що пред'являються до посади. Ці тести можуть включати аналіз комунікативних навичок, лідерського потенціалу, стресостійкості та інших параметрів.

- Використовують методи оцінки особистості, які передбачають моделювання типових ситуацій, що виникають на робочому місці. Кандидатів оцінюють спеціально навчені спостерігачі, які оцінюють їхні навички та реакцію на виклики, пов'язані з робочими завданнями, такими як консультування клієнтів або обробка вхідних електронних листів.

При прийомі на роботу фахівців в АТ «Ощадбанк», проведенні тестів та організації професійних співбесід не завжди виявляється розрив у кваліфікації кандидатів. У таких випадках основним завданням професійного навчання є усунення цих прогалин і підвищення кваліфікації співробітників таким чином, щоб вони відповідали вимогам свого статусу. Крім того, співробітникам доведеться адаптуватися до нових технологій, процесів і вимог своєї роботи, що зажадає постійного оновлення знань.

АТ «Ощадбанк» також приділяє велику увагу розвитку банківського навчального центру. Навчальний центр відіграє важливу роль у підготовці та перепідготовці персоналу. Серйозні зміни в цій сфері необхідні для досягнення якісного поліпшення роботи банків. Навчальний центр організовує семінари та стажування для оцінки професійного рівня співробітників та їх відповідності посадовим вимогам. Зокрема, акцент робиться на навчанні без відриву від виробництва, коли співробітникам дають складні знання на робочому місці з урахуванням реальної робочої ситуації. Оцінка рівня знань і професійної підготовки проводиться з використанням діагностичних методів, які допомагають виявити необхідність в подальшому навчанні і підвищенні кваліфікації співробітників.

Цікавим до розгляду є результати моніторингу співробітників АТ «Ощадбанк».

Відповіді співробітників на питання: «Чи знають вони, в яких документах/програмах відображаються питання з підготовки кадрів?», розподілилися в наступному порядку:

- 13% вважають, що дані питання зазначені в системі менеджменту

якості;

- 12% - в перспективних планах;
- 42% - в системі управління якістю;
- 33% - в плані відділу кадрів.

Таким чином, за результатами аналізу процесу планування навчання в АТ «Ощадбанк» можна зробити наступні висновки:

- основними передумовами до навчання є: потреба в підвищенні професійної компетентності, пріоритетність завдань організації, потреби ринку, розвиток професійно важливих якостей;

- більшість (75%) опитуваних стверджують, що добре поінформовані про цілі та завдання банку;

- 100% респондентів бачать необхідність навчання;

- 72% респондентів стверджують, що є необхідність постійного підвищення кваліфікації;

- 70% співробітників банку вважають необхідним розвиток їх професійних і особистісних якостей;

- оцінка отриманих знань співробітників є необхідним елементом, оскільки вона дозволяє контролювати засвоєваність програми навчання, з цим погодилися 95% опитаних;

- 62% співробітників віддали перевагу б навчатися 1 раз в рік;

- більшість респондентів (60%) застосовують отримані під час навчання знання у своїй роботі;

- 80% співробітників сприймають навчання як засіб досягнення успіху в своїй роботі.

Отже, правильне планування навчання є запорукою ефективної підготовки кадрів і, як наслідок, зростання продуктивності праці.

Також в анкеті були питання, які стосуються методів розвитку персоналу. Результати анкетування відображені в таблиці 2.3.

Найбільш ефективними методами навчання є внутрішні курси та практикум, так вважають більшість співробітників (34,7% та 15,8%). Дані методи

ефективно включають у роботу учасників занять, можливість розвинути вміння, відпрацювати практичні навички, дозволяють «побути в ситуації», що сприяє розумінню проблеми, розвивають навички колективної роботи.

Таблиця 2.3

Структура відповідей респондентів про найбільш ефективних формах навчання

Найменування форми	Кількість співробітників	Питома вага, %
Тренінги	10	10,5
Ділові ігри	7	7,4
Лекції	5	5,3
Англійська мова	11	11,6
Внутрішні курси	33	34,7
Семінари	14	14,7
Практикум	15	15,8
Усього	95	100

Думки респондентів з приводу найменш ефективних методів навчання розділилися між діловими іграми та лекціями (5,3% та 7,4%). Співробітники вважають, що лекції важко сприймаються, тому що слабка активність слухача, немає зворотного зв'язку, надто довга лекція може привести до деконцентрації уваги, можуть з'явитися труднощі з запам'ятовуванням інформації.

Наставництво передбачає вирішення вузького професійного кола завдань, основним мінусом є те, що займаючись з новачком, наставник відволікається від своєї основної роботи, коли він відсутній на робочому місці, навантаження лягає на його колег.

Ефективність методів підвищення професіоналізму співробітники оцінили наступним чином (табл. 2.4).

З цієї таблиці видно, що «короткострокові тренінги» вважаються співробітниками найефективнішими, оскільки протягом короткого терміну співробітники відпрацьовують практичні ситуації, «відточують» свою роботу «в команді» - 42%. У даному рейтингу ефективності методів навчання другим за популярністю є «підвищення кваліфікації» - 27%. Також досить ефективними респонденти вважають «спеціалізовані курси» - 17%. На інші методи навчання у

загальній складності припадають решта 14%.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності співробітниками компанії методів підвищення професіоналізму

Найменування методу	Кількість, людина	Питома вага, %
Кураторство та наставництво	8	8
Підвищення кваліфікації	26	27
Ротація співробітників	5	6
Короткострокові тренінги, семінари	40	42
Спеціалізовані курси (від кількох тижнів до кількох місяців)	16	17
Усього	95	100

Ефективним місцем проведення, на думку опитаних, є навчання за межами організації так відповіли 45%; 35% – на території організації із залученням сторонніх фахівців; 15% - навчання на території організації із залученням власних фахівців; 5% - віддають перевагу дистанційному навчанню.

Навчання з залученням власних фахівців має ряд переваг - простота коригування і забезпечення відповідності програми з поставленими завданнями і потребами організації, відсутність жорстких тимчасових рамок, тобто можна скласти більше зручний для банку розклад, скласти гнучкий графік навчального процесу. Істотний недолік полягає в тому, що існує пряма залежність внутрішньофірмового тренера від керівництва, тобто обмежена можливість внесення до організації нових точок зору, нового відношення до справи, виявлення якихось недоліків, зміни усталених звичок і традицій, які заважають подальшому розвитку.

Перевагами навчання персоналу з допомогою запрошених фахівців є можливість вибору з більшої кількості фахівців, забезпечити наявність у запрошеного тренера необхідного досвіду викладання. Крім того, у тренерів вже є готові програми, які багаторазово апробовані, постійно удосконалюються в відповідно з вимогами ринку. Дуже важливе перевага – незалежність.

Запрошений тренер може прийти і сказати те, що є насправді, виявити проблеми, яких ніхто не зауважує або не ризикує обговорити з керівництвом. Однак є і недоліки, важко вибрати професіоналів, існує серйозна проблема зі зворотним зв'язком після навчання, тобто тренер навчання провів і пішов. Що відбувається далі - зазвичай його вже не цікавить.

70% співробітників на питання «Як Ви оцінюєте систему розвитку персоналу?» відповіли, що навчання легко доступне, 30% - існують усі умови для професійного розвитку та навчання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка системи розвитку персоналу

Вид оцінки	Кількість, людина	Питома вага, %
Навчання легко доступне	67	70
Існування всіх умов для професійного розвитку і навчання	28	30
Акцент зроблено тільки на роботі. У співробітників немає ні часу, ні можливості для навчання	0	0
Усього	95	100

Таким чином можна, можливо зробити наступні висновки:

- найбільш ефективними методами навчання працівники вважають внутрішні курси і практикум;
- думки респондентів з приводу найменш ефективних методів навчання розділилися між лекціями та діловими іграми;
- короткострокові тренінги вважаються співробітниками найбільш ефективними, оскільки протягом короткого терміну працівники відпрацьовують практичні ситуації, «відточують» свою роботу «в команді» - 42%;
- ефективним місцем проведення, по думці опитаних (45%), є навчання за межами організації;
- більшість співробітників вважають, що система розвитку персоналу в банку добре організована і легко доступна всім охочим.

За результатами дослідження системи навчання персоналу в АТ

«Ощадбанк» було виявлено позитивні та негативні тенденції.

Найбільш ефективними методами навчання є внутрішні курси і практикум, так вважають більшість співробітників (35% і 16%). Всі комплекси даних заходів спрямовані на підбір і розвиток кваліфікованого персоналу, що є важливим фактором успіху кадрової роботи в АТ «Ощадбанк».

Атестація співробітників АТ «Ощадбанк» відіграє важливу роль у розвитку персоналу. Даний процес проводиться щорічно, що дозволяє оцінити стан трудових ресурсів, підвести підсумки роботи з персоналом за рік і сформулювати завдання з розвитку людських ресурсів на майбутнє.

Після заповнення сертифікаційної анкети керівник робить висновки та рекомендації. Результати сертифікації подаються співробітникам для ознайомлення, підпису та обговорення. Кожен співробітник має право висловити думку про результати сертифікації, зафіксоване в сертифікаційній анкеті або оціночному листі. Форма сертифікації буде передана вищому керівництву для остаточного затвердження. Його завдання-оцінити об'єктивність оцінки, проведеної в ході сертифікації, що дуже важливо для планування кар'єри співробітника. Кадрові служби узагальнюють результати сертифікаційної кампанії і представляють їх правлінню банку для прийняття відповідних кадрових рішень.

Зазвичай в період атестації формується комісія, в якій беруть участь представники правління банку, керівник кадрової служби і представники юридичного відділу. Завданням Комісії є вирішення всіх спірних питань і можливих конфліктних ситуацій. Якість та ефективність сертифікації залежать від формату та змісту сертифікаційного опитування та технології проведення сертифікаційної кампанії. АТ «Ощадбанк» використовує анкети, складені на 4-6 аркушах, а аутентифікація проводиться 2 рази на рік. Це дозволить вам вчасно реалізувати висновки і пропозиції, зазначені в анкеті. Щоб об'єктивно порівняти результати сертифікації співробітників з попередніми показниками, важливо дотримуватися однакового змісту сертифікаційної анкети і бальної системи. Також необхідно звернути увагу на зміни в обов'язках співробітників в період атестації. Проблема звільнення персоналу виникає, коли банку доводиться

скорочувати або реструктурувати свою діяльність. Звільнення супроводжується зменшенням чисельності персоналу, недотриманням вимог, що пред'являються до виконавців співробітниками, призводить до додаткових витрат через зниження продуктивності праці і зниження якості роботи такі заходи економічно виправдані.

Звільнення співробітників ініціюється адміністрацією у зв'язку з обов'язковим скороченням чисельності співробітників, що передбачає зміни в штатному розкладі банку. Це має супроводжуватися відповідним рішенням керівництва банку. Нова структура банку запрацює не раніше, ніж через два місяці. Протягом цього часу необхідно визначити кандидата на звільнення. Всі співробітники, які підлягають звільненню, повинні бути повідомлені за 2 місяці. Крім того, кадрова служба зобов'язана проінформувати установа служби трудової зайнятості про звільнення, вказавши необхідну інформацію про співробітника, що звільняється (професія, спеціальність, кваліфікація, розмір винагороди). При звільненні співробітника важливо пам'ятати, що розумного поведіння в даній ситуації очікувати може бути складно. Тому при проведенні цього процесу слід ретельно слідувати відповідним процедурам і принципам. Коли настає день звільнення, необхідно вирішити багато організаційних проблем. Співробітники зобов'язані здати свої файли, ключі та інші матеріали, якими вони володіють. Це також допомагає забезпечити безпеку даних, формалізуючи зобов'язання розкривати конфіденційну інформацію та змінюючи паролі до комп'ютерів та інших доступних систем. Вранці останнього робочого дня зі звільненим співробітником проводиться «прикінцева бесіда». Це спілкування триває близько 20 хвилин і, по можливості, проходить в невимушеній обстановці. Під час бесіди керівник намагається заспокоїти колишнього співробітника, підбадьорити і обіцяє надати допомогу і підтримку, в тому числі сприяння в пошуку нової роботи.

Важливо пам'ятати, що кожна ситуація може відрізнятись, і процес звільнення може мати свої особливості в різних організаціях. Але головна мета-забезпечити гідне завершення співпраці і дотримання всіх необхідних процедур і заходів для підтримки безпеки і конфіденційності даних.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку системи управління персоналом

В час жорсткої конкуренції, стійкий розвиток та стратегічні можливості організації у більшу чергу забезпечуються за рахунок того, у якій мірі внутрішня система корпоративного менеджменту забезпечує повний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінської компетенції, підбирає та відбирає найкращий персонал, який буде на найвищому професійному рівні впроваджувати стратегічні зміни.

Іноземні вчені-економісти з управління персоналом підкреслюють, що організація, яка хоче агресивно діяти у конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивну внутрішню побудову у всіх своїх управлінських системах, в даний момент значною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Саме через це, не лише стратегії, організаційна структура, різні процедури для планування та контролю, а й спосіб керівництва, відповідність кваліфікації співробітників, їх повсякденної поведінки та реакції на інновації і зміни повинні постійно вдосконалюватись за рахунок аналізу. У цьому і є суть даної проблеми. Через процеси глобалізації економіки, роботодавці змушені запроваджувати системи якості по відповідності до міжнародних стандартів, адже від цих характеристик персоналу і буде залежати успіх підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Для того, щоб отримувати великі доходи на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби, потрібен індивідуальний характер розвитку інтелектуальних ресурсів, який забезпечить отримання високих та стабільних

доходів. На сьогоднішній день, підтвердити важливу роль інтелектуальних ресурсів може той факт, що вартість підприємства на ринку може бути в сотні разів більшою від її активів, і цю різницю можна пояснити лише величезною вартістю інтелектуальних ресурсів.

Для АТ «Ощадбанк» в даний момент є головним завданням виділити та сформувавши процес управління людськими ресурсами, зокрема інтелектуальним розвитком персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства.

Для того, щоб сформувавши і поглиблювати інтелектуальний потенціал, можна використовувати такі методи:

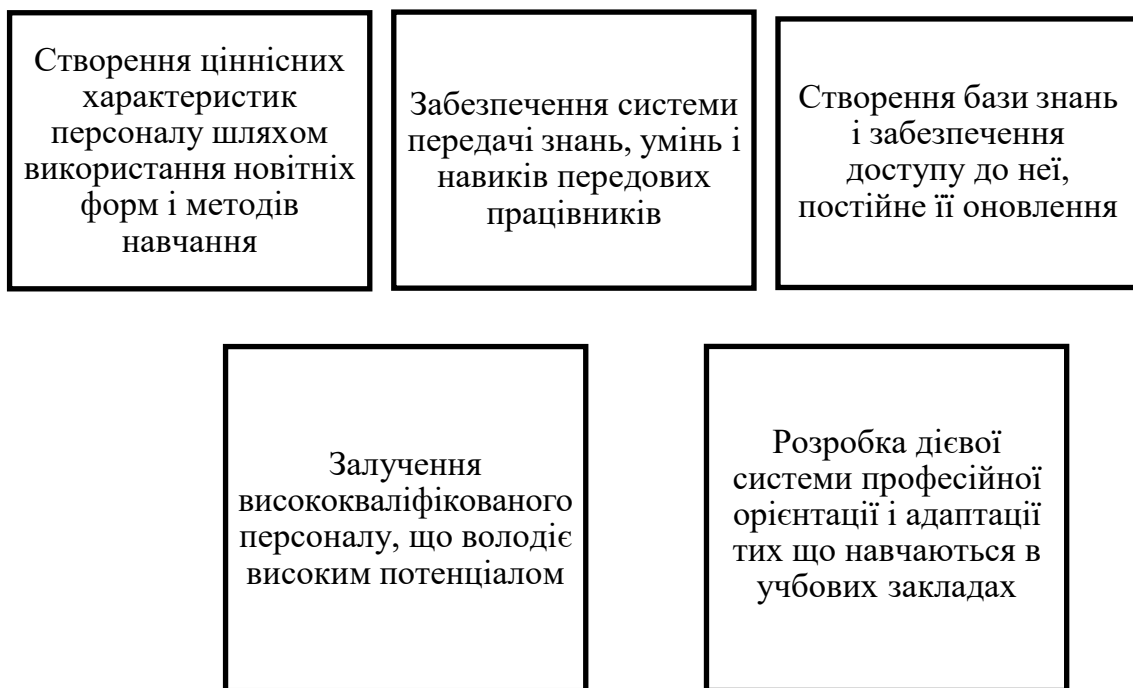


Рис. 3.1. Методи покращення інтелектуального потенціалу

По іншому, АТ «Ощадбанк» має орієнтуватись на створення інтелектуального капіталу, стати «інтелектуальним» підприємством. По іншому, АТ «Ощадбанк» має орієнтуватись на створення інтелектуального капіталу, стати «інтелектуальним».

Перш за все, для того щоб стати інтелектуальним банком, потрібно

підвищити інтелект персоналу, а для цього потрібно удосконалити процес навчання. Головними критеріями інтелекту персоналу є рівень розвитку міркування, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. На сьогодні, АТ «Ощадбанк» має взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте вартість надання послуг. Дуже важливою є здатність навчатися, адже від неї залежить і інтелект і знання.

Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні на практиці. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства.

Для того, щоб АТ «Ощадбанк» працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

Багато зарубіжних підприємств на практиці довели, що інвестуючи лише в нове устаткування, неможливо на достатньому рівні підвищити продуктивність праці. Обов'язковою складовою є вкладання капіталу в розвиток та підготовку кваліфікованого персоналу та створювати їх резерву на підприємстві. Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. Натомість українські компанії цей показник доводять лише до 2%. Американські вчені у 90-тих роках надали такі дані про зростання економіки:

- 1) За рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;
- 2) За рахунок зростання населення – 0,4%;
- 3) За рахунок збільшення капіталу – 0,5% [32, с. 158].

Нижче буде наведено нову модель організаційно-економічного механізму удосконалення системи розвитку персоналу АТ «Ощадбанк». Дана модель буде спрямована на покращення процесу розвитку персоналу підприємства за рахунок допрофесійної підготовки кадрів, запровадження нової системи по підвищенню кваліфікації для кар'єрного росту.

Впровадження даної моделі дасть можливість вирішити такий спектр проблем:

- 1) Підбір кадрів;
- 2) Адаптація нових співробітників;
- 3) Удосконалення процесу професійного навчання.

Для покращення системи управління розвитком персоналу АТ «Ощадбанк» хочемо запропонувати здійснити нормативно-правові, фінансово-економічні, навчально-методичні, інформаційні заходи.

Для покращення системи розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» пропонуємо створити внутрішній тренінг-центр.

Тренінг це набір завдань і вправ, які співробітники будуть виконувати за планом. Завдяки тренінгам працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

За допомогою тренінга буде можливість швидше адаптувати нових співробітників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати співробітника до підвищення у посаді.

Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положення співробітника в банку. Тобто проводити окремі тренінги лише для того персоналу, який має у ньому потребу.

Нижче запропонована структура нового тренінг-підрозділу:

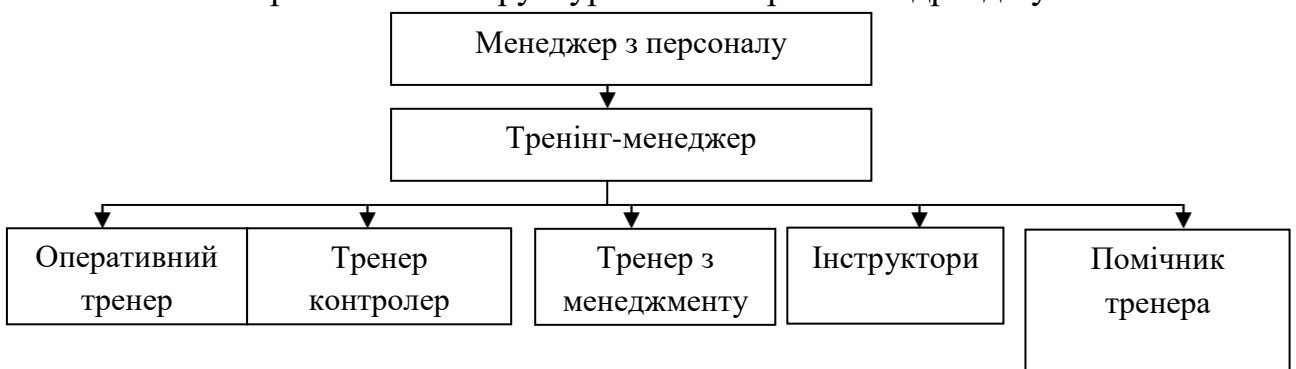


Рис. 3.2. Структура тренінг-підрозділу АТ «Ощадбанк»

Всі тренери будуть підпорядковуватись вже існуючому в банку менеджеру з персоналу. Головним у тренінг-підрозділі буде тренінг-менеджер. Безпосередньо він і буде проводити тренінги та керувати ними. Задачею

оперативного тренера буде координація та організація всіх тренінгів для персоналу нижчого рівня (контакт-центр та відділення банку). Обов'язком тренера контролера буде організація та координація тренінгів на вищому рівні (керівний склад, робітники головного офісу). Задача інструктора, це проведення різного виду інструктажів безпосередньо на всіх рівнях банку. Помічник тренера це буде людина, яка займається контролем реквізиту, потрібного для навчання.

Тренінги мають зовсім різний вплив на співробітників різних ланок. Наприклад для працівники відділень це підвищення знання продукції, збільшення компетентності у роботі з проблемними клієнтами. Завдяки цьому працівник зможе отримувати задоволення від роботи, буде більш стресостійким, а це є досить важливим для персоналу банку, який має безпосередній контакт з клієнтами.

Для керівників тренінги мають теж не аби яке значення. Проведення тренінгів дозволить керівникам покращити свої навички у управлінні підрозділом, а завдяки цьому збільшити дохід та зменшити збиток.

У комплексі, проведення тренінгів збільшить продуктивність роботи всього підприємства. Клієнти та працівники будуть більш задоволені, і в результаті збільшиться дохід, як інтелектуальний так і грошовий.

Нижче буде наведено переваги та недоліки такого тренінг-центру:
Переваги [51]:

- активна участь усіх учасників у процесі навчання;
- концентрація уваги учасників;
- короткий термін навчання (1 – 3 дні, іноді 5 днів);
- дає навички практичної роботи;
- посилює мотивацію співробітників;
- обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу;
- тренінг знижує опір навчанню;
- розвиток навичок командної роботи. Недоліки:
- короткотривалий ефект від тренінгу (3 – 4 місяці);

- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;
- дороговизна утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- довготривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним [51].

Тренінги будуть застосовуватись як для нових співробітників, так і для співробітників зі стажем. Ще одним нововведенням буде прийняття співробітників на випробувальний термін, і лише після його проходження будуть визначені слабкі та сильні сторони кандидата та на основі висновків керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Тренінги також допоможуть слідкувати за всіма змінами у банківській сфері, за всіма інноваціями, що дасть змогу збільшити ефективність роботи персоналу.

Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно. Ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого тренінгу.

Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими. Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність всього підприємства та збільшити компетентність персоналу.

Дуже важливою є розробка сертифікації персоналу. Така система дасть

можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок у відповідності до сучасного конкурентного ринку, та його вартості на ринку праці. Важливість системи сертифікації полягає у тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на усі фінансові показники банку, на його прибуток та конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності співробітника вимогам банківського сектору при атестації і професійному просуванні персоналу, що сертифікується. Персонал, що підтвердив свою відповідність, стає конкурентоздатним на ринку праці, одержує статус професіонала і гарантію зайнятості у банківській сфері.

Що ж до співробітника, то оцінка це критерій його успішності. Проходячи оцінювання персонал краще розуміє ціль, яка перед ним поставлена, відчуває себе важливим у системі банку, працівник стає більш відповідальним і вмотивований до виконання поставлених перед ним завдань. Завдяки проведенню системи оцінки персоналу будуть виділятися кращі працівники, при цьому їх будуть заохочувати матеріально завдяки новій системі мотивації, розробленій у відповідності до системи оцінювання.

Завдяки оцінці інтелектуального капіталу АТ «Ощадбанк» будуть вирішені наступні задачі:

1. В загальний ресурс управління буде включено новий набір схем та методів для комплексної оцінки ресурсної бази.
2. Система мотивації співробітників дасть змогу збільшити продуктивність праці, якість виконання роботи працівниками та збільшить рівень підготовки персоналу.

Формулу успіху в бізнесі визначає три чинники [34]:

- куди ми йдемо? – питання стратегії;
- з ким ми йдемо? – питання підбору персоналу;
- як ми йдемо? – питання розвитку персоналу.

Для АТ «Ощадбанк» ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності має стати нова удосконалена система управління

розвитком персоналу.

Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок, що потрібно зробити такі зміни у управлінні розвитком персоналу АТ «Ощадбанк»:

- переорієнтувати політику підприємства на розвиток людських ресурсів;
- повна зміна структури HR-підрозділу;

Для стабільного та якісного функціонування АТ «Ощадбанк» потрібно щоб підприємство постійно розвивалось при цьому виняткову увагу приділяючи розвитку персоналу підприємства.

Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, АТ «Ощадбанк» повинен прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, висококваліфікованих спеціалістів. І у цьому йому окрім нового тренінг-підрозділу допоможе нова онлайн система розвитку персоналу, детально про яку буде описано у наступному розділі.

3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління персоналом

В сучасних умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна система розвитком персоналу підприємства.

Підсумувавши все описане в розділі 3.1, пропонуємо основною стратегією удосконалення системи управління персоналом вибрати створення онлайн платформи для розвитку персоналу. У розділі 3.1 було описано новий структурний підрозділ банку по навчанню персоналу. Але на це можуть піти великі кошти, і для того щоб мінімізувати витрати, пропоную впровадити онлайн платформу, яка буде описана нижче. У АТ «Ощадбанк» уже існує така

платформа, але вона є занадто застарілою. Інформація на ній не оновлюється вже багато років. Майже ніхто не користується цією платформою, а багато нових співробітників навіть не знають що вона існує.

Хочу запропонувати створити повністю нову онлайн систему для розвитку персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій новітній платформі. Її назва буде ««OchadPlatform.ICB». Вона дозволить:

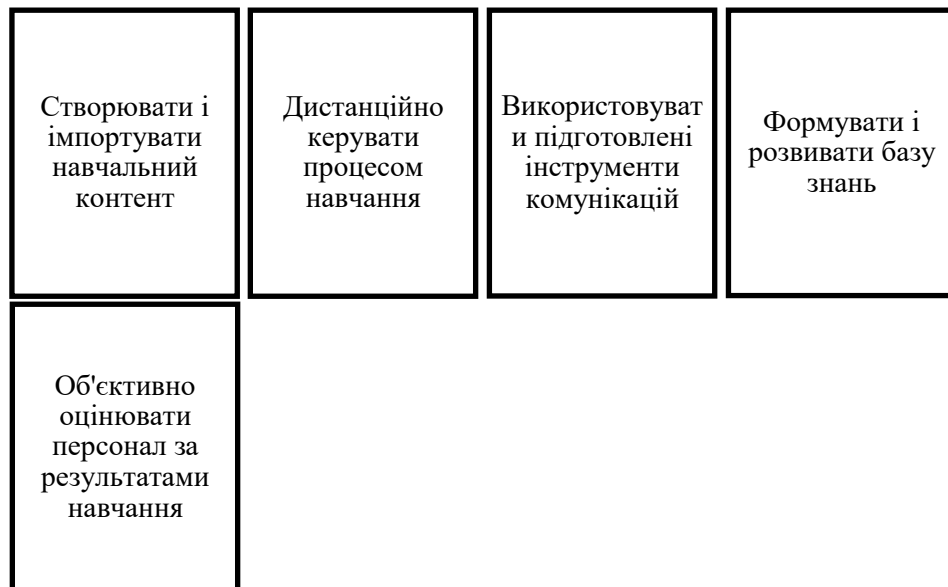


Рис. 3.3. Можливості «OchadPlatform.ICB»

Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

1) Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

2) Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати

персональні нагадування та повідомлення.

3) Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

4) Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Далі більш детально опишемо саме дану платформу, та те як вона буде функціонувати. «OchadPlatform.ICB» буде мати три основні розділи:

1) Дистанційне навчання буде включати в себе каталог безкоштовних курсів для кожного співробітника банку. Курси будуть на різну тематику: починаючи від загальнобанківських процедур, спеціального тестування для кожного підрозділу і закінчуючи корпоративною культурою.

У даному розділі будуть доступні три такі функції:

- Моє навчання - буде дозволяти переглядати історію пройдених курсів, бали, на які ви пройшли курси а також у ваш профіль будуть приходити сповіщення про обов'язкові тестування, або загальнобанківські або ті, які вам призначив безпосередньо ваш керівник.
- Каталог дозволить переглядати усі види доступних курсів, сортовані відповідно до їхнього змісту.

За допомогою звітів керівництво зможе відслідковувати результативність даних курсів.

2) Оцінка персоналу буде мати три основні функції:

На початку кожного року, безпосередній керівник буде визначати п'ять основних цілей для свого підлеглого, над якими він повинен працювати протягом наступного року. Після цього підлеглий буде заповнювати анкету оцінки цілей,

і в кінці року керівник оцінить, наскільки відсотків виконано кожну ціль. На підставі даного оцінювання будуть видаватись премії, а також розглядатись можливості кар'єрного росту співробітників. До того ж, кожний співробітник також буде мати можливість оцінки свого керівника і своїх колег. Всі результати вищих оцінок, та ваших оцінювань будуть доступні у спеціальних звітах.

3) Навчальний центр буде включати в себе:

- каталог тренінгів (повний перелік корпоративних тренінгових пропозицій, поділених за підрозділам банку, загальнобанківських, обов'язкових та добровільних).
- заявки на тренінги (можливість співробітника подати завчасно заявку на всі активні тренінги, на які він хоче потрапити, та завчасно розрахувати витрати на даний тренінг.
- календар тренінгів (розклад запланованих тренінгів)
- відкриті опитування (опитування для оцінки ефективності навчання)
- тренери (доступні тренери банку)

Онлайн платформа «OchadPlatform.ICB» дасть можливість економії коштів завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в онлайн режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати до нього онлайн доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти завдяки зменшенню витрат на проведення тренінгів і постійно поновлювати знання співробітникам банку.

За допомогою «OchadPlatform.ICB» буде відрегульовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде мати коректну оцінку з боку керівництва та можливість її оспорити. Ще однією перевагою є оцінка свого керівника, до якої мають доступ також всі співробітники підрозділу. Це дозволить врегулювати конфліктні ситуації, визначити компетентність керівника не тільки як професіонала, але як і лідера колективу. Приємним доповненням також є визначення цілей на поточний рік. Кожному співробітнику

буде визначено п'ять цілей, і в залежності від їх виконання в кінці року буде виплата премій, та розгляд кандидатів для кар'єрного росту. Але все ж таки головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організаціях тренінгів.

Ще однією досить важливою перевагою «OchadPlatform.ICB» є імпорт навчального контенту. Менеджери даної платформи будуть із зовнішніх ресурсів брати різні цікаві матеріали, пропонується зробити навіть свою бібліотеку, з якої кожний співробітник буде мати змогу завантажити різні книги.

Дистанційне керування процесом навчання також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, а також додасть прозорості та об'єктивності оцінок.

Заплановано створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати співробітника.

Ділі перейдемо до структури HR-підрозділу, яка потрібна для підтримання найкращого функціонування «OchadPlatform.ICB». Потрібен один додатковий спеціаліст, який буде займатись:

- адміністрування системи «OchadPlatform.ICB»;
- взаємодія з зовнішніми тренерами;
- своєчасне оновлення платформи;
- підбор контенту для «OchadPlatform.ICB»;
- закупка найбільш актуального та нового контенту.

Таким чином, створення онлайн-системи освіти в АТ «Ощадбанк» дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль розвитку персоналу, додасть в нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки тому, що буде створена спеціальна база знань, у якій будуть доступні усі пройдені раніше тренінги у режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, а зокрема: з її допомогою можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо. Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси. Витрати для реалізації проекту вдосконалення системи онлайн- освіти для співробітників зобразимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління персоналом (одноразово)

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Відповідальний відділу управління талантами	0
2.	Удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
3.	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120 000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління талантами	200 000
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління талантами	37 000

Таким чином, економічний ефект виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці

та довіри між керівництвом і фахівцями, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Припустимо витрати в 2023 році складуть 582 000 грн або 48,5 тис. грн. в середньому щомісяця.

Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 700 000. Такий ефект відбудеться за рахунок факторів наведених на рисунку

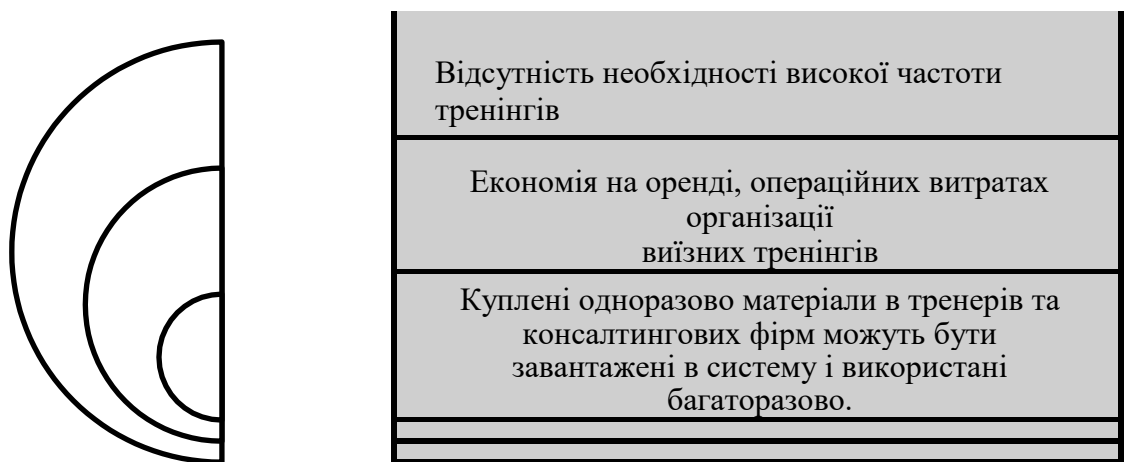


Рис. 3.4. Фактори економії

Розрахуємо термін окупності проекту за таблицею 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок терміну окупності проекту по реструктуризації персоналу

Період	Економічний результат тис. грн	Витрати, тис.грн
Січень	58,3	58,5
Лютий	58,3	56,5
Березень	58,3	43,5
Квітень	58,3	55,5
Травень	58,3	48
Червень	58,3	47
Липень	58,3	45
Серпень	58,3	42
Вересень	58,3	44
Жовтень	58,3	55
Листопад	58,3	56
Грудень	58,3	31

Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності,

реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

де E_p – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 128\,000 \text{ грн}$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношення ефекту від здійснення заходів до затрат на них. Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно- постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$E_{вз} = EE_p / Z_k \quad (3.2)$$

де EE_p – річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{вз} = 128\,000 / 582\,000 = 30\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 30%.

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій розвитку системи управління на АТ «Ощадбанк», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 128 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців

ВИСНОВКИ

1. Управління персоналом банківської установи – це комплексна система менеджменту банківської діяльності для вирішення наступних стратегічних завдань: швидке та повне задоволення потреб банківської установи в співробітниках необхідної спеціалізації та кваліфікації; розробка та підтримання сукупності організаційних, економічних, соціальних і психологічних умов, що забезпечують ефективне виконання службовцями поставлених завдань; забезпечення необхідної взаємопідтримки відділу кадрів та інших сфер управління банком. Як і інші системи управління, управління людськими ресурсами формується під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як поточна ситуація на ринку праці, законодавчих актів системи трудового законодавства, ступеню кваліфікації співробітників відділу кадрів, фінансового становища банку.

2. АТ «Ощадбанк» - це банк з історією та розвинутою регіональною структурою на території України. Динаміка чистого прибутку не має чіткої тенденції. З 2019 по 2021 рік чистий прибуток збільшився на 2614085 тис. грн. У 2022 році відбулося зниження цього показника на 38%. Причина російська агресія і введення воєнного стану в Україні. Однак за місяці 2023 року чистий прибуток збільшився до 13 %. Протягом 2021-2022 рр. показники діяльності АТ «Ощадбанк» були наступні: рівень рентабельності балансового капіталу склав 4,826%, а норма рентабельності статутного капіталу - 2,122%.

3. Управління діяльністю Філії – Чернівецького управління АТ «Ощадбанк» поділяється на три рівні. Перший рівень - це менеджмент вищого рівня, який визначає основний напрямок розвитку банку і формує місію та стратегічну мету банку. Другий рівень - менеджмент середнього рівня, який зосереджений на виконанні завдань, необхідних для досягнення стратегічної мети. Відповідальність за ці завдання несуть керівники служб та підрозділів. Третій рівень - менеджмент нижчого рівня, де здійснюється управління в межах

функціональних одиниць.

4. Команда співробітників АТ «Ощадбанк» сформована за період 2014-2022 років, це люди, які не бояться змінюватися себе і здатні змінити банк і прагнуть змінити країну.

- Пріоритет. За 5 років змін потужна команда АТ «Ощадбанку» налічує 30 000 співробітників.
- Підбір персоналу на конкурсній основі. У 2019 році відбулася автоматизація процесу відбору та триває координація персоналу та впроваджуються нові методи відбору.
- У 2022 році для АТ «Ощадбанку» було відібрано 6 296 співробітників, у тому числі: у Центральний офіс 657; регіональні відділення 5 639.
- У 2022 році були проведені наступні заходи: тренінгові навчання – 16 462; очні процедурно-продуктові навчання – 12 309; дистанційні навчання та тестування – 1 021 825.

5. Весь процес управління людськими ресурсами АТ «Ощадбанк» можна визначити як дії, що охоплюють систему управління від найму та пошуку співробітників до їх адаптації, формування підприємницького духу, контролю над роботою, розвитку кар'єри до звільнення. Тільки за умови ефективного комплексного функціонування всіх цих складових можливе досягнення стабільності та розвитку банківської установи, адже основою АТ «Ощадбанк» є її персонал, ефективне та дієве управління яким може стати його головною конкурентною перевагою

6. Для покращення системи управління та розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» було запропоновано створити онлайн платформу «OchadPlatform.ICB», яка дозволить:

- Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

- Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.
- Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.
- Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.
- Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовують формування опитуваннями за методикою 360, чек-листи і персональні, анонімні або оснащені відкритим доступом опитувальники, з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

Витрати на створення даної платформи будуть становити 582 000 грн. Термін окупності буде 10 місяців, річний економічний ефект становитиме 128 000 грн.

7. В умовах зростаючих вимог до цифрової грамотності опанування інформаційно-цифрових технологій дозволяє впроваджувати інновації, які дозволять підвищити якість управлінської діяльності. Вдосконалення системи підготовки фахівців з метою розвитку цифрових навичок має включати такі основні напрямки:

- Розширити обсяги та збільшити питому вагу навчання співробітників з урахуванням їх індивідуальних особливостей та потреб.

- Розширення базової та професійної освіти за рахунок наочної демонстрації інформаційних та комунікаційних технологій.
- Ліквідація дуальної підготовки профільних спеціалістів, особливо на вищих рівнях.
- Стимулювати фахівців до самостійного розвитку та вдосконалення своїх цифрових навичок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.О. Теоретичні аспекти системи банківського менеджменту. *Економічний форум*. 2021. № 1. С. 160-166.
2. Алькема В.Г., Денис В.А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 85-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_4_11.
3. Бадзим О.С., Береснев С.М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 6 (1). С. 30-33.
4. Банківський менеджмент: Навчальний посібник О. А. Кириченко та ін. К.: Знання-Прес. 2002. 438 с.
5. Бербенець О.В., Сичова М.О., Таран О.О. Управління персоналом банківської установи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 62-67.
6. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. 2009. № 6. С. 11-17.
7. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк"). *Економічний вісник Донбасу. Менеджмент персоналу*. 2014. №3(37). С. 171-174.
8. Бондаренко Н.В., Пантелєєв М.С., Овод М.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 111. С. 267-272
9. Бохонкова Ю.О., Савельєва Є.О. Особливості психологічної готовності керівників банківських установ до управління персоналом. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2021. № 1. С. 26-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp_2021_1_5.
10. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних

умовах. *Персонал*. 2014. № 3. С. 5-10.

11. Водянка Л.Д. Сучасні HR-технології. Організація власного бізнесу : навч. посібник / За ред. Є.В. Ткача. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 264 с.

12. Волкова О.В. Соціально-економічні детермінанти ринку праці України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2013. 376 с.

13. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 400 с.

14. Гаращук О., Куценко В., Содоль І. Підвищення якості підготовки кадрів фундаментальна місія вищої школи. *Вища школа*. 2013. № 2. С. 22-36.

15. Герасименко О.О., Бровченко В.Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 180-187.

16. Гребенюк Н.О. Фінансова безпека банків: система розпізнання загроз та усунення ризиків. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2016. Вип. 91. С. 53-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2016_91_8.

17. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32-34.

18. Гридчук Д. М. Кваліфікація персоналу важливий фактор впливу на ефективність діяльності банку. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_31. (дата звернення: 08.10.22).

19. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 428 с.

20. Гриньова В.М., Зайцева О.Ю. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Економіка розвитку*. 2014. № 3 (31). С. 66-70.

21. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. 192 с.

22. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць*. Київ : КНЕУ, 2015. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. С. 42-50.
23. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн.* Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194-198.
24. Гузенко О.П., Шокало Т.П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (17). С. 41-44. URL: <http://molodyvcheny.in.Uafilesjournal2017266.pdf>. (дата звернення: 08.10.22).
25. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації співробітників банку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 80-85.
26. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341-347.
27. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. пр.* Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37-50.
28. Довгань М.Ж. Банківський менеджмент: навч.-метод. комплекс. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 105 с.
29. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. В. П. Мікловда та ін. ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава : ПУЕТ, 2013. 231 с.
30. Закаблук Г.О., Семенов А. Г., Ярошевська О.В. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія за заг. ред. В.І.Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя : КПУ, 2014. С. 91-100.
31. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.

32. Ковальчук В.Г., Дейно Є.В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1. С. 158–163.
33. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
34. Краснова В., Жнякін О. Фінансовий менеджмент підприємства: навч. посібник. Донецьк : Дон-НУ. 2004. 217 с.
35. Криклій О.А., Маслак Н.Г., Пожар О.М. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ. 2011. 152 с.
36. Любунь О.С. Система банківського менеджменту: навч. Посібник. 2-ге вид. К.: Кондор, 2007. 356 с.
37. Малафєєв Т.Р. Яремчук Д.Г., Руда Д.К. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2019. №35 URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/249/4/ors2.pdf>. (дата звернення: 15.10.22).
38. Мельник Б. Ю. Економічний зміст категорій «персонал» «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері та їх складових. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2018. Вип. 2. С. 139-148.
39. Мещеряков А.А. Організаційно-технологічні аспекти підвищення ефективності функціонування комерційного банку: Монографія. К.: Науковий світ, 2006. 347 с.
40. Мещеряков А.А. Економіка банку: навч. посібник; ред. кол.: Т. А. Васильєва; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : УМСФ, 2020. 183 с.
41. Митрофанова А.Є. Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації. Київ : Компетентність, 2015. 310 с.
42. Мостенська Т.Л., Сокольвак Я.Ю. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. С. 52-59.
43. Нужна С.А., Сметська К.В. Економіко-математичне моделювання

методів мотивації персоналу комерційних банків. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 4. С. 161-169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRNecan_2017_27\(4\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRNecan_2017_27(4)_22).

44. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2019. № 4. С. 24-31.

45. Окулич-Казарин В. П. Економіка труда: аналіз персональних компетенцій ідеального співробітника банку. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 92-99.

46. Паладій М.І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу. *Банківська справа*. 2019. № 5. С. 29-31.

47. Петюх В.М., Волобоєва І.О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRNefek_2019_2_55.

48. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.

49. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 2 (45) . С. 286-289.

50. Примостка Л.О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: Монографія. К.: КНЕУ, 2002. 396 с.

51. Пуртов В.Ф. Таран Д.О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 131-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRNscxeebu_2020_2_21.

52. Пшик Б. Напрями діяльності українських банків у сфері корпоративного фінансування. *Вісник НБУ*. 2005. № 7. С. 40-44.

53. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. Моногр. під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. 187 с.

54. Руда Д.К., Ковальчук В.Г., Яремчук Д.К. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності

організації. *Економічний дискурс Міжнародний науковий журнал*. 2018. №3. С. 135-140

55. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навч. посібник. К.: Академвидав. 2010. 336 с.

56. Смовженко Т. С. Фінансова грамотність: Навч. посібник Авт. кол.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко. Вид. 2-ге, випр. і доп. К., 2013. 311 с.

57. Сокиринська І.Г., Журавльова Т.О. Фінансовий менеджмент у банку: навчальний посібник. Дніпропетровськ: Пороги. 2016. 192 с.

58. Сукач О.М., Лисенко О.М. Маркетинг персоналу в системі управління банком. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 5. С. 33-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_5_6.

59. Таран О.О. Управління персоналом банківської установи. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. С. 123-124.*

60. Фінансовий менеджмент: навч. посібник Нац. банк України, ДВНЗ Укр. акад. банк. справи Нац. банку України; за загал. ред. І. О. Школьник, В. М. Кремень. К. : Центр учбов. літ., 2018. 488 с.

61. Холоста Т.П. Проблеми мотивації банківського персоналу. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 1. С. 206-209.

62. Циганова Н.М. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. *Банківська справа*. 2017. № 3. С. 61-63.

63. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком soft-skills як метод трудової мотивації банківських співробітників *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 352-355.

64. Чумарин І. Г. Що таке кадрова безпека компанії? *Кадри підприємства*. 2017. № 2. С. 46-53.

65. HR-технології : навчальний посібник / Зоряна Кобеля, Любов Водянка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.

66. Naumenko, L. M. (n. d.). Khedkhantinh v upravlinni personalom na etapi suchasnoho rozvytku ekonomichnoi nauky [Headhunting in management of the staff at the stage of modern development of economics]. intkonf.org Retrieved from <http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnoho-rozvitku-ekonomichnoyi-nauki/>

67. Oostrom, J. K., van der Linden, D., Born, M. Ph. & van der Molen, H. T. (2013). New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2404-2415.

68. <https://www.oschadbank.ua/>

69. Pysarevska, H. I. (2015). Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Market development of recruiting services in Ukraine]. *Biznesinform - Business Inform*, 10

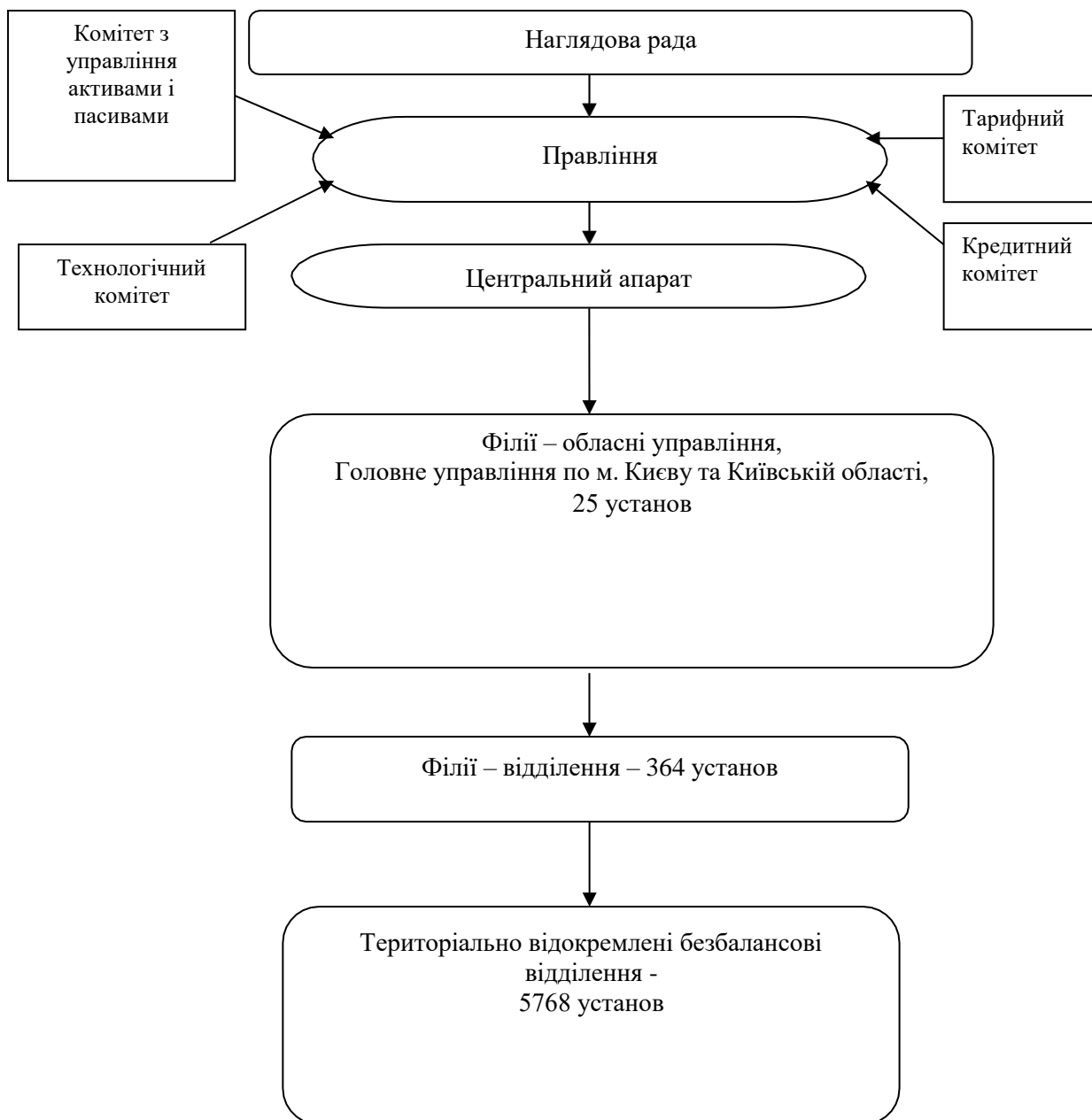
70. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020) Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*, 9(1), 249-260.

71. Tekhnologii podbora personala [Technology of staff recruitment]. (n.d.). www.training.com.ua Retrieved from <http://www.training.com.ua/live/>

72. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Rozhenko O., Kornukh O., Matkovskyi P. Strengthening the economic security of the enterprise based on investment in the personnel management system. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 21, Special Issue 4, 2022. Pp. 1-9.

ДОДАТКИ

Організаційна структура АТ “Ощадбанк” станом на 01.01.2023 року



Додаток Б

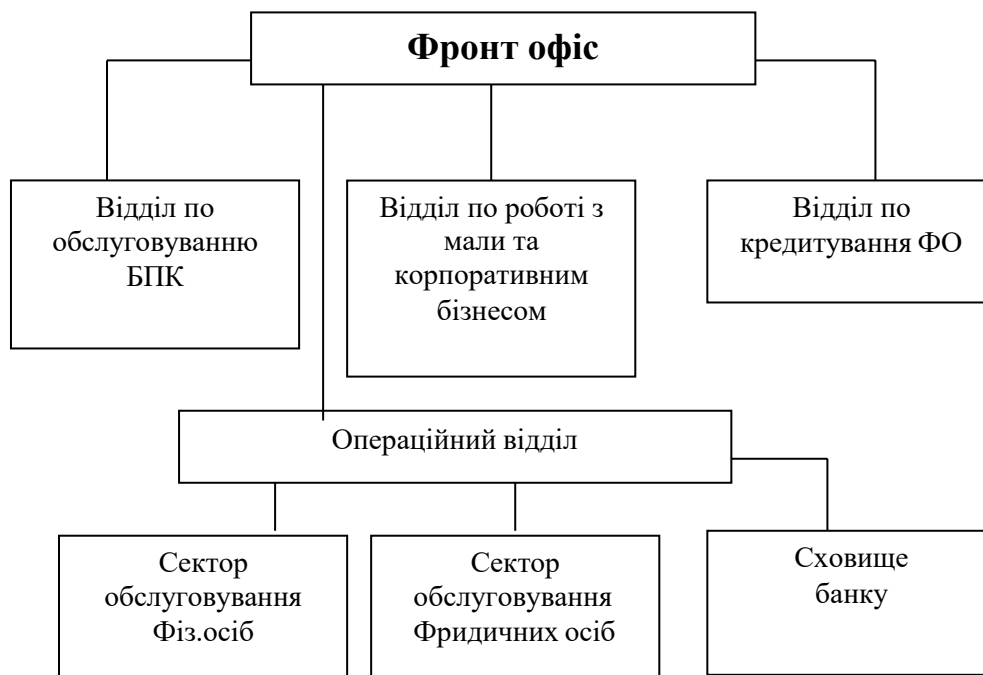


Рис. Б.1. Виробнича структура АТ «Ощадбанк»: «Фронт-офіс»

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	15 094 970	15 435 059
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 367 312	3 623 155
Процентні витрати	5	(10 476 278)	(13 566 574)
Чистий процентний дохід		7 986 004	5 491 640
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		(2 713 725)	186 644
<i>у тому числі (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти</i>	6	(1 559 903)	82 635
Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		5 272 279	5 678 284
Комісійні доходи	7	8 043 812	6 438 711
Комісійні витрати	7	(3 080 856)	(2 235 702)
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з іноземною валютою	8	(2 751 808)	3 454 825
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	10	6 302 082	(3 649 396)
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	6	(88 888)	82 961
Розформування/(формування) резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	6	25 649	(41 660)
Чистий інший дохід		174 007	336 160
Чистий непроцентний дохід		8 623 998	4 385 899
Операційні доходи		13 896 277	10 064 183
Операційні витрати	9	(11 163 899)	(9 809 993)
Прибуток до оподаткування		2 732 378	254 190
Відшкодування з податку на прибуток	11	43 945	969
Чистий прибуток за рік		2 776 323	255 159

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(у тисячах гривень)

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року (перераховано*)
Чистий прибуток за рік	1 055 378	2 776 323
Інші сукупні доходи/(витрати)		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чистий прибуток/(збиток) від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(2 779)	168 042
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(2 038)	(201 281)
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків, після оподаткування</i>		
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(286 749)	(211 566)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	3 776	1 379
Інші сукупні доходи/(витрати) за рік	(287 790)	(243 426)
Всього сукупний дохід за рік	767 588	2 532 897

* Певні суми, показані тут, не відповідають фінансовій звітності за 2020 рік і відображають здійснені перекласифікації, див. Примітку 3.

Від імені Правління:


С.В. Науменко
Голова Правління
1 серпня 2022 року


Г.С. Костенко
Головний бухгалтер
1 серпня 2022 року

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року (перераховано*)	1 січня 2020 року (перераховано*)
Активи				
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	19 000 631	26 514 696	56 802 954
Кредити, надані клієнтам	12	74 754 086	63 226 077	65 168 344
Інвестиції	13	128 647 349	130 251 541	113 616 183
Інвестиції в дочірні, спільні підприємства та асоційовані підприємства	15			
		24 800	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	14	633 099	633 526	809 070
Основні засоби	16	6 947 057	7 913 336	8 553 547
Нематеріальні активи	16	2 049 481	1 812 024	1 394 430
Передплата з податку на прибуток		417 175	275 237	270 256
Інші фінансові активи	17	420 881	430 347	238 482
Інші нефінансові активи	17	2 012 753	2 457 300	2 223 055
Всього активів		234 907 312	233 538 884	249 101 121
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ТА ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Зобов'язання:				
Кошти банків	18	7 608 283	5 823 982	58 040
Рахунки клієнтів	19	191 452 783	186 167 805	202 143 040
Інші запозичені кошти	20	10 726 054	16 196 972	22 733 326
Забезпечення	21	829 107	634 094	526 697
Інші фінансові зобов'язання	21	492 870	472 079	540 556
Інші нефінансові зобов'язання	21	875 405	798 679	715 120
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	9	173 960	233 834	369 794
Субординований борг	22	878 960	1 276 240	2 462 640
Всього зобов'язань		213 037 422	211 603 685	229 549 213
Власний капітал:				
Акціонерний капітал	23	49 724 980	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 564 504	1 572 968	1 817 194
Резерв переоцінки за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		146 089	429 062	639 249
Резерв переоцінки інвестицій в інструменти капіталу, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		544 219	546 998	378 956
Непокритий збиток		(30 109 902)	(30 338 809)	(33 008 471)
Всього власного капіталу		21 869 890	21 935 199	19 551 908
Всього зобов'язань і власного капіталу		234 907 312	233 538 884	249 101 121

* Певні суми, показані тут, не відповідають фінансовій звітності за 2020 рік і відображають здійснені перекласифікації, див. Примітку 3.

Від імені Правління:
С.В. Наумов
Голова Правління
1 серпня 2022 року

Г.С. Костенко
Головний бухгалтер
1 серпня 2022 року