

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)
_____ (підпис)
Шеремет О.О
(прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ (підпис)
Березянко Т.В
(прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»
на тему: «Удосконалення політики управління персоналом»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 13

Головащук Юлія Олегівна
(прізвище та ініціали)

Керівник доц., к.е.н. Бергер Аліна Дмитрівна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент проф.,д.е.н. Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Т.В. Березянюк

“03” березня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Головащук Юлії Олегівни

1. Тема роботи Удосконалення політики управління персоналом керівник роботи Бергер А. Д. к. е. н., доцент затверджена наказом по університету від „10” лютого 2020 року №109-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 04.06.2020 р.
3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «ОТП Банк»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Розділ 1. Теоретичні основи дослідження політики управління персоналом підприємства. Розділ 2. Аналіз стану політики управління персоналом в АТ «ОТП Банк». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення політики управління персоналом в АТ „ОТП БАНК”.
5. Перелік графічного матеріалу.
Результати дослідження відображено в 10_ рисунках та 26 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	<i>Виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	<i>Виконано</i>
3.	Робота над розділом 1 "Теоретичні основи дослідження політики управління персоналом підприємства"	02.04.20-12.04.20	<i>Виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: „Аналіз стану політики управління персоналом в АТ ОТП Банк”	13.04.20-16.04.20	<i>Виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: „Пропозиції щодо удосконалення політики управління персоналом в АТ „ОТП БАНК”	17.04.20-20.04.20	<i>Виконано</i>
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	<i>Виконано</i>
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	<i>Виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	<i>Виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	<i>Виконано</i>
10.	Захист роботи	09.06.2020	<i>Виконано</i>

Здобувач _____

Головащук Ю.О.

(підпис здобувача)

Керівник роботи _____

Бергер А.Д.

(підпис керівника)

АНОТАЦІЯ

**Головащук Ю. О. Удосконалення політики управління персоналом. –
Рукопис.**

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «ОТП Банк» за 2017–2019 роки.

У першому розділі дипломної роботи здійснено теоретичне обґрунтування аспектів дослідження удосконалення політики управління персоналом на підприємстві: поняття, структура і значення управління персоналом, принципи, види політики управління персоналом підприємства.

У другому розділі дипломної роботи надана організаційно-економічна характеристика АТ «ОТП Банк», проаналізовано його кадровий склад, ефективність використання персоналу та результати роботи кадрової служби, мотивації, стимулювання, питання розвитку щодо оцінки існуючого стану політики управління персоналом.

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано заходи щодо удосконалення політики управління персоналом банку на підставі зарубіжного досвіду. Обґрунтовано проведення тренінгу для працівників «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ “ОТП Банк”». Здійснені економічні розрахунки ефективності запропонованого заходу з обґрунтуванням його позитивного впливу на економічні показники роботи підприємства.

Робота містить 118 сторінок, 26 таблиці, 10 рисунків, 50 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадрова служба, продуктивність праці, мотивація, ефективність, працівники.

ABSTRACT

Golovashchuk Y. O. Improving personnel management policy. - Manuscript.

Thesis for a bachelor's degree was performed on the materials of JSC "OTP Bank" for 2017-2019.

In the first section of the thesis the theoretical substantiation of aspects of research of improvement of policy of personnel management at the enterprise is carried out: concepts, structure and value of personnel management, principles, kinds of policy of personnel management of the enterprise.

The second section of the thesis provides organizational and economic characteristics of JSC "OTP Bank", analyzes its staff, efficiency of staff use and the results of the personnel service to assess the current state of personnel management policy.

The third section of the thesis substantiates measures to improve the personnel management policy of the researched enterprise on the basis of foreign experience. The training for employees of Personnel Management: how to organize effective work in JSC "OTP Bank" is substantiated. Economic calculations of efficiency of the offered measure with the substantiation of its influence on economic indicators of work of the enterprise are carried out.

The work contains 118 pages, 26 tables, 10 figures, 50 sources used.

Keywords: personnel, personnel management, personnel service, labor productivity, motivation, efficiency, employees.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Поняття, структура і значення управління персоналом.....	10
1.2 Принципи, види політики управління персоналом підприємства.....	22
1.3 Методи політики управління персоналом підприємства	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ „ОТП Банк”.....	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	35
2.2 Аналіз ефективності використання персоналу АТ „ОТП Банк”.....	43
2.3 Оцінка існуючого стану політики управління персоналом АТ „ОТП Банк”.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ „ОТП БАНК”.....	69
3.1 Удосконалення політики управління персоналом в АТ „ОТП Банк” з урахуванням зарубіжного досвіду у банківській сфері.....	69
3.2 Обґрунтування запропонованого заходу – тренінгу «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ “ОТП Банк”	78
3.3. Економічна ефективність заходу та її вплив на показники діяльності АТ „ОТП Банк”.....	81
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	96
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення управління персоналом обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного розвитку економіки. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств відрізняються зростаючою потребою в кваліфікованих і компетентних фахівцях, посиленням ролі людського фактора як необхідних умов ефективності виробництва і впровадження інновацій.

Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу і недостатньо гнучку та застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка механізму ефективного управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить нові умови розвитку і підвищить їх конкурентоспроможність.

Дослідженню сутності конфлікту, його характерних ознак, причин виникнення, типології конфліктів присвячені праці також сучасних науковців: С. М. Армстронга, М. Беляцького, В. Весніна, М. Гілки, В. Врума, А. Єгоршин, А. Китова, М. Лапіна, Д. МакГрегора, М. Мескон, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна і інших. Значний внесок у розробку сучасної теорії оцінки персоналу, проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності та ефективності управління персоналом зробили такі відомі українські вчені, як А. Акмасв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерников, Н. Войнаренко, Н. Гавкалова, А. Грішнова, А. Денисюк,

Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, А. Сардак, М. Семикіна, П. Ситник, А. Тельнов, А. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна та інші.

Метою роботи є визначення теоретичних і практичних засад удосконалення політики управління персоналом в АТ «ОТП Банк».

Об'єктом дослідження є політика управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення політики управління персоналом в АТ «ОТП Банк».

Задля досягнення поставленої мети дипломної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти дослідження політики управління персоналу підприємства;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк»;
- здійснено оцінку ефективності політики управління персоналом на підприємстві;
- розроблено загальні рекомендації удосконалення політики управління персоналом в АТ «ОТП Банк»;
- оцінено вплив заходу на основні показники роботи АТ «ОТП Банк».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова та статистична звітність підприємства, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи 118 сторінок, який містить 26 таблиці, 10 рисунків. Список використаних джерел складається з 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, структура і значення управління персоналом

Управління персоналом є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем; є дуже складним, багатограним, багатоаспектним феноменом. Дослідження наукової літератури показало, що можна знайти приклади різного трактування уявлення про управління персоналом. У роботах зарубіжних і вітчизняних економістів представлено безліч визначень даного поняття, розглянемо деякі з них:

Управління персоналом - це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції. Ситник Н.І. [37]

Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури. Виноградський М.Д. [12]

Управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: — підвищення ефективності діяльності організації; — підвищення якості трудового життя персоналу. Деслер Г. [16]

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Кибанов А. Я. [22]

Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності. Меньшикова М. О. [28]

Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей. Пелих А.С. [27]

Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства. Линенко А. В. [41]

Зазначенні визначення мають безліч відмінностей, вони належать до найбільш різних аспектах управління персоналом: певна частина авторів визначає, що управління персоналом - це частина менеджменту, самостійний вид діяльності і навіть особлива наука; інші говорять про те, що це сукупність процедур, методів і управлінських заходів.

Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. Синтез досвіду зарубіжних і вітчизняних теоретиків і практиків дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом - створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства.

З цієї точки зору управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою, що надає можливість визначити управління

персоналом як цілісною системою, і як діяльністю по забезпеченню необхідною кількістю співробітників необхідної компетенції [5].

Початковим етапом проектування і формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей даної системи.

Для різних організацій мети системи управління персоналом варіюються в залежності від характеру діяльності організації, обсягів виробництва, стратегічних завдань тощо. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналом, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Структура цілей системи управління персоналом організації:

Головна мета системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу.

Цілі другого рівня

Розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища;

Прогнозування та планування персоналу;

Побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу.

Цілі третього рівня

Аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць Аналіз потреб організації в нових спеціальностях;

Аналіз динаміки розвитку персоналу. Аналіз індивідуальних планів розвитку персоналу Планування персоналу і його кар'єри;

Аналіз трудових процесів. Аналіз якості життя Планування соціального розвитку персоналу.

Розглядаючи сукупність організаційних цілей, можна виокремити наступні категорії цілей організації:

- економічні (всі цілі спрямовані на досягнення підвищення кінцевого прибутку);

- науково-технічні (із з підвищенням продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій);
- комерційно-виробничі (пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції в обсягах, необхідних для отримання планового рівня прибутку);
- соціальні (організація умов праці).

Завдання системи управління персоналом, в свою чергу, полягають в:

- забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток у колективу позитивних персональних навичок;
- створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Цілі управління персоналом досягаються через виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивування і контроль) виконують усі керівники в межах закріплених за кожним повноважень. Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи згідно з покладеними на них функціональними обов'язками.

Таким чином, функції управління персоналом – це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації. Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді.

Функції управління персоналом:

- 1) Функція «визначення потреби організації в персоналі»
 - планування якісної потреби у персоналі;
 - вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.
- 2) Функція «забезпечення персоналом»
 - одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації;
 - розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі;
 - добір персоналу, його ділова оцінка.

3) Функція «використання персоналу»

- визначення змісту і результатів праці на робочих місцях;
- виробнича соціалізація;
- уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності;
- упорядкування робочих місць;
- забезпечення безпеки праці;
- вивільнення персоналу.

4) Функція «розвиток персоналу»

- планування і реалізація кар'єри та службові переміщення;
- організація і проведення навчання.

5) Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»

- управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки;
- управління конфліктами;
- використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства;
- використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу

б) Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»

- правове регулювання трудових взаємин;
- облік і статистика персоналу;
- інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

В процесі розгляду сутності управління персоналом на підприємстві були розглянуті різні погляди науковців на визначення даного терміну. Управління персоналом - це інструмент підвищення рівня функціонування організації.

Зазначено, що результатом ефективного управління персоналом визначено високу організованість, чітке розділення функцій, ієрархію посад, подолання паралелізму в роботі, посилення виконавчої дисципліни, врегулювання посадових відносин. В цілому, в найбільш

загальному вигляді під управлінням персоналу слід розуміти виконувану в організації діяльність, сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Управління персоналом – це специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи [5, с. 17]. Разом із тим, управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, що характеризується специфічними особливостями та закономірностями [5, с. 102]. Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи. Предметом науки управління персоналом є вивчення відносин керівництва підприємства з працівниками та взаємовідносин між ними з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу для досягнення організаційних цілей. Суб'єктом управління виступають керівники (як правило, у невеликих підприємствах) і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно підлеглих (великі організації) [4, с. 216].

Управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів в управлінні [12, с. 214-216].

Зважаючи на необхідність безперервного комплексного управління персоналом, існує об'єктивна необхідність формування системи управління персоналом – упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства (отримання прибутку). Система управління персоналом організаційно закріплює певні функції за працівниками,

а також регламентує потоки інформації в системі управління підприємством [13, с. 103-105].

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства це повинно відбуватися згідно з вимогами розвитку продуктивних сил і за відповідних коректив.

Система управління персоналом покликана забезпечити кадрами підприємство, організувати їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на зарубіжних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на зарубіжні ринки, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

Структура управління персоналом являє собою складову різних демографічних, соціальних, функціональних і професійних груп працівників і відносин між ними. Професійні фактори впливають на зміст праці під впливом НТП (поява нових професій, відмирання старих професій). Кваліфікаційна структура управління персоналом визначає ефективність трудового потенціалу в цілому і кожного працівника окремо.

Розглянуто структуру управління персоналом. Зокрема, розглянуто планування персоналу, підбір персоналу та оцінювання персоналу

Планування персоналу

Планування персоналу передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

Оцінюючи потреби у кадрах, необхідно враховувати характер і вид діяльності підприємства, ефективне навантаження працівників з метою

оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці; можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи на зовнішньому ринку.

Ефективне планування персоналу ґрунтується на володінні такою інформацією:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;
- яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;
- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат потребують дані кадрові заходи.

Визначити необхідну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад дають змогу:

- виробнича програма,
- норми виробітку,
- заплановане підвищення продуктивності праці;
- структура робіт.

Підбір персоналу

Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до підбору персоналу.

Підбір персоналу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління по роботі з персоналом проводять внутрішній маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу на підприємстві, створюється власна база даних потенційних

кандидатів для зайняття вакантних посад або дається замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу.

Це, зокрема, кадрові агентства, які володіють базами даних та сучасними методиками підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств, підбираючи персонал, спираються на власні сили. Хоча все ж можна прослідкувати тенденцію до співпраці між двома зацікавленими сторонами - підприємствами та кадровими агентствами.

Послуги з підбору персоналу надають також бюро з працевлаштування, які підпорядковані переважно місцевим органам влади і сприяють працевлаштуванню тимчасово безробітних спеціалістів. Як правило, вони надають послуги з підбору малокваліфікованої робочої сили.

Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових співробітників. Як правило, агентство, що добре працює, пропонує декількох кандидатів, з тим щоб роботодавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих працівників.

Досвід провідних підприємств дає змогу виокремити низку заходів, що традиційно вживаються при підборі персоналу:

- створення системи підбору, що включає співбесіди з працівниками управлінь по роботі з персоналом, керівниками підрозділів, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці;
- використання "портрета компетенцій" як основного інструменту визначення фахової придатності кандидата;
- перенесення акценту у відборі працівників із формальних моментів у біографії кандидата (освіта, фах, стаж роботи) на аналіз його компетенцій і життєвих цінностей;
- залучення фахових експертів для підбору персоналу. Якщо раніше такі питання вирішувалися вищим керівництвом, а участь консультантів зводилася до підбору кандидатів для співбесіди, то сьогодні кадрові агентства, що спеціалізуються у сфері підбору персоналу, повністю виконують цю

функцію - описують виробничу поведінку, складають "портрет компетенцій", здійснюють пошук кандидатів, проводять їхнє тестування й оцінюють результати;

- продовження процесу підбору після прийому співробітника на роботу: випробувальний термін є сьогодні обов'язковим на більшості підприємств, оскільки ніякі тести не дають такого уявлення про кандидата, як робота певний час на займаній посаді;

- організація спеціальних програм адаптації для всіх прийнятих на роботу працівників, метою яких є не тільки і не стільки навчання фаховим навичкам, скільки знайомство нового працівника з цілями підприємства, його філософією - своєрідне "обернення у нову віру".

При підборі персоналу мова йде про те, щоб із числа зацікавлених осіб (кандидатів), що подали анкету, вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакансії.

Для цього необхідно виявити показники придатності кандидатів (можливості, знання, досвід, ціннісні установки тощо) і порівняти їх із заздалегідь визначеними показниками вимог до вакансії.

Персонал підприємства поділяється на:

- керівників різних рівнів,
- спеціалістів,
- службовців,
- технічний персонал,
- робітників.

Керівник - це працівник, який управляє певним колективом, має необхідні повноваження для прийняття рішень у конкретних видах діяльності підприємства, відповідає за результати роботи.

Спеціалісти - працівники, що виконують визначені функції управління, аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До спеціалістів належать, наприклад, економісти, юристи, бухгалтери. Особливістю їхньої діяльності є робота в умовах певних обмежень:

їхню діяльність обмежують накази, розпорядження керівників, техніко-технологічні нормативи та організаційні регламенти, кваліфікаційні вимоги. У діяльності спеціалістів переважають логічні операції, що не заважає прояву творчої активності.

Службовці - працівники, що обслуговують діяльність спеціалістів і керівників. Вони повинні виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і спеціалістів від цієї роботи. Специфіка діяльності службовця полягає в тому, що в ній використовуються стандартні процедури й операції, вона значною мірою відповідає відомим нормам.

Сучасний розвиток теорії управління призводить до того, що дедалі частіше терміни "керівник" і "менеджер" вживаються як синоніми. Менеджер - це керівник або управляючий, що займає постійну посаду і має повноваження в сфері прийняття рішень із зазначених видів діяльності підприємства.

Оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.

Оцінювання персоналу включає:

- оцінювання потенціалу працівника;
- оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці);
- атестацію кадрів.

Оцінювання потенціалу працівника здійснюється при заміщенні ним вакантного робочого місця. Воно дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатись, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Ця процедура включає оцінювання:

- професійних знань, умінь,
- виробничого досвіду,
- ділових та особистісних якостей,
- ціннісних орієнтацій,
- працездатності,

- загального рівня культури працівника, що претендує на зайняття вакантної посади чи робочого місця.

Оцінювання індивідуального внеску дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність займаній посаді (робочому місцю).

Атестація кадрів виступає як комплексне оцінювання, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінювання персоналу виступають:

- філософія підприємства та стратегічний план його розвитку;
- моделі робочих місць працівників;
- методики рейтингового оцінювання кадрів;
- положення про атестацію кадрів;
- правила внутрішнього розпорядку підприємства;
- штатний розклад;
- особові справи співробітників;
- кадрові накази;
- соціологічні анкети;
- психологічні тести.

Оцінювання персоналу на підприємствах відбувається шляхом залучення до оцінювання співробітника колег, підлеглих і навіть зовнішніх клієнтів. Популярною стає "360-градусна" атестація, коли співробітник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів. Багато підприємств починають проводити опитування клієнтів із метою оцінювання своїх представників.

У процесі оцінювання співробітника враховуються результати роботи підрозділу й підприємства в цілому. Співробітник, як би добре він не працював на своєму місці, не може одержати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався зі своїми завданнями. При цьому останнім часом відбувається перегляд традиційних термінів оцінювання (рік, півроку) на користь періодів, що змінюються, - завершення проекту або його стадії, перехід до нової структури і т. д.

Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами [9, с. 14].

1.2 Принципи, види політики управління персоналом підприємства

Принципи управління персоналом — це правила, основні положення й норми, яких повинні дотримуватися керівники й фахівці в процесі управління персоналом. ПУП відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому й самі є об'єктивними.

Вітчизняними організаціями використовуються такі принципи управління персоналом: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва; добору, підбору й розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління; контролю виконання рішень та ін. Багато американських і японських корпорацій широко використовують такі принципи управління персоналом: довічного наймання, контролю за виконанням завдань, заснованого на довірі; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; колегіальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення прийнятих рішень більшістю працівників.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації:

1. Принципи, характерні для формування систем управління персоналом:

Стійкість - Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи

іншого працівника або підрозділ у невідгідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом

Багатоаспектність - Управління персоналом (як по вертикалі, так і по горизонталі) може здійснюватися за різними каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим та ін.

Прозорість - Система управління персоналом мусить мати концептуальну єдність, єдину термінологію, діяльність усіх підрозділів і керівників має будуватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних щодо економічного змісту процесів управління персоналом

Комфортність - Система управління персоналом має забезпечити працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізації рішень. Наприклад, вибіркоче друкування даних, різноманітність методів їх обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів і т. ін.

2. Принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом:

Концентрація - Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань чи концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання

Спеціалізація - Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій

Паралельність - Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом

Адаптивність (гнучкість) - Означає пристосованість системи управління персоналом до цілей об'єкта, що змінюються

Наступність - Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом

Безперервність - Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділів, скоро-чення часу обігу документів, простоїв технічних засобів управління тощо

Ритмічність - Виконання однакового обсягу робіт у рівні про-міжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом

Прямоплинність - Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації щодо вироблення певного рішення. Остання буває горизонтальна й вертикальна (взаємозв'язок між функціональними підрозді-лами і взаємозв'язок між різними рівнями управ-ління)[18].

Усі принципи побудови системи управління персоналом реалі-зуються у взаємодії.

Окремо виділяються базові принципи ефективного управління персоналом. До таких принципів, зокрема, зараховують:

- науковість – полягає в побудові всієї системи управління на відповідних досягненнях науки, потребує прогнозування розвитку технологій, використання соціології, психології й інших наук;

- нормативність – побудова системи управління на чинних правових нормах;

- економічність – забезпечення раціонального співвідношення між витратами на управління та досягнутими результатами;

- мотивація – базується на особистій зацікавленості працівників у матеріальних, моральних, психологічних та інших стимулах роботи;

- справедливе ставлення, гуманізм – передбачає рівність усіх працівників незалежно від посади, а взаємодія працівника з адміністрацією формується на повазі, розумінні людини більше ніж засобу управління;

- оптимальність – між ієрархічністю й оперативністю рівня управління щодо прийняття управлінських рішень, у визначенні оптимального обсягу та норми управління;

– закріплення функцій і делегування повноважень – розподіл функцій між посадовими особами, структура взаємозв'язків між ними та методи стимулювання їхньої діяльності; делегування повноважень базується на тому, що менеджер “виконує свою роботу руками своїх підлеглих”;

– персоналізація – конкретизація відповідальності, забезпечення балансу прав та обов'язків;

– зворотній зв'язок – своєчасне отримання точної інформації про стан виконання запланованого [15].

Класифікація видів кадрової політики організації ґрунтується на безпосередньому впливі управлінського апарату на кадрову ситуацію. По даній підставі виділяють наступні типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

За ступенем відкритості організації по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу, принципової орієнтації на власний або зовнішній персонал виділяють два види кадрової політики: відкрита, закрита.

Розглянемо їх докладніше.

Пасивна кадрова політика характеризується тим, що у керівництва організації є чітко виражена програма дій щодо персоналу та кадрова робота зводиться в кращому разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу потреб у персоналі, не має коштів оцінки персоналу. У фінансових планах кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення. Діагностика кадрової ситуації в цілому відсутня. Керівництво працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, що прагне погасити будь-якими засобами, не роблячи спроб зрозуміти причини та їх можливі наслідки.

Реактивна кадрова політика характерна для організацій, керівництво яких здійснює контроль за симптомами кризової ситуації в роботі з персоналом (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених перед організацією завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і намагається вирішити виникаючі проблеми. Керівництво

організації вживає заходів по локалізації кризи, орієнтовано на розуміння причин, які призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких організацій розпорядженні засобами діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги. У програмах розвитку організації кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, намічаються шляхи їх вирішення, проте основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна кадрова політика передбачає наявність у керівництва організації обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації при одночасному нестачі коштів для здійснення впливу на кадрову ситуацію. Кадрова служба подібних організацій розпорядженні не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться коротко- і середньострокові прогнози потреби в кадрах (якісні та кількісні), сформульовані завдання з розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій - розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва організації обґрунтованих прогнозів її розвитку і відповідних їм методів і засобів впливу на персонал. Кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації на середньо- і довгостроковий періоди. Видається, що активна кадрова політика буде значно ефективніше, якщо будуть не тільки проголошені основні цілі і цінності, але і буде чітко показано, як (за допомогою яких засобів і прийомів) можна досягти оптимального стану кадрового потенціалу і що дасть кожному працівнику застосування цих нововведень.

Активна кадрова політика орієнтується на стратегічні фактори успіху:

- Наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності і на запити клієнтів;
- Необхідне обслуговування із застосуванням відповідних технічних засобів;

- Висока якість продукції;
- Використання досягнень науково-технічного прогресу і новітніх технологій;
- Почуття економічної відповідальності та дотримання економічної рівноваги;
- Кваліфікований кадровий потенціал;
- Адаптивні і гнучкі організаційні структури.

Механізми, якими може користуватися керівництво при аналізі ситуації, призводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису). Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики: раціональну та авантюристичної [50].

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має і якісний діагноз, і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба організації розпорядженні не тільки засобами діагностики персоналу, але і засобами прогнозування кадрової ситуації на середньо- і довгостроковий періоди.

У програмах розвитку організації містяться коротко-, середньо- і довгостроковий прогнози потреби в персоналі (якісні та кількісні). Крім того, складовою частиною плану кадрової роботи є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

При авантюристичної кадровій політиці керівництво не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба організації, як правило, не має коштів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу. Однак у програми розвитку організації включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку організації, але не враховують зміну ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом.

При посиленні впливу факторів, які раніше не включалися в розгляд, можуть виникнути проблеми при реалізації подібної кадрової політики. Це призведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при істотній зміні ринку, появи нового товару, який може витиснути наявний зараз у організації. З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу. Однак швидка й ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, в організації, що володіє скоріше молодим персоналом, ніж в організації, що має дуже кваліфікований персонал літнього віку.

Відкрита кадрова політика характеризується "прозорістю" організації для потенційних співробітників на будь-якому рівні ієрархії і готовністю прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він володіє відповідною кваліфікацією, без урахування того, чи працював він раніше в даній організації або споріднених їй. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а подальше заміщення відбувається тільки з числа працівників організації. Середній і вищий рівні управління непроникні для нового персоналу, прийнятого з боку. Кадрова політика даного типу характерна для організацій, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери та організаційної культури [39].

Отже, принципи управління персоналом є складовою принципів соціального управління. Проте багато підприємств розглядають їх окремо в директивах щодо здійснення кадрового управління, основних напрямках кадрового управління тощо.

Принципи управління є правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених завдань, норми відносин співробітників. Спектр ідей з розглядуваної проблематики

досить широкий — від загальних уявлень про етичні норми та характери людей до моделей

поведінки у відносинах різних управлінських рівнів і правил розв'язання конфліктів.

1.3 Методи політики управління персоналом підприємства

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених і обґрунтованих методів. У теорії та на практиці управління персоналом застосовують три групи методів: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні.

Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. Методи управління - це способи впливу на персонал з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому.

При цьому треба мати на увазі, що на практиці мають місце різні класифікації таких методів.

Аналіз наукової літератури демонструє, що у залежності від характеру впливу на людину вітчизняні вчені виокремлюють такі методи як:

- методи стимулювання, зв'язані з задоволенням визначених потреб співробітника;
- методи інформування, що припускають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку; методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;
- методи (адміністративного) примушування, засновані на погрозі чи застосуванні санкцій [13].

Наука і практика менеджменту виробили три групи методів управління персоналом організації.

В основі адміністративних, або організаційно-розпорядчих методах лежить застосування влади і нормативне забезпечення трудової діяльності співробітників. Зазвичай реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок і орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати в певній організації. Адміністративні методи мають прямий характер впливу - будь-який наказ чи розпорядження керівництва повинні бути обов'язково виконані.

1) Методи управління персоналом:

Адміністративні (організаційно-розпорядчі)

1. Формування структури органів управління
2. Встановлення держзамовлень
3. Затвердження адміністративних норм та нормативів
4. Видання наказів і розпоряджень
5. Підбір і розстановка кадрів
6. Розроблення положень

2) Економічні

1. Економічний аналіз
2. Економічне обґрунтування
3. Планування
4. Матеріальне стимулювання
5. Ціноутворення
6. Податкова система
7. Економічні норми та нормативи

3) Соціально-психологічні

1. Соціальний аналіз у колективі
2. Соціальне планування
3. Участь працівників в управлінні
4. Соціальний розвиток колективу
5. Психологічний вплив на працівників

6. Моральне стимулювання

7. Стимулювання

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони застосовуються на адміністративній підпорядкованості об'єкта суб'єкту, на основі ієрархічного управління. Організаційно-розпорядчі методи управління ґрунтуються на відносинах єдиновладдя, дисципліни та відповідності, здійснюються у формі організаційного та розпорядчого впливу. Це дає можливість об'єднати в одній групі як адміністративні, так і суто організаційні методи управління персоналом [36].

Головними функціями адміністративних методів є забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття відповідальності, прагнення людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Від інших ці методи відрізняє прямий характер впливу, оскільки будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Економічні методи управління засновані на врахуванні та використанні економічних інтересів індивідуальних, групових, колективних. Механізмами економічних методів на рівні підприємства є норми та нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках підприємства тощо. Економічні методи управління персоналом полягають у тому, що створюють матеріальну зацікавленість усіх зайнятих у підвищенні ефективності їхньої праці та впливають на управління об'єктом через економічні інтереси колективу та окремих робітників.

Економічні методи управління включають широке використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання [24].

До економічних методів відносять всі методи матеріальної стимуляції персоналу. Основний економічний метод - це заробітна плата, а також отримання частки прибутку, система заохочень за якість праці і його ефективність, система покарань у вигляді відрахувань і штрафів. У цю ж групу входять деякі елементи соціального забезпечення персоналу - оплата харчування, проїзду, надання медичного страхування. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування коштів в матеріальне стимулювання має мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки та соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочень;
- соціальний захист.

В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дієві засоби, як навчання та розвиток персоналу, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування, соціальний захист персоналу. Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особи, групи колективу, у процесі управління персоналом [26].

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, який базується на використанні закономірностей соціології та психології. Об'єктом впливу цих методів є групи людей і окремі особи.

За масштабами та способами впливу вказані методи можна поділити на дві основні групи: соціологічні, що спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні, що впливають на конкретного індивіда.

Соціально-психологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дають змогу встановити призначення та місце співробітників у колективі, визначити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації та розв'язання конфліктів у колективі [48].

Соціально-психологічні методи засновані на законах психології і соціології. Один з найбільш важливих результатів застосування психологічних методу - мінімізація особистісних конфліктів. Крім того, з їх допомогою можна управляти кар'єрою кожного працівника, формувати корпоративну культуру на основі образу ідеального співробітника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного в колективі, виявити неформальних лідерів, вирішити виробничі конфлікти.

Розглядаючи більш детально зміст і характер методів, треба мати на увазі, що адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічні та соціальнопсихологічні методи мають непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно установити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко, але в цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу.

Технології управління - це своєрідний інструмент впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей.

Всі розроблені технології можна розділити на кілька груп залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження. Остання класифікація є найбільш поширеною в системі управління персоналом. Відповідно до неї технології управління персоналом можна розділити на чотири великі групи.

Технології управління персоналом:

Традиційні технології - Використовуються в будь-якої організаційної структури. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо.

Галузеві технології - Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служб. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань.

Професійні - Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливості періоду, для якого створюється технологія. Мінуси - висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька.

Інноваційні - Створюються для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу.

Вибір тієї чи іншої технології управління розвитком персоналу має спиратися на розуміння того, якими ресурсами володіє компанія і які базові завдання. Фахівці рекомендують використовувати на практиці кілька технологій, щоб підвищити ефективність управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів в сфері підбору кадрів допомагає точніше виявити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів [45].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ „ОТП Банк”

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК» – один з найбільших вітчизняних банків, визнаний лідер фінансового сектору України. На українському ринку він представлений з 1998 року, має стійку репутацію соціально відповідальної, надійної і стабільної структури, що пропонує споживачам сервіси європейської якості [30].

1998 березень – заснований АКБ «Райффайзенбанк Україна» як банк зі 100% іноземним капіталом.

2001 – банк увійшов в 10-ку найбільших банків України.

2006 – стовідсотковим власником банку став OTP Bank Plc., Лідер угорського банківського ринку, чия ринкова частка в Угорщині становить 25%. Банк був перейменований в OTP Bank (АТ «ОТП БАНК»).

Крім Угорщини, OTP Bank Plc. присутній ще в дев'яти країнах ЦСЄ (в Україні, Албанії, Словаччини, Болгарії, Румунії, Хорватії, Сербії, Росії та Чорногорії), забезпечуючи потреби майже 12 млн клієнтів, які обслуговуються у понад 1500 банківських установах.

На сьогодні – АТ «ОТП БАНК» є ядром фінансової групи, до складу якої входять компанії групи ОТП в Україні: компанія з управління активами ТОВ «ОТП Капітал» і лізингова компанія ТОВ «ОТП Лізинг».

Всі перераховані компанії проводять успішну діяльність, займаючи провідні позиції в своїх сегментах.

Місце розташування: м. Київ, вул. Жилянська, 43.

Чисельність працівників підприємства у 2017р. – 23 чол., у 2018р. – 25чол.

Форма власності: приватне підприємство.

Мета створення: Головна мета діяльності банківської установи, як і будь-якого комерційного підприємства, полягає в одержанні прибутків. Але перелік [30].

завдань, що постають перед банківським менеджментом і потребують ефективного вирішення, набагато ширший, ніж максимізація прибутків.

Завдання банківського менеджменту: забезпечення прибуткової діяльності;

- задоволення потреб клієнтів у структурі та якості пропонованих банком послуг;
- наявність адекватних систем контролю за рівнем банківських ризиків;
- створення ефективної організаційної структури банку;
- організація роботи систем контролю, аудиту, безпеки, інформаційних та інших систем, що забезпечують життєдіяльність банку;
- створення умов для набору кваліфікованих співробітників та повної реалізації їх потенційних можливостей;
- створення систем підготовки, перепідготовки та розстановки кадрів; забезпечення умов для здійснення сильного і послідовного управління банком;
- створення умов для підвищення культури співробітників, наявність спільних цінностей, забезпечення морального клімату в колективі [1].

Публічне акціонерне товариство „ОТП БАНК” є дочірньою структурою Відкритого Акціонерного Товариства „Центральна Ощадна каса і Комерційний Банк” – найбільшого банку в Угорщині, що має долю ринку майже 25%. АТ „ОТП БАНК” є одним з лідерів вітчизняного банківського сектору, що за основними фінансовими показниками входить у першу десятку банків країни.

Це універсальний банк, який:

- встановлює довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами;
- надає повний спектр фінансових послуг найвищої якості корпоративним і приватним клієнтам, представникам малого та середнього бізнесу;

- демонструє високі стандарти професіоналізму та інноваційності;
- як дочірня структура Відкритого Акціонерного Товариства „Центральна Ощадна каса і Комерційний Банк” (Угорщина) тісно співпрацює з материнським банком та іншими членами фінансової групи;
- заохочує креативність та ініціативність співробітників, створює умови для найбільш повного розкриття їхнього потенціалу.

На підставі ліцензії Національного банку України „ОТП БАНК” здійснює наступні банківські операції:

- 1) приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;
- 2) відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;
- 3) розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик. За наявності банківської ліцензії банк має право без отримання письмового дозволу здійснювати такі операції та угоди:
- 4) надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;
- 5) придбання права вимоги на виконання зобов'язань в грошовій формі за поставленні товари чи надані послуги, беручи на себе ризик виконання таких вимог та приймання платежів (факторинг);
- 6) лізинг;
- 7) послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів;
- 8) випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;
- 9) випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;
- 10) надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій.

Також за наявності банківської ліцензії та отриманого письмового дозволу Національного банку України „ОТП БАНК” здійснює такі операції:

11) операції з валютними цінностями:

- а) неторговельні операції з валютними цінностями;
- б) ведення рахунків клієнтів (резидентів та нерезидентів) в іноземній валюті та клієнтів не резидентів у грошовій одиниці України;
- в) ведення кореспондентських рахунків банків (резидентів і нерезидентів) в іноземній валюті;
- г) ведення кореспондентських рахунків банків (нерезидентів) у грошовій одиниці України;
- г) відкриття кореспондентських рахунків в уповноважених банках України в іноземній валюті та здійснення операцій за ними;
- д) відкриття кореспондентських рахунків у банках (нерезидентах) в іноземній валюті та здійснення операцій за ними;
- е) залучення та розміщення іноземної валюти на валютному ринку України;
- є) залучення та розміщення іноземної валюти на міжнародних ринках;
- ж) торгівля іноземною валютою на валютному ринку України (за винятком валютообмінних операцій);
- з) торгівля іноземною валютою на міжнародних ринках;
- и) операції з готівковою іноземною валютою та чеками (купівля, продаж, обмін, прийняття на інкасо), що здійснюються в касах і пунктах обміну іноземної валюти банків;
- і) операції з готівковою іноземною валютою (купівля, продаж, обмін), що здійснюються в пунктах обміну іноземної валюти, які працюють на підставах укладених банками агентських договорів з юридичними особами-резидентами;
- ї) операції з банківськими металами на валютному ринку України;
- й) операції з банківськими металами на міжнародних ринках;

12) емісію власних цінних паперів;

- 13) організацію купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;
- 14) здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (включаючи андеррайтинг);
- 15) здійснення інвестицій у статутні фонди та акції інших юридичних осіб;
- 16) операції за дорученням клієнтів або від свого імені:
 - а) з інструментами грошового ринку;
 - б) з інструментами, що базуються на обмінних курсах та відсотках;
 - в) фінансовими ф'ючерсами та опціонами;
- 17) довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами;
- 18) депозитарну діяльність зберігача цінних паперів [30].

Крім операцій, зазначених вище, АТ „ОТП БАНК”, відповідно до чинного законодавства і на підставі відповідних ліцензій Державної Комісії з цінних паперів та фондового ринку, може здійснювати депозитарну діяльність зберігача цінних паперів та професійну діяльність на фондовому ринку з торгівлі цінними паперами: брокерську діяльність, дилерську діяльність та андеррайтинг. Банк не здійснює діяльність у сфері матеріального виробництва, торгівлі, страхування, крім виконання функцій страхового посередника.

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний, адміністративно-правовий.

ОТП БАНК продовжив удосконалювати інтернет-банкінг, реалізовано нові можливості веб-версії та мобільних додатків системи інтернет-банкінгу для фізичних осіб OTP Smart для операційних систем android і iOS, покращено Ui/UX додатки, основні з яких: вхід за відбитком пальця, проведення операції в один клік, валютообмін.

Також в 2019 році було запроваджено інтернет-банкінг для клієнтів-ФОП OTP business, що стало передумовою впровадження революційного рішення для фізичних осіб-підприємців – OTP Evolute.

Взявши за основу успішні результати обслуговування клієнтів у телефонному режимі, Банк продовжив вдосконалювати процеси автоматичного обслуговування клієнтів.

Наглядова Рада має право перевіряти дані обліку та здійснення будь-яких управлінських функцій в банку. Наглядова Рада перевіряє річну фінансову звітність, включаючи пропозиції щодо розподілу прибутку і щорічний звіт Правління та подає свої коментарі до нього на розгляд Загальних зборів акціонерів.

Правління банку є виконавчим органом банку, який здійснює управління поточною діяльністю банку, формування фондів, необхідних для поточної діяльності банку, та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими статутом банку, рішеннями Загальних зборів акціонерів і Наглядової Ради.

Переглянемо техніко-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності АТ «ОТП Банк» за 2017–2019 роки

№ з/п	Показник	Роки			2018 р. до 2017р.	2019 р. до 2018 р.		
		2017	2018	2019	Темп приросту/зниження			
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Активи, тис. грн	29832398	32757138	44781323	2924740	9,8	12024185	36,7
2.	Зобов'язання, тис. грн.	26202423	27502332	37006848	1299909	4,96	9504516	34,56
3.	Власний капітал, тис. грн.	3629975	5254806	7774475	1624831	44,76	2519669	47,95
4.	Процентні доходи, тис. грн.	3035594	4133371	5092574	1097777	36,16	959203	23,21

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.	Процентні витрати, тис. грн.	1087530	1226343	1653327	138813	12,76	426984	34,82
6.	Чистий процентний дохід, тис. грн.	1948064	2907028	3439247	958964	49,23	532219	18,31
7.	Чистий непроцентний прибуток, тис. грн.	780167	1109416	1443964	329249	42,2	334548	30,16
8.	Операційний прибуток, тис. грн.	2728231	4016444	5006916	1 288 213	47,22	990472	24,66
9.	Операційні витрати, тис. грн.	1463348	1614720	1988513	151 372	10,34	373793	23,15
10.	Прибуток до оподаткування, тис. грн	1264883	2401724	3094366	1136841	89,88	692642	28,84
11	Чистий прибуток тис. грн.	1021365	1974310	2536756	952945	93,3	562446	28,49
12	Всього сукупних прибутків тис. грн,	1069067	2039774	2713611	970707	90,8	673837	33,03
13.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2743	2813	2955	70	2,55	142	5,05
14.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	551664,9	656904,3	745255,7	105239,4	19,08	88351,4	13,45
15.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис.грн.	201,12	233,52	252,2	32,4	16,11	18,68	8,0
16.	Витрати на персонал, тис грн.	723452	806553	884239	83101	11,49	77686	9,63
17.	Ефективність праці, п.6/п.13, тис. грн.	710,19	1033,42	1163,87	323,23	45,51	130,45	12,62

Джерело: Складено автором на основі [31, 32, 33].

З таблиці 2.1 можна робимо наступні висновок, що протягом трьох років спостерігається динаміка росту результатів техніко-економічних показників. Це свідчить про розвиток та зростання прибутку компанії.

Власний капітал компанії у 2018 р. збільшився на 44,76%, а у 2019 р. на 47,95%.

Операційний прибуток в 2018 році зріс на 1288213 тис. грн., а в 2019 році на 990472 тис. грн. Чистий прибуток у 2018 р. збільшився на 93,3%, а у 2019 р. зріс на 28,84%. Збільшення рівня прибутковості вдалося досягти завдяки зростанню долі споживчих кредитів у структурі робочого кредитного портфеля, підвищенні ефективності операційних процесів та виважених підходах щодо політики управління кредитними ризиками.

На підприємстві спостерігається тенденція збільшення працівників протягом певних років. У 2017 р. складає 2 743 чоловік, у 2018 р. – 2813 чоловік, у 2019 році – 2955 чоловік. Причиною збільшення даного показника у 2017, 2018 та у 2019 роках є потреба у робочій силі, оскільки АТ «ОТП БАНК» розширює ринки збуту та збільшує обсяг надання послуг.

Фонд оплати праці у 2018 р. зріс на 105239 461 грн. або на 19,08%, а у 2019 р. зріс на 88351313 грн. або на 13,45%, середньорічна заробітна плата штатного працівника збільшилась з 201 117,35 грн. у 2017 р. до 233524,47 грн. у 2018 р. до 252201,57 грн. у 2019 р.

Витрати на персонал у 2018 р. зросли на 83101 тис. грн., а у 2019 на 77686 тис. грн. це пояснюється збільшенням обсягів виробництва продукції;

Таким чином, отримані економічні показники за аналізовані періоди, свідчать про стабільність та відносну фінансову стійкість навіть під впливом зовнішніх негативних факторів.

2.2. Аналіз ефективності використання персоналу АТ „ОТП Банк”

Аналіз складу і кількісного співвідношення різних категорій і груп персоналу наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури працівників АТ «ОТП БАНК» за 2017–2019 роки

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2018 р. до 2017 р.		2019 р. до 2018 р.	
	осіб	%	Осіб	%	осіб	%	Абс. відхилення +/-, структурні зрушення, в.п.%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньооблікова кількість штатних працівників:	2743	100	2813	100	2955	100	70	2,55	142	5,05
- Непромисловий персонал	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
- ПВП, всього: в т. ч.	2743	100	2813	100	2955	100	70		142	
- робітники	1207	44	1182	42	1182	40	-25	-2%	0	-2%
- керівники	137	5	197	7	207	7	60	2%	10	0%
- спеціалісти	192	7	225	8	236	8	33	1%	11	0%
- службовці	274	10	281	10	266	9	7	0%	-15	-1%
- інший персонал	933	34	928	33	1064	36	-5	-1%	136	3%

Складено автором за даними банку

Проаналізувавши структуру за 2017–2019 роки, виходить що у 2018 році кількість робітників зменшилась на 2 %, також у 2019 р. зменшилась на 2%. А це свідчить, що проводиться слабка мотиваційна програма для персоналу.

Також доцільно проаналізувати структуру персоналу за такими класифікаційними ознаками як:

- вік
- стать;
- рівень освіти;
- професійна майстерність (кваліфікація);
- стаж роботи;

- розмір заробітної плати тощо.

Проведені дослідження представлені у вигляді таблиць (2.3-2.7) та відповідних їм діаграм (рис. 2.1-2.5).

Таблиця 2.3

**Динаміка вікової структури персоналу АТ «ОТП БАНК»
за 2017–2019 роки**

Вікові категорії	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	Абс. відхилення +/-, структурні зрушення, в.п.%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому										
Молодь віком 15-28 років	686	25	760	27	798	27	74	2%	38	0%
29-40 років	823	30	928	33	1005	34	105	3%	77	1%
41-50 років	521	19	478	17	532	18	-43	-2%	54	1%
51-60 років	439	16	394	14	384	13	-45	-2%	-10	-1%
Понад 60 років	274	10	253	9	236	8	-21	-1%	-17	-1%
Разом	2743	100	2813	100	2955	100	70		142	
Управлінський персонал										
Молодь віком 15-28 років	151	5,5	189	7	207	7	38	1,5%	2	0
29-40 років	181	7	233	8	236	8	52	1%	3	0
41-50 років	115	4	120	4	148	5	5	0%	28	1
51-60 років	96	3,5	98	3,5	89	3	2	0%	-9	-0,5
Понад 60 р.	60	2	63	2	29	1	3	0%	-34	-1
Разом	603	22	703	24,5	709	24	100	2,5%	6	-0,5
Виробничий персонал										
Молодь віком 15-28 років	535	19,5	571	20	591	20	36	0,5%	20	0
29-40 років	642	23	695	25	769	26	53	2%	74	1
41-50 років	407	15	358	13	384	13	-49	-2%	26	0
51-60 років	342	12,5	296	10,5	295	10	-54	-2%	-1	-0,5
Понад 60 років	214	8	190	7	207	7	-24	-1%	17	0
Разом	2140	78	2110	75,5	2246	76	-30	-2,5	136	0,5

Складено автором за даними банку

Результати дослідження представлені у вигляді діаграми на рис. 2.1

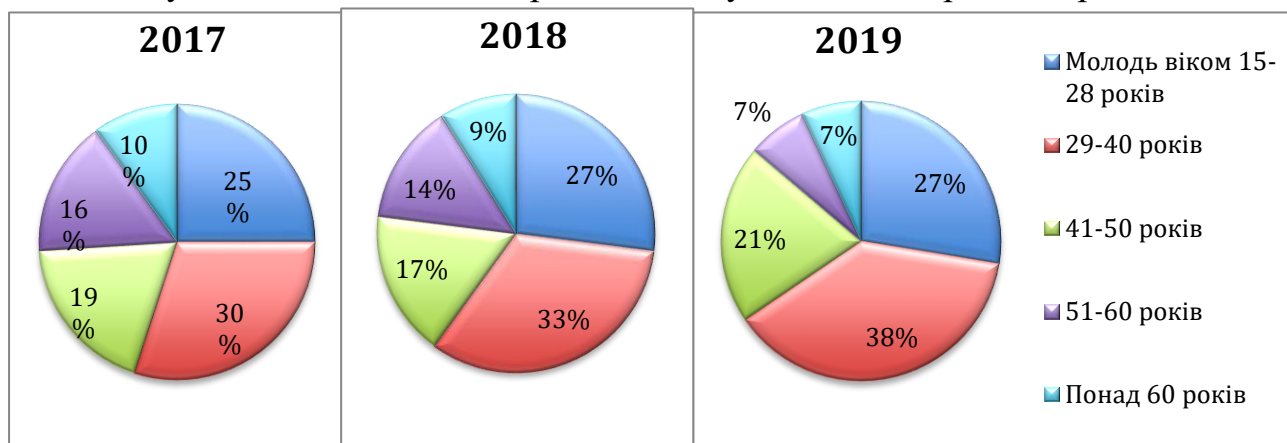


Рис. 2.1. Динаміка вікової структури персоналу АТ «ОТП БАНК» за 2017–2019 роки

Динаміка вікової структури персоналу показує, що в АТ «ОТП БАНК» найбільша кількість працівників була віком 29–40: у 2017 році (823 осіб), у 2018 році (928 осіб), у 2019 році (1005 осіб); найменша кількість працівників віком понад 60 років: у 2017 році (274 осіб), у 2018 році (253 осіб), у 2019 році (236 осіб). Проведемо аналіз структури працівників підприємства за різними класифікаційними ознаками за 2017, 2018 та 2019 рік.

Таблиця 2.4

Динаміка гендерної структури персоналу АТ «ОТП БАНК» за 2017–2019 роки

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Абс. відхилення +/- (структурні зрушення, в.п.%)			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
							±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8		9	10
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому										
Чоловіки	686	647	620	25	23	21	-39	-2	-27	-2
Жінки	2057	2166	2335	75	77	79	109	2	169	2
Разом	2743	2813	2955	100	100	100	70	-	142	-
Управлінський персонал										
Чоловіки	156	161	159	6	5,5	5	5	-0,5	-2	-0,5
Жінки	447	542	550	16	19	19	95	3	8	0
Разом	603	703	709	22	24,5	24	100	2,5	6	-0,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виробничий персонал										
Чоловіки	556	486	502	20	17,5	17	70	-2,5	16	-0,5
Жінки	1584	1624	1744	58	58	59	40	0	120	1
Разом	2140	2110	2246	78	75,5	76	-30	-2,5	136	0,5

Складено за данми банку

Результати дослідження представлені у вигляді діаграми на рис. 2.2

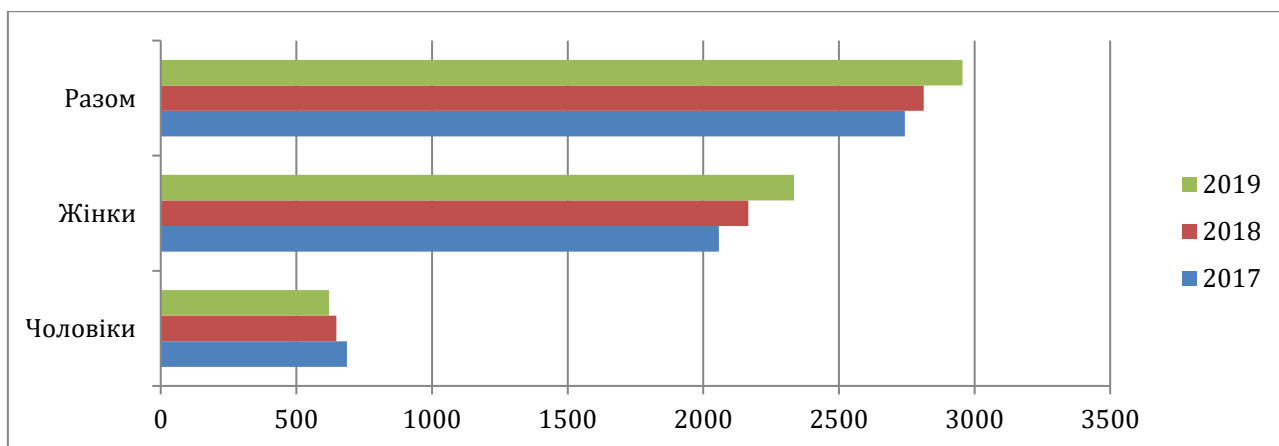


Рис. 2.2. Динаміка гендерної структури персоналу АТ «ОТП БАНК» за 2017–2019 роки

Динаміка гендерної структури персоналу показує, що в АТ «ОТП БАНК» за 2017–2019 роки кількість працівників жіночої статі переважає.

Таблиця 2.5

**Динаміка освітньої структури персоналу АТ «ОТП БАНК»
за 2017–2019 роки**

Рівень освіти	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Абс. відхилення +/- , (структурні зрушення, в.п.%)			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
							±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середня освіта з них:	27	1	28	1	30	1	1	0	2	0
- управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- виробничий персонал	27	1	28	1	30	1	1	0	2	0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Професійно-технічна освіта, з них:	193	7	197	7	192	6,5	4	0	-5	-0,5
- управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- виробничий персонал	193	7	197	7	192	6,5	4	0	-5	-0,5
Неповна вища освіта з них:	465	17	422	15	384	13	-43	-2	-38	-2
- управлінський персонал	54	2	56	2	59	2	2	0	3	0
- виробничий персонал	411	15	366	13	325	11	-45	-2	-41	-2
Базова вища освіта з них:	1235	45	1294	46	1389	47	59	1	95	1
- управлінський персонал	220	8	281	10	296	10	61	2	15	0
- виробничий персонал	1015	37	1013	36	1093	37	-2	-1	80	1
Повна вища освіта з них:	823	30	872	31	960	32,5	49	1	88	1,5
- управлінський персонал	466	17	506	18	561	19	40	1	55	1
- виробничий персонал	357	13	366	13	399	13,5	9	0	33	0,5
Разом	2743	100	2813	100	2955	100	70	-	142	-

Складено за данми банку

Результати дослідження представлені у вигляді діаграми на рис. 2.3

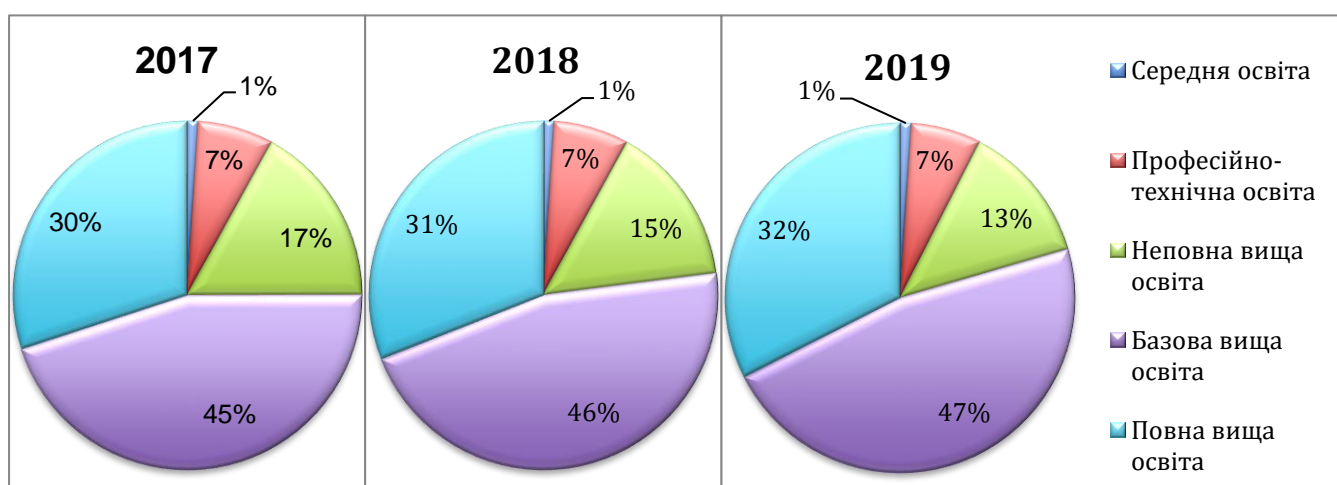


Рис. 2.3. Динаміка освітньої структури персоналу АТ «ОТП БАНК» за 2017–2019 роки

Динаміка освітньої структури персоналу показує, що в АТ «ОТП БАНК» переважає кількість працівників з базовою вищою освітою: у 2017 р. – 45%, у 2018 р. – 46%, у 2019 р. – 47%.

Таблиця 2.6

Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації АТ «ОТП БАНК» за 2017–2019 роки

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
			2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	30	31	32,5
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	45	46	47
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	17	15	13
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	8	8	7,5

Результати дослідження представлені у вигляді діаграми на рис. 2.4

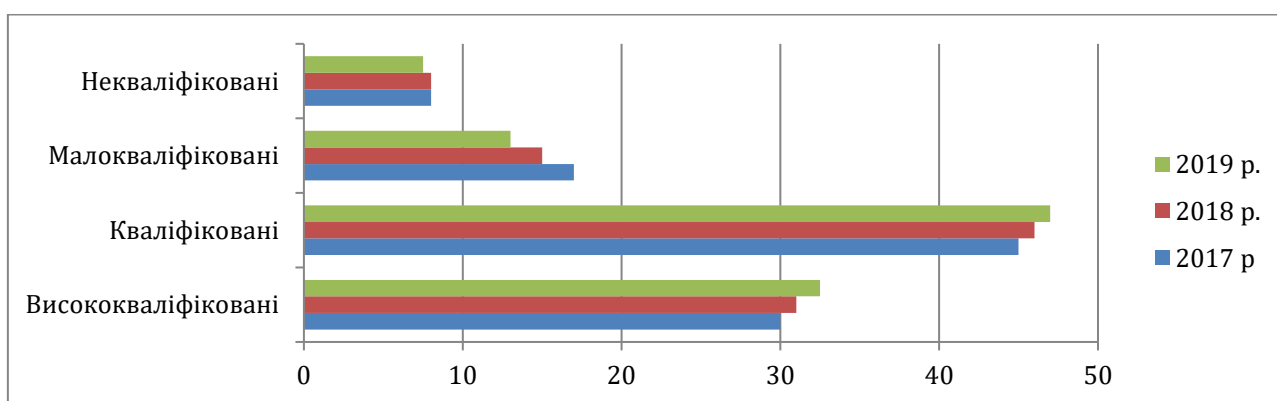


Рис. 2.4. Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації АТ «ОТП БАНК» за 2017–2019 роки

Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації показує, що в АТ «ОТП БАНК» найбільший відсоток працівників відносяться до кваліфікованої кваліфікаційної групи робітників: у 2017 р – 45%; у 2018 р. – 46%; у 2019 р. – 47%. Найменший відсоток працівників відносяться до некваліфікованих: у 2017 – 8%; у 2018 р. – 8%; у 2019 р. – 7,5%.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури персоналу АТ «ОТП БАНК» за стажем роботи
за 2017–2019 роки**

Стаж роботи	2017 р.		2018 р.		2019%		2018 р. до 2017р.	2019 р. до 2018 р.		
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	Відхилення +/- ; %			
							±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Менше 1 року	412	15	450	16	473	16	38	9,22	23	5,11
1-3 роки	604	22	647	23	680	23	43	7,12	33	5,1
3-5 роки	823	30	844	30	916	31	21	2,55	72	8,53
5-10 років	576	21	563	20	591	20	-13	2,31	28	4,97
10-20 років	273	10	253	9	236	8	-20	7,91	-17	7,2
Понад 20 років	55	2	56	2	59	2	1	1,82	3	5,36
Разом	2743	100	2813	100	2955	100	70	-	142	-

Результати дослідження представлені у вигляді діаграми на рис. 2.5

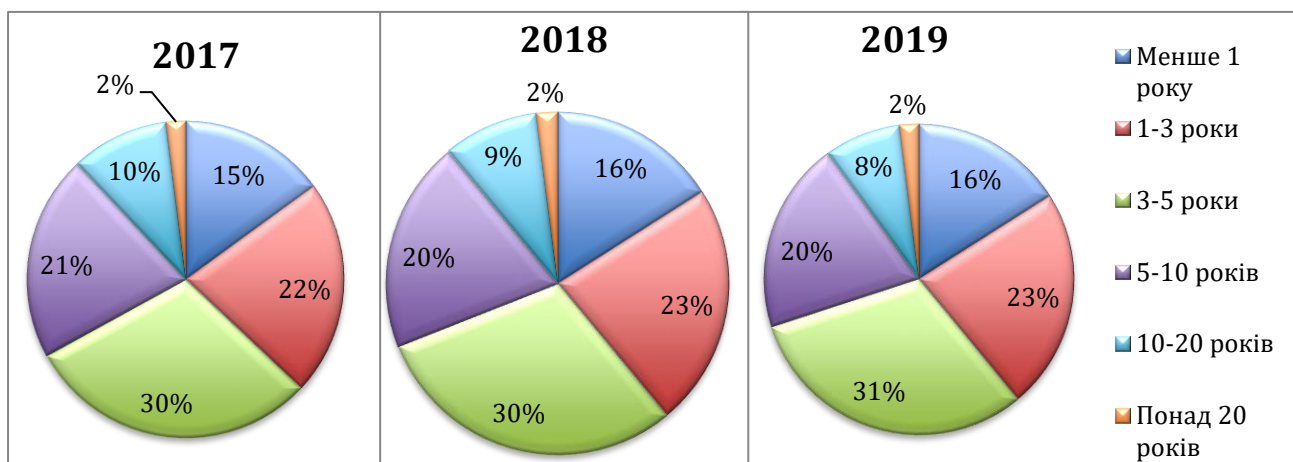


Рис. 2.5. Динаміка структури персоналу АТ «ОТП БАНК» за стажем роботи за 2017–2019 роки

Динаміка структури персоналу за стажем роботи показує, що в АТ «ОТП БАНК» найбільша кількість працівників була зі стажем роботи 3-5 роки в 2017р. – 823 ос., 2018 р.– 844ос. а у 2019 році – 916 осіб), найменша кількість працівників зі стажем понад 20 років (2017р. - 55, 2018р. - 56, 2019р. - 59 осіб).

Можемо зробити такі висновки, облікова кількість штатних працівників на АТ «ОТП Банк» зростає протягом двох років. У 2017 році складає 2743 чоловік, у 2018 році – 2813 чоловік, у 2019 році – 2955 чоловік. Операційний прибуток у 2018 році зріс на 1288213 тис. грн., а у 2019 р. зріс на 990472 тис. грн. Спостерігається зниження частки працівників віком 51-60 та понад 60 років. Кількість працівників жіночої статі переважає. Працівники з середньою освітою відсутні. Переважає кількість працівників з базовою вищою освітою.

2.3 Оцінка існуючого стану політики управління персоналом АТ „ОТП Банк”

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи [1] :

- пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;
- пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, що викликані незадоволеністю умовами праці і побуту, тісно пов'язані із чинниками плинності.

Під чинниками плинності кадрів розуміють умови праці і побуту працівників (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці і т.д.).

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на три групи:

- цілком керовані (умови праці і побуту);
- частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);
- некеровані (природно – кліматичні чинники).

Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність.

Проведення аналізу якісного складу плинності кадрів за різними ознаками.

Таблиця 2.8

Аналіз руху працівників АТ «ОТП Банк» за 2017–2019 роки

№	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
					6	7	8	9
					Темп приросту/зниження, +/-, %			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2743	2813	2955	70	2,55	142	5,05
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	1207	1182	1182	-25	2,12	0	0
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	603	591	583	-12	2,03	-8	1,37
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	250	243	240	-7	2,88	-3	1,25
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	353	348	343	-5	1,44	-5	1,46
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	1536	1631	1773	95	6,18	142	-
5	Коефіцієнт загального обороту	0,66	0,63	0,59	-0,03	-	-0,04	-
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,44	0,42	0,4	-0,02	-	-0,02	-
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,21	0,21	0,19	0	-	-0,02	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Коефіцієнт плинності кадрів (п.3,2/п.1)	0,12	0,12	0,11	0	-	-	0,01
9	Коефіцієнт відновлення працівників (п.3/п.2)	0,49	0,5	0,49	0,01	-	-	0,01
10	Коефіцієнт постійності кадрів (п.4/п.1)	0,55	0,57	0,6	0,02	-	-	0,03

З даної таблиці 2.8 можемо зробити наступні висновки: коефіцієнт загального обороту у 2018 р. зменшився на 0,03, а у 2019 р. на 0,04; коефіцієнт обороту по прийому в 2018 р. зменшився на 0,02, і у 2019 році зменшився на 0,02; коефіцієнт обороту по вибуттю у 2018 залишився незмінним, а у 2019 зменшився на 0,02; коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,01 у 2019 році; коефіцієнт відновлення працівників збільшився на 0,01 у 2018 р., та зменшився на 0,01 у 2019 році; коефіцієнт постійності кадрів збільшився на 0,02 у 2018 р., та на 0,03 у 2019 р. У 2018 році загальний фонд робочого часу становив 5626000 тис. люд-год., фонд відпрацьованого часу 4759596 тис. люд-год. У 2019 році загальний фонд робочого часу становив 5910000 тис. люд-год., фонд відпрацьованого часу 4 999 860 тис. люд-год.

Розрахунки показників ефективності використання робочого часу наведено в таблиці 2.9

Таблиця 2.9

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками АТ
«ОТП Банк» за 2017–2019 роки, (люд.-год)**

№	Показник	2017р.		2018 р.		2019 р.		Абс. відхилення +/-, (структурні зрушення, п.п.%)			
		люд.-год	%	люд. – год	%	люд.- год	%	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
								±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Фонд робочого часу	5442112	100	5626000	100	5910000	100	1838 88	-	2840 00	-

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Відпрацьований час	4597268	84,5	4759596	84,6	4999860	84,6	162328	0,1	240264	0
3	Невідпрацьований час в т. ч. з причин	844844	15,5	866404	15,4	910140	15,4	21560	-0,1	43736	0
3.1	- щорічних відпусток (основних та додаткових)	746096	13,7	765136	13,6	803760	13,6	19040	-0,1	38624	0
3.2	- тимчасової непрацездатності	43888	0,8	45008	0,8	47280	0,8	1120	0	2272	0
3.3	- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	21944	0,4	22504	0,4	23640	0,4	560	0	1136	0
3.4	- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.5	- переведення з економічних причин на неповний робочий день	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.6	- масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.7	- інші причини	32916	0,6	33756	0,6	35460	0,6	840	0	1704	0

Складено за данми банку

В результаті розрахунків було встановлено, що загальний фонд робочого часу у 2018 р. зріс на 183, 888 тис. люд-год., а у 2019 році 284, 000 тис. люд-год

Основними причинами втрат робочого часу були щорічні відпустки, тимчасова непрацездатність та неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день. У 2018 році відбулося значне зменшення невідпрацьованого часу. Це відбулося через зростання втрат від неявок у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день та тимчасової непрацездатності.

Динаміка зміни номінального і ефективного фонду робочого часу на підприємстві наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу
одного середньооблікового працівника АТ «ОТП Банк»
за 2017–2019 роки**

№	Показник	2017р.	2018р.	2019р.	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
					Темп приросту/зниження, +/-, (%)			
					±	%	±	%
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	248	250	250	2	0,8	0	0
2	Ефективний фонд робочого часу, год	1978	1993	1993	15	0,75	0	0
3	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	67,95	68,49	68,49	0,54	-	0	-
4	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	67,74	68,25	68,25	0,51	-	0	-

Складено за данми банку

В результаті розрахунків було встановлено, що у 2018 році частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу збільшилась на 0,54 в.п. а частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу збільшилась на 0,51 в.п., а в 2019 році залишилась незмінна.

Аналіз зміни середньої заробітної плати на підприємстві в цілому і окремо по категоріям персоналу представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз динаміки середньої заробітної плати на АТ «ОТП Банк»
за 2017–2019 роки**

№	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
					Темп приросту/зниження, +/-, (%)			
					6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	2743	2813	2955	70	2,55%	142	5,05%
	в т.ч.: виробничий персонал	2140	2110	2246	-30	1,42%	136	4,95%
	- управлінський персонал	603	703	709	100	16,58%	6	0,85%

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Фонд заробітної плати ПВП, всього, тис. грн	551664892	656904353	745255666	105239461	19,08%	88351313	13,45%
	в т.ч.: - виробничий персонал	410391109	472736687	551444787	62345578	15,19%	78708100	16,65%
	- управлінський персонал	141273783	184167666	193810879	42893883	30,36%	9643213	5,24%
3	Середня місячна заробітна плата одного працівника (ПВП), тис. грн	16759,78	19460,37	21016,80	2700,59	16,11%	1556,43	8%
	в т.ч.: - виробничий персонал	15980,96	18670,48	20460,25	2698,52	16,83%	1789,77	9,59%
	- управлінський персонал	19523,74	21831,16	22779,84	2307,42	11,82%	948,68	4,35%
4	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,22	1,17	1,11	X		X	

Складено за данми банку

Динаміка середньої заробітної плати по підприємству за 2 роки представлена на рис. 2.6.

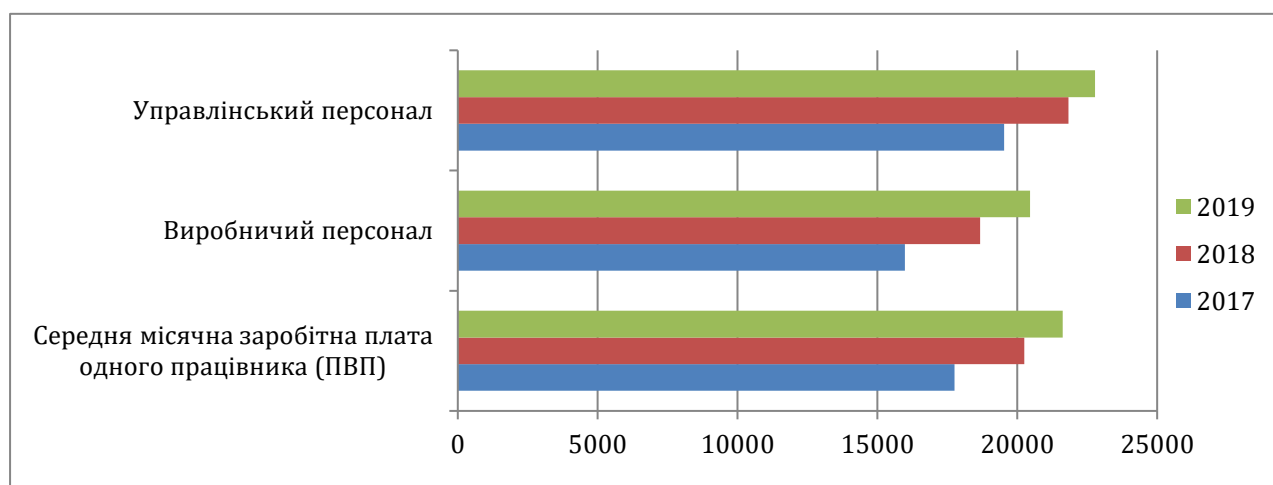


Рис. 2.6. Динаміка середньої заробітної плати по підприємству

У 2018 році фонд заробітної плати виріс на 19,08%, а у 2019 році на 13,45%. Середня місячна заробітна плата одного працівника у 2018 році зроста

на 16,11%, а у 2019 році на 8%. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу становить у 2017 р. – 1,22%; у 2018 р. – 1,17%; у 2019 р. – 1,11%.

Витрати на оплату праці складаються з:

1. Фонду основної заробітної плати
2. Фонду додаткової заробітної плати
3. Інших заохочувальних та компенсаційних виплат

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Динаміка зміни структури фонду заробітної плати підприємства наведена в табл. 2.12–2.14, та у вигляді діаграм (рис. 2.7–2.9).

Включають до системи оплати праці перелік витрат на виплату основної та додаткової заробітної плати й інших видів заохочень і виплат, виходячи з тарифних ставок, у вигляді премій, заохочень, витрати на виплату авторських винагород і виплат за виконання робіт (послуг) згідно з договорами цивільно-

правового характеру, будь-які інші виплати у грошовій або натуральній формі, які можуть бути встановлені за домовленістю сторін.

Дослідження структури фонду оплати праці на АТ«ОТП Банк» наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці АТ «ОТП Банк»
за 2017–2019 роки**

№	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Темп приросту/ зниження, +/-, (%)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	551664 892,08	100	656904 353,08	100	745255 666,08	100	105239 461	19,08 %	883513 13	13,45 %
2.	Фонд основної заробітної плати	408232 020,14	74	499247 308,34	76	558941 749,56	75	91015 288,2	22,29 %	59694 441,22	11,96 %
3.	Фонд додаткової заробітної плати	88266 382,73	16	105104 696,49	16	119240 906,57	16	16838 313,76	19,08 %	14136 210,08	13,45 %
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	55166 489,21	10	65690 435,31	8	67073 009,95	9	105239 46,1	19,08 %	1382 574,6 4	2,1 %

Складено за данми банку

Динаміка структури фонду оплати праці представлена на рис. 2.7.

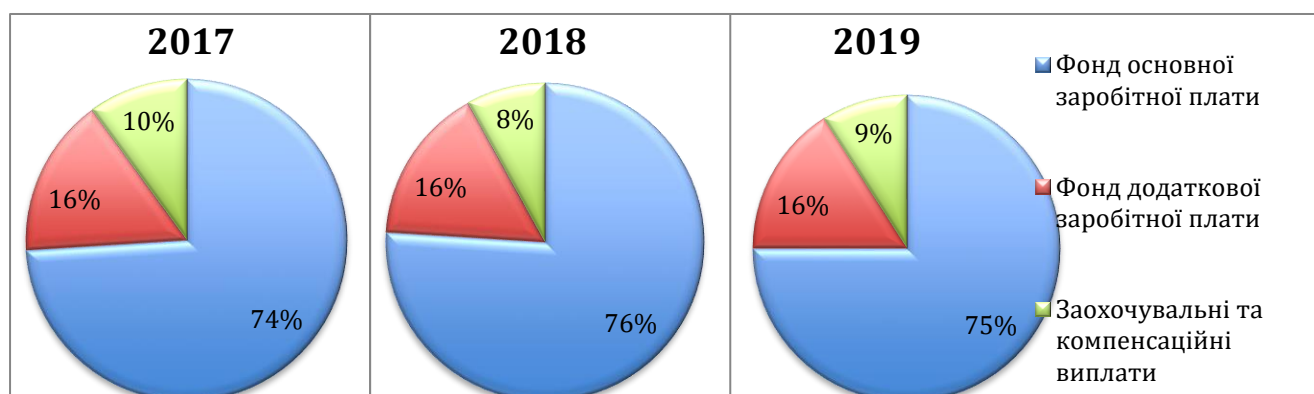


Рис. 2.7. Динаміка структури фонду оплати праці АТ «ОТП Банк»
за 2017-2019 роки

З таблиці видно, що фонд оплати праці у 2018 році зріс на 105239461 тис. грн., а у 2019 році зріс на 88351313 грн. Фонд основної заробітної плати у 2018

році збільшився на 91015288,2 тис. грн., а у 2019 році на 59694441,22 грн. Фонд додаткової заробітної плати у 2018 р. збільшився на 16838313,76 тис. грн., а у 2019 році на 14136210,08 грн. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати на підприємстві у 2018 році зріс на 10523946,1 тис. грн., а у 2019 році на 1382574,64 грн.

Аналіз структури фонду додаткової заробітної плати наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати
АТ «ОТП Банк» за 2017–2019 роки**

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Темп приросту/ зниження, +/- (%)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фонд додаткової заробітної плати, всього в т.ч.	882663 82,73	100	105104 696,49	100	119240 906,57	100	1683831 3,76	19,08 %	1413621 0,08	13,45 %
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	176532 76,55	20	22071 986,26	21	26232 999,45	22	4418709 ,71	25,03 %	416101 3,19	18,85 %
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	397198 72,23	45	4939920 7,35	47	5604322 6,09	47	9679335 ,12	24,37 %	6644018 ,74	13,45 %
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	22066595 ,68	25	2417408 0,19	23	2742540 8,51	23	21074 84,51	9,55 %	3251328 ,32	13,45 %
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	882663 8,27	10	94594 22,68	9	95392 72,53	8	632784, 41	7,17%	79849,8 5	0,84%

Складено за данми банку

Динаміка структури фонду додаткової заробітної плати представлена на рис. 2.8

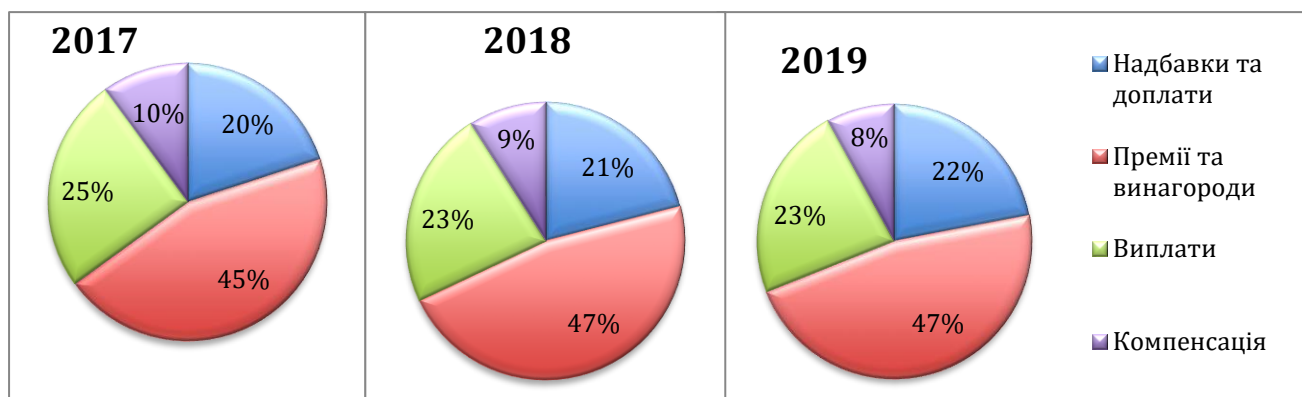


Рис. 2.8 Динаміка структури фонду додаткової заробітної плати на АТ «ОТП Банк» за 2017–2019 роки

З таблиці видно, що фондів додаткової заробітної плати у 2018 р. збільшилася на 19,08% , а у 2019 р. на 13,45%, частка надбавок до тарифних ставок та посадових окладів у 2018р. зросло на 25,03% ,а у 2019 р. на 18,85%. Збільшилась частка премій та винагород, і носять систематичний характер у 2018 році на 24,37%, а у 2019 р. на 13,45%.

Аналіз динаміки структури компенсаційних виплат наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат АТ «ОТП Банк» за 2017–2019 роки

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	Темп приросту/зниження, +/- , (%)			
							±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Заохочувальні та компенсаційні виплати, в т.ч.	5516648 9,21	100	6569043 5,31	100	6707300 9,95	100	1052394 6,1	19,08	1382 574,64	2,1
- матеріальна допомога	1654994 6,76	30	2036403 4,95	31	2146336 3,18	32	38140 88,19	23,0 5	109932 8,23	5,4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	3034156 9,07	55	3481593 0,71	53	3554869 5,27	53	4474361 ,64	14,75	732764,5 6	2,1
- оплата за невідпрацьований робочий час	8274973 ,38	15	1051046 9,65	16	1006095 1,49	15	2235 496,27	27,02	-449 518,16	4,47

Складено за данми банку

Динаміка структури заохочувальних та компенсаційних виплат цієї представлена на рис. 2.9.

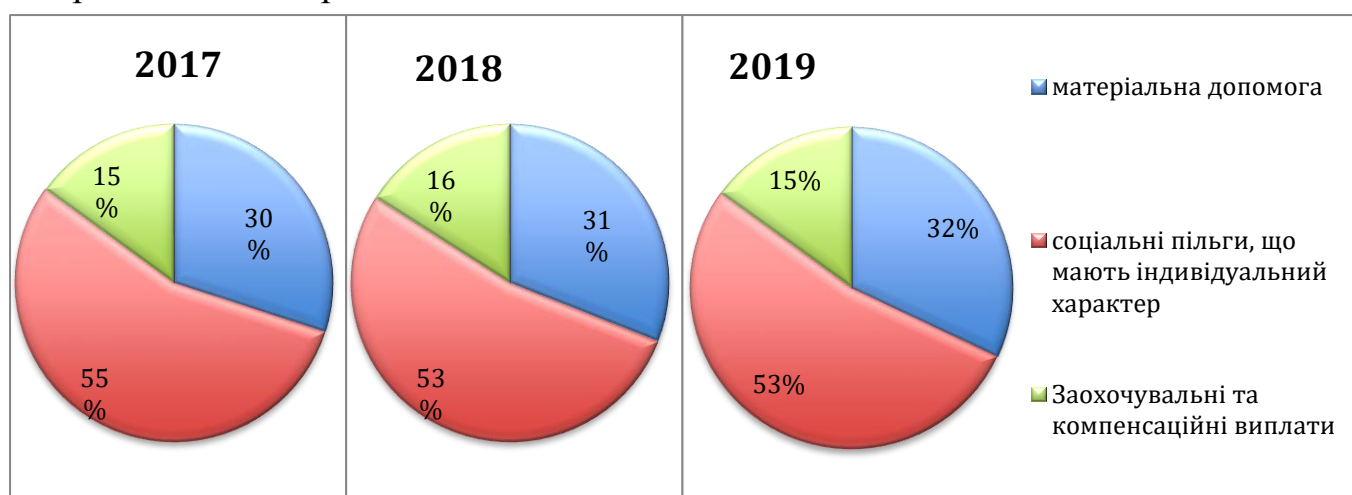


Рис. 2.9. Динаміка структури заохочувальних та компенсаційних виплат АТ «ОТП Банк» за 2017–2019 роки

У 2018 р. в порівнянні з 2017 р. розмір заохочувальних та компенсаційних виплат зріс на 19,08%, а у 2019 році на 2,1%. Матеріальна допомога працівникам у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. збільшилась на 23,05% у 2019 році та на 5,4% у 2019 році. Оплата за невідпрацьований робочий час працівників у 2018 р. в порівнянні з 2017 р. збільшилась на 27,02% та зменшилась на 4,47 у 2019 році.

Аналіз виплат підприємства на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці за два роки наведено в табл. 2.15.

**Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду
оплати праці на АТ «ОТП Банк» за 2017–2019 роки**

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%	Темп приросту/ зниження, +/-, (%)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, всього	72345 2	100	80655 3	100	88423 9	100	83101	11,49 %	77686	9,63%
в т.ч.										
- витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	61349	8,48	51942	6,44	57911	6,55	-9407	18,11 %	5969	11,49 %
- витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	9043	1,25	11695	1,45	20290	2,3	2652	29,33 %	8595	73,49 %
- витрати підприємства на забезпечення працівників житлом	33806 9	46,73	37254 7	46,19	43859 6	49,6	34478	10,2 %	66049	17,73 %
- витрати підприємства на професійне навчання	5064	0,7	6049	0,75	7074	0,8	985	19,45 %	1025	16,94 %
- інші витрати на робочу силу	30992 7	42,84	36432 0	45,17	36036 8	40,7 5	54393	17,55 %	-3952	1,1%

Складено за данми банку

Динаміка структури витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці на АТ «ОТП Банк» за 2017–2019 роки представлена на рис. 2.10

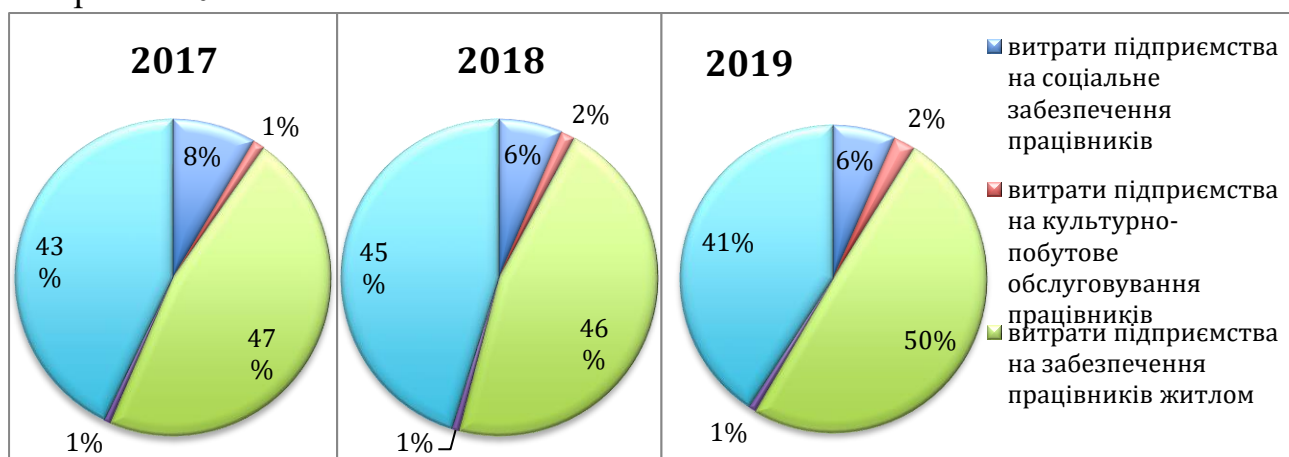


Рис. 2.10. Динаміка структури витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці на АТ «ОТП Банк» за 2017–2019 роки

Найважливішою властивістю праці є її продуктивність, рівень якої характеризує ефективність використання персоналу підприємства. Продуктивність праці є вирішальним чинником підвищення ефективності і конкурентоспроможності виробництва. Економічна сутність продуктивності праці полягає в тому, що вона виражає співвідношення між кількістю виробленої продукції та затратами робочого часу на її виготовлення виробництва.

Продуктивність праці – це здатність конкретної праці створювати певну кількість продукції за одиницю робочого часу. Рівень продуктивності праці вимірюється кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу (прямий метод), або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (обернений метод) [3].

Чинники, що впливають на продуктивність праці персоналу та їх класифікація [8]:

- Структурні зрушення у виробництві (відносне зменшення чисельності промислово-виробничого персоналу, крім основних виробничих робітників, у зв'язку з ростом обсягу виробництва; зміна питомої ваги окремих видів продукції у загальному обсязі виробництва; зміна частки купованих напівфабрикатів та кооперованих поставок у загальному обсязі виготовлюваної продукції та інші чинники).

- Підвищення технічного рівня виробництва (комплексна механізація й автоматизація виробничих процесів; впровадження прогресивної технології; впровадження нового й модернізація діючого обладнання; поліпшення якісних характеристик виготовлюваної продукції та інші чинники).

- Удосконалення управління, організування виробництва і праці (удосконалення управління підприємством; підвищення норм обслуговування обладнання; зменшення втрат робочого часу; зменшення втрат від браку продукції; ліквідація нераціональних затрат праці, що зумовлюються

відхиленнями від встановленої технології виготовлення продукції; зменшення чисельності робітників, якими не виконуються норми виробітку, та інші чинники).

- Галузеві чинники (ті, які не можуть бути включені у названі перші три групи чинників; вони діють в межах всієї галузі, до якої відноситься підприємство).

- Введення в дію нових об'єктів (нових підприємств, виробничих одиниць, виробництв та інших виробничих підрозділів).

Для розрахунку основних показників продуктивності праці на підприємстві використовуються наступні дані: обсяг наданих послуг у вартісних та натуральних одиницях, середньооблікова чисельність ПВП в т. ч. робітників та фонд відпрацьованого часу в людино-днях та людино годинах. Розрахунок показників наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз ефективності праці АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 роки

№	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп приросту/зниження, +/-, (%)			
					2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
					±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вихідні дані								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий процентний дохід в тис. грн	1948064	2907028	3439247	958964	49,23	532219	18,31
2.	Середньооблікова кількість ПВП, всього осіб, в т.ч.:	2743	2813	2955	70	2,55	142	5,05
2.1	- робітники	1207	1182	1182	-25	-2,07	0	0
3.	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-днів	299336	295500	295500	-3836	-1,28	0	0
4.	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.- год	2394688	2364000	2364000	-30688	-1,28	0	0
Розрахункові дані								
5.	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП	710,19	1033,42	1163,87	323,23	45,51	130,45	12,62

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	Середньорічний виробіток на одного робітника	1613,97	2459,41	2909,68	845,44	52,38	450,27	18,31
7.	Середньогодинний виробіток одного робітника	0,81	1,22	1,45	0,41	50,62	0,23	18,85
8.	Тривалість робочого дня	8	8	8	0	0	0	0
9.	Відпрацьовано одним робітником в рік	248	250	250	2	0,81	0	0
10.	Питома вага робітників в складі ПВП	0,44	0,42	0,4	-0,02	-4,55	-0,02	-4,76

На сьогоднішній день не існує встановленого методу оцінки продуктивності праці в банківській сфері. Це пов'язано з тим, що комерційний банк є багатофункціональним фінансовим інститутом, діяльність якого передбачає висококваліфіковану інтелектуальну працю. Специфіка банківської діяльності диктує нові вимоги до оцінки результативності трудової діяльності і зумовлює використання більш загальної категорії, такої як ефективність праці. При цьому продуктивність праці розглядається як один із локальних показників глобальної системи показників ефективності праці.

Таблиця 2.17

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці

Чинники	2018 р. до 2017р.		2019 р. до 2018 р.	
	Результат впливу чинника (+ / -)			
	Абс., грн	Відн., %	Абс., грн	Відн., %
1	2	3	4	5
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	-0,02	-4,55	-0,02	-4,76
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	2	0,81	0	0
Зміна тривалості робочого дня	-	-	-	-
Зміна середньогодинного виробітку	0,41	50,62	0,23	18,85
Разом	2,39	46,88	0,21	14,09

У 2018 р. зменшилась питома ваги основних робітників в складі ПВП на -4,55%, а у 2019 на -4,76%.

Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником у 2018 році в порівнянні з 2017р. збільшилось на 2 дні, а у 2019 в порівнянні з 2018р. залишилось незміним. Зміна середньогодинного виробітку у 2018р. зросло на 50,62%, а у 2019 році на 0,23%.

Банківська сфера використовує манеру роботи, в основі якої лежить постійний пошук нових можливостей, уміння залучати їх та використовувати ресурси з різних джерел, для підвищення ефективності й одержання максимально можливого результату за мінімальних витрат [6].

Для отримання нейтральних даних стосовно ефективності праці можна визначати її на базі набору взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які описують результативність та якість праці, витрати, пов'язані з їх досягненням:

- прибутковість активів (співвідношення прибутку до активів банку. Характеризує здатність банку забезпечити найбільшу віддачу активів, їх прибутковість),

- рентабельність витрат (характеризує рівень віддачі витрат банку й оцінює суму прибутку, що припадає на одиницю витрат - тобто відображає рівень результативності і економічності витрат банку. Визначається як співвідношення прибутку до витрат),

- продуктивність праці (співвідношення прибутку до кількості працюючих. Показник найповніше відображає ефективність роботи банку в цілому та продуктивність праці банківського персоналу),

- рентабельність витрат на персонал (характеризує окупність витрат банку на утримання персоналу та показує чистий ефект від рішень щодо мотивації праці працівників. Визначається як співвідношення прибутку до витрат на утримання персоналу).

- обсяг активів на одного працівника (співвідношення активів до кількості працюючих. Характеризує завантаження працівників і відповідно їх продуктивність праці),

- ефективність використання ресурсної бази (розраховується як співвідношення доходних активів до зобов'язань банку. Відображає ступінь використання банком у господарському обороті зобов'язань банку. Вважається, що банк ефективно використовує сукупні зобов'язання, якщо показник становить не менше 75-80%).

Для того, щоб ефективно конкурувати в сучасних умовах, потрібно мати гарно розвинену систему управління розвитком персоналу підприємства. Це дозволить на достатньо високому рівні забезпечувати розвиток іноваційних процесів, дасть можливість розродляти та запускати нові високотехнологічні процеси. Саме тому розвиток персоналу має стати пріоритетним напрямком розвитку банку. В даний момент, за основу розвитку персоналу в АТ «ОТП Банк» взято принципи, наведені на рисунку нижче. АТ «ОТП Банк» завжди розвивався завдяки хорошій роботі свого персоналу. Але через те, що суспільство постійно розвивається та оновлюється, банку потрібно досить часто оновлювати знання своїх працівників.

Принципи розвитку персоналу в АТ «ОТП Банк»:

- Здійснення доцільного відбору та розстановки персоналу, залучення необхідних для досягнення цілей банку фахівців.
- Підготовка і перепідготовка всіх співробітників
- Оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед банком.

Це дасть можливість самореалізації та кожного працівника, і в результаті банк буде досить ефективно функціонувати на ринку.

Банк приділяє не аби яку увагу повній реалізації можливостей своїх працівників, поліпшенню умов праці. Важливим аспектом є і корпоративна культура. За основу управління персоналом АТ «ОТП Банк» взяв навчання персоналу. Завдяки чому працівники мають можливість постійно підвищувати

ефективність своєї роботи, і в результаті підніматись по кар'єрних сходах. АТ «ОТП Банк» має багато різних методів навчання.

Досить велику увагу АТ «ОТП Банк» приділяє адаптації нових працівників до нового місця роботи. На старті кар'єри в АТ «ОТП Банк» кожний працівник проходить безліч тренінгів, коучінгів та тестів для формування потрібних йому знань у роботі. Те ж саме відбувається і у разі переведення працівника на вищу посаду. Банком було створено спеціально класи для адаптації нових співробітників, що дозволило суттєво зменшити витрати на навчання.

Усі тренінги АТ «Піреус Банк МКБ» забезпечують постійний розвиток персоналу, дозволяють працівникам безперервно поліпшувати свої професійні та особисті можливості, що забезпечить їх подальший кар'єрний ріст.

Принципи розвитку персоналу в АТ «ОТП Банк»:

- Програми навчання
- Підрозділи банку, які займаються безпосередньо навчанням персоналу
- Підрозділи, які займаються виявленням потреб в навчанні, управлінням і оцінкою його ефективності

Загальна система управління розвитком персоналу АТ «ОТП Банк» є традиційною. Потреба в розвитку персоналу АТ «ОТП Банк» є першим етапом. Вона базується на основі загальних програм розвитку банку, річних планів по розвитку персоналу, результатів з професійних атестацій працівників та прийнятих керівниками рішень на рахунок потреби у підвищенні кваліфікації. До другого етапу розвитку персоналу входить розробка спеціальних планів та програм для навчання. Цей етап включає наступні заходи:

- Складання програми навчання
- Визначення термінів навчання
- Вибір методів і форм навчання
- Розробка критеріїв оцінки ефективності навчання
- Облік витрат на навчання

- Вибір наставника або компанії, яка проводить навчання

В системі управління розвитком персоналу АТ «ОТП Банк» мають місце різні форми і методи навчання. Третім кроком є взаємодія працівника з колегами та наставником. Для того щоб збільшити можливий дохід, потрібно проводити навчання не відриваючи працівника від робочого процесу. Так само як і звичайне навчання на місці, навчання без відриву від робочого процесу має свій план. До цього навчання можна віднести коучінги персоналу. Коучінги так само повинні бути зафіксовані в плані розвитку кожного співробітника. Вони базуються на неформально зворотньому зв'язку.

Система розвитку персоналу у АТ «ОТП Банк» дає можливість підтримувати високий потенціал розвитку працівників. Банк старається поєднувати і звичайні, традиційні методи розвитку разом і з новітніми формами розвитку працівників. Персонал банку має можливість на постійній основі отримувати нові знання, удосконалювати свої навички, відвідувати як українські так і зарубіжні тренінги.

Рівень розвитку персоналу підприємства на сьогодні є однією з головних переваг у боротьбі з конкурентами. АТ «ОТП Банк» повинен забезпечувати рівень розвитку свого персоналу, адже саме персонал дає можливість розвиватись підприємству. А здатність АТ «ОТП Банк» швидше та ефективніше розвиватись на банківському ринку дасть свої економічні переваги.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ „ОТП БАНК”

3.1 Удосконалення політики управління персоналом в АТ „ОТП Банк” з урахуванням зарубіжного досвіду у банківській сфері

В сучасних умовах успішна діяльність банку прямо залежить від його працівників та від рівня ефективності персонального менеджменту. Однією із значних проблем функціонування банківської системи України є її недостатня забезпеченість необхідним кадровим персоналом, який здатний нетрадиційно, творчо і на високому професійному рівні вирішувати складні завдання. Банківські працівники сьогодні обслуговують різні сфери суспільного життя, а отже суттєво впливають на економічні та соціальні процеси, що відбуваються в Україні, сприяють забезпеченню ринкового механізму інструментами ефективного впливу на економіку [1]. Саме тому для успішного вирішення проблем управління персоналом у вітчизняних банках надзвичайно важливою є розробка сучасних оцінних персонал-технологій та їх адекватних методологічних основ.

Сьогодні найбільш ефективними становляться організації, які зорієнтовані на впровадження інноваційних методів управління працею. Це повною мірою стосується і комерційних банків. На жаль, керівництво більшості українських банків пріоритетне значення додає фінансовим, матеріальним, інформаційним ресурсам. А людський капітал залишається останнім у цьому переліченні [10].

Останнім часом на українському ринку праці банківських фахівців розвиваються тенденції, які негативно впливають на управління персоналом комерційних банків. До них слід віднести:

□ латентне безробіття в професійному середовищі банківських фахівців, що не сприяє поліпшенню умов працюючого персоналу банків (це, насамперед, виражається в значному реальному зниженні розміру посадових окладів і призупиненні заохочувальних виплат);

□ відсутність нормативної бази системи управління кадрами (у більшості українських банків не розроблені (або розроблені формально) детальні посадові інструкції, професіограми, стандарти робочого місця, контрактна система наймання персоналу і т.д.);

□ відсутність технологій перевірки на лояльність банківського персоналу, прийнятого на роботу;

□ відсутність знань сучасних методів управління персоналом у більшості керівників українських банків;

□ формування банківських відділів і груп, не обтяжених філософією конкретного банку, його місією на ринку, загальною ідеєю і задачами корпоративного банківського бізнесу в цілому;

□ прагнення до найбільш простих і швидких способів зростання доходів акціонерів (що стало головною метою діяльності багатьох банківських організацій) веде до бажання зекономити на навчанні та розвитку персоналу.

В управлінні банківським персоналом важливе значення займають процеси його оцінювання та мотивування[2]. Ефективного рівня в загальній системі управління сучасний банк досягає в першу чергу за допомогою кваліфікованих і зацікавлених співробітників, цілеспрямованої діяльності лінійних керівників усіх рівнів, керівників і спеціалістів кадрових служб на основі розробленої концепції роботи з персоналом. На всіх етапах цієї роботи методологічною базою формування правильних рішень є оцінка персоналу - засіб реалізації як цілей кадрової політики, так і загальних цілей діяльності усього банку [7].

Оцінювання персоналу - діяльність суб'єктів з виявлення інформації про кількісні і якісні характеристики об'єкта оцінювання для розроблення та здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей. У

сучасних банках оцінювання персоналу здійснюється лише в системному режимі.

Система оцінки персоналу - науково обґрунтована й організована сукупність заходів щодо оцінки персоналу, спрямованих на досягнення організаційних цілей і підвищення ефективності управління персоналом.

Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду діяльності банків свідчить про наявність вагомих проблем у досягненні ефективної трудової мотивації персоналу. Мотивація - це той ключовий фактор, який визначає, що саме, як, із якими результатами будуть робити люди. Система мотивації приводить у відповідність систему цілей персоналу банку в цілому [38].

Сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Його основними особливостями є практична відсутність зв'язків між підприємствами та неузгодженість їх спільної діяльності, нестабільність законодавчо-нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської діяльності тощо.

Також далеко від ідеального знаходиться ринок вітчизняних освітніх послуг, де практично відсутня збалансованість між реальними потребами ринку та спеціалістами. Рівень кваліфікаційної підготовки вітчизняних фахівців значно поступається вимогам, що висувуються міжнародними ринками праці. Системи управління персоналом на більшості підприємствах є застарілими і не відповідають вимогам часу.

Задля запобігання повторення помилок минулого необхідно запровадити планування потенціалу персоналу, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію за віком тощо). Такий процес потребує багато зусиль, проте їх затрати дадуть позитивний результат в майбутньому, а заздалегідь посилений потенціал персоналу, підвищення рівня його конкурентоспроможності та підготовка достойного резерву персоналу дозволить запобігти багатьом невиправданим витратам.

Проте не варто забувати й про рівень кваліфікації не лише робітників, а й персоналу, що займає керівні посади, оскільки ринок послуг з підготовки та перепідготовки працівників керівної ланки в перспективі буде займати достойне місце поряд із звичайними освітніми послугами. Програми, які будуть використовувати для навчання керівників повинні враховувати практичний досвід провідних зарубіжних підприємств, враховувати вимоги часу, бути орієнтовані на підвищення ефективності управління.

В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [31].

Вивчення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом дасть можливість визначити основні аспекти, які варті уваги вітчизняних економістів-практиків та науковців.

Сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка

має свої унікальні відмінні особливості, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [29].

Звичайно, з точки зору ментальності, особливостей розвитку економіки країни, стилю життя, історичного розвитку, та навіть релігійних особливостей для вітчизняних підприємств найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом, проте варто також зупинитись на особливостях американської та японської моделей.

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [29].

Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо.

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські

ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження принципово інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (*chief knowledge manager*), який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подальшим рухом цих даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями (*learning manager*) та менеджера інтелектуальних капіталів (*intellectual capital manager*), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [43].

Не можемо залишити поза увагою японську практику управління персоналом. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Дана система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню та заохоченню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротации кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат.

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягненню країною в ХХІ столітті статусу «лідер світового економічного розвитку» [6]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою [43].

Японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, що зможе виконувати практично будь-яку роботу. Відповідно під час підвищення кваліфікації цей процес відбувається у іншій сфері діяльності, новій для працівника.

В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії

заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі».

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці [38]. Ось це саме ті критерії, яких дуже не вистачає на вітчизняних українських підприємствах, де практично відсутні культура спілкування в колективі, вболівання за колег та ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства. Враховуючи той факт, що в японських фірмах практично відсутня плинність кадрів, вже саме по собі передбачає і високий рівень продуктивності праці, й високий рівень психологічного клімату, й бажання бездефектно та ефективно працювати.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього.

Тобто, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в

залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

На підприємствах Франції до рівня працівників приділяється високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [3].

В південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично, “радянська” система відбору та переміщення персоналу на основі суб’єктивних факторів: родинних та товариських зв’язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру [38].

Узагальнюючи досвід формування та управління системами персоналу на підприємствах різних країн авторами складено таблицю узагальнення особливостей моделей управління.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці вітчизняними підприємствами.

Існуюча практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового

просування працівників. Через це, як правило, відділи з управління персоналом ще нездатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки кадрів. Слід також зазначити ерозію традиційних цінностей, що призводить до серйозних розладів особистих переконань і цінностей. Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі використовуються в менеджменті персоналу.

Отже, зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективного працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

3.2 Обґрунтування запропонованого заходу – тренінгу «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ „ОТП Банк»,»

Для того, щоб АТ “ОТП Банк” працював на максимальний та ефективний 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.

Для покращення політики управління персоналом АТ “ОТП Банк” хочу запропонувати проведення тренінгу «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ “ОТП Банк”».

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.

Основні функції тренінга наведені нижче: [27]:

- Розвиток спеціальних професійних знань і навичок;
- Передача інформації, необхідної для орієнтації співробітника в організації та зовнішньому середовищі;
- Посилення трудової мотивації;
- Удосконалення схем міжособистісних комунікацій, взаємодії.

Таблиця 3.1

**Проблеми удосконалення політики управління персоналом та
рекомендовані шляхи їх вирішення**

№	Проблеми	Рекомендовані шляхи вирішення
1	2	3
1.	Проблема полягає в обмеженому розумінні співробітниками, і апаратом управління, ролі організації, в недостатній кваліфікації.	Вивчення причин. Активне фінансування програм навчання, підвищення кваліфікації, і перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці. Управління повинне взяти на себе відповідальність за соціальне забезпечення своїх співробітників.
2.	Невдоволення працівників своїм становищем. Зокрема, мова йде про незадоволення заробітною платою, умовами та організацією праці; невіршеність існуючих соціальних проблем	Щоб цього запобігти, необхідно застосовувати в комплексі матеріальні і нематеріальні стимули високоефективної роботи співробітників для даної організації. Але будь-які «нематеріальні» методи сприймаються працівниками тільки у тому випадку, якщо застосовуються разом з матеріальними стимулами, а не замість них. Усі інструменти матеріального стимулювання праці дуже конкретні: це премії, доплати, надбавки і тому подібне.
3.	Слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить до зниження очікувань співробітників і їх незадоволенню.	Потрібна хороша мотивація і добре розвинена програма для задоволення потреб працівників, тісна взаємодія з працівниками.

Складено автором

Комплексна технологія реалізації заходу щодо удосконалення політики управління персоналом на підприємстві, відображена в табл. 3.2.

**Технологія реалізації заходів щодо удосконалення політики
управління персоналом підприємства**

№ з/п	Етапи технології	Поопераційна структура етапу	Ресурсне забезпечення реалізації етапу	Очікувані тривалості етапу (t), дні
1	2	3	4	5
1.	Діагностика проблеми	Застосування відповідної системи показників; підбір відповідних інформаційних джерел (звітність, опитування, сайти, прайси тощо)	Оплата послуг провайдера Internet, інші комунікації (телефон, пошта тощо)	Тривалість 1-2 тижні. Відповідає за реалізацію цього етапу особа, яка має аналітичні та комунікативні здібності
2.	Розгляд та порівняння альтернативних варіантів розв'язку	Вибір критеріїв для порівняння (ціна, якість, додатковий сервіс, навчання персоналу)	Фінансові (оформлення договорів на придбання обладнання, спец одягу, спец. засобів, програмних продуктів, оплата навчання, курсів, тренінгів), Матеріальні (оренда або виділення приміщення для проведення відповідних заходів, канцелярське приладдя, обладнання для презентацій)	До 1 тижня. Реалізує етап власник підприємства або уповноважені ним особи.
3.	Безпосереднє впровадження	Створення графіків відвідування відповідних заходів (тренінги, ділові ігри, кейси)	Трудові (технічні співробітники, які інформуватимуть та обслуговуватимуть зацікавлених осіб, забезпечуватимуть технічний супровід)	Тривалість етапу 2 тижні. Реалізує етап керівник відділу.

Складено автором

Таким чином, можна підкреслити, що головна мета удосконалення кадрової політики полягає в забезпеченні підприємства саме такими кадрами, які відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної кваліфікації і соціальної адаптації.

Ефективна робота з персоналом, пошук нових шляхів її нададуть можливість досягти високого професіоналізму працівників та розвитку самого підприємства.

На тренінгу «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ «ОТП Банк» для працівників будуть представлені питання:

- 1) розібратися з основами побудови ефективної структури департаменту управління персоналом;
- 2) представлення кращих сучасних зарубіжних практик (американської, японської, європейської) з управління кадрами для підвищення ефективності у банківській сфері з розглядом переваг та недоліків;
- 3) створення персональних планів з впровадження HR-процесів для учасників з урахуванням специфіки організації роботи в банку.

Крім того, тренінг передбачає отримання практичних кейсів для запровадження нових підходів до залучення персоналу, нової навчальної політики та мотиваційної системи, поради щодо втримування цінних фахівців банку. Зменшення часу на пошук співробітників, підвищення навичів персоналу банку та вплив на коефіцієнт постійності кадрового складу.

Основні розділи навчальної програми тренінгу складають: HR як система; HR Strategy; Оцінка персоналу; Система винагород; Рекрутинг; Адаптація персоналу; Втримування та звільнення.

3.3. Економічна ефективність заходу та її вплив на показники діяльності АТ „ОТП Банк”

Проведемо розрахунки економічної активності тренінгу для працівників «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ «ОТП Банк» та його вплив на результати діяльності підприємства.

Розрахунок витрат на проведення заходу – тренінгу для працівників «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ «ОТП Банк» наведені в таблиці 3.3.

**Розрахунок витрат на проведення одноденного тренінгу для поліпшення
політики управління персоналом**

Посада	Кількість працівників, осіб	Вартість на одного працівника за курс навчання, грн.	Загальна вартість курсу, грн.
1	2	3	4
Касир	6	570	3420
Кредитний консультант	4	570	2280
Менеджер по роботі з клієнтами	6	570	3420
Бізнес-аналітик	2	570	1140
Аналітик	2	570	1140
Економіст	3	570	1710
Менеджер з продаж	5	570	2850
Начальник відділу	1	570	570
Адміністратор	2	570	1140
Фінансовий директор	2	570	1140
Загальні витрати, грн.			18810

Складено автором

Отже, як видно із табл. 3.3, витрати на проведення тренінгу для працівників «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ «ОТП Банк» складають 18810 грн. Для підприємства АТ „ОТП БАНК” ця сума є цілком прийнятною. Проведення тренінгу має сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства, за рахунок підвищенню нових навичок працівників підприємства.

В результаті впровадження заходу тренінгу для працівників «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ «ОТП Банк» очікується позитивний результат, тобто планується збільшення операційного прибутку і відповідно, отримання додаткового прибутку.

Спрогнозуємо зростання надання послуг підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6} \quad (3.1)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

P – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень операційного прибутку на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Приріст операційного прибутку, тис. грн.	110	114	99	103	120	98	107	95	115	109	125	97	126	100	130	98

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.5:

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Разом
1. Приріст операційного прибутку Q_i , тис грн.	110	114	99	103	120	98	107	95	115	109	125	97	126	100	130	98	-
2. $Q_{сер}$	109																-
3. Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	1	-5	-10	-6	11	-11	-2	-14	6	0	16	-12	17	-9	21	-11	-
4. ΔQ^2	1	25	100	36	121	121	4	196	36	0	256	144	289	81	441	121	1975

$$\sigma = \sqrt{\frac{1975}{16}} = 11,11$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{11,11}{109} \times 100\% = 10,19\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний операційний прибуток (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.6).

Приріст операційного прибутку за методом медіан

Значення	95	97	98	98	99	100	103	107	109	110	114	115	120	125	126	130
Прогноз	(П)								(В)							(О)

За найбільш вірогідний (В) операційний прибуток приймаємо 109 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) операційний прибуток становитиме 130 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 95 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу операційного прибутку:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{130 + 4 * 109 + 95}{6} = 110,17 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст операційного прибутку:

$$110,17 / 5006916 * 100 = 0,0022\%$$

Операційний дохід в проектному році складе:

$$5006916 + 110,17 = 5007026,17 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Операційні витрати в базисному році склали 1988513 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 397702,6 тис. грн., змінні – 1590810,4 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам операційного прибутку, тому приріст їх у проектному році становитиме.

$$1590810,4 * 0,000022 = 34,99 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат (в даному прикладі витрат на проведення одноденного тематичного тренінгу у розмірі 18,810 тис. грн. тому:

Сумарний приріст операційних витрат становитиме:

$$34,99 + 18,810 = 53,81 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні операційні витрати в проектному році складуть:

$$1988513 + 53,81 = 1988566,81 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{ПР} = 110,17 - 53,81 = 56,36 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме (податок на прибуток 18%):

$$56,36 * (100-18) = 46,21 \text{ тис. грн.}$$

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення показника
1	2	3
1.	Приріст операційного прибутку	110,17 тис. грн.
2.	Приріст операційних витрат	53,81 тис. грн.
3.	Приріст прибутку	56,36 тис. грн.
4.	Приріст чистого прибутку	46,21 тис. грн.

Складено автором

Визначення основних показників економічної ефективності заходу та його вплив на техніко-економічні показники роботи підприємства

У нашому заході не передбачається модернізація основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни операційного прибутку за рахунок зростання продуктивності праці працівників, що пройшли тренінгу для працівників «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ “ОТП Банк”».

Отже:

$$PI = \Delta OK = 34,99 * 0,80 * 0,05 = 1,40 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки організація тренінгу для персоналу не передбачає встановлення нового обладнання, то кап. вклад. буде зміна обігових коштів:

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 1,40 / 46,21 = 0,03 \text{ року,} \quad (3.5)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta АМ = \Delta ЧП + Нам.обл * Кобл + Нам.буд * Кбуд \quad (3.6)$$

де $\Delta АМ$ – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$Нам.обл.$, $Нам.буд$ – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення.

$$ЧГП = \Delta ЧП = 46,21 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) розраховуються по основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.7)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25^1} = 0,8;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,64.$$

Нинішню вартість (NB) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^n NB = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 46,21 \times (0,8 + 0,64) = 66,54 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (*ЧНВ*) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - П = 66,54 - 1,40 = 65,14 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{П}{HB_{cp}} = \frac{1,40}{33,27} = 0,04 \text{ року} < 2 \text{ років,} \quad (3.10)$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum HB_i}{N} = \frac{66,54}{2} = 33,27 \text{ тис. грн.} \quad (3.11)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П} = 65,14 / 1,40 = 46,53 > 0. \quad (3.12)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$PII = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{PI} = 66,51 / 1,40 = 47,53 > 1 \quad (3.13)$$

Всі розраховані вище основні показники економічної ефективності заходу з метою наочності і формулювання висновків зведені в єдину таблицю (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Показники економічної ефективності запропонованого заходу

№ з/п	Показник	Значення показника
1	2	3
1	Капітальні витрати, тис. грн.	1,40
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	56,36
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	46,21
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	66,54
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	65,14
6	Термін окупності недисконтований, років	0,03
7	Термін окупності дисконтований, років	0,04
8	Індекс доходності	46,53
9	Індекс прибутковості	47,53

Складено автором

Розглянемо вплив від впровадження тренінгу для працівників «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ «ОТП Банк», щодо покращення подітики управління персоналом в АТ «ОТП БАНК» на техніко-економічні показники банку, який представлений у табл. 3.9.

Вплив від впровадження тренінгу для працівників «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ «ОТП Банк» на економічні показники роботи банку

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2019 р.	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Операційний прибуток, тис. грн.	5006916	5007026,17	110,17	0,0022
2.	Операційні витрати, тис. грн.	1988513	1988566,81	53,81	0,0027
3.	Прибуток, тис. грн.	3094366	3094422,36	56,36	0,0018
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	2536756	2536802,21	46,21	0,0018

Складено автором

Таким чином, одним із напрямків удосконалення політики управління персоналом в АТ «ОТП БАНК» є проведення тренінгу для працівників «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ «ОТП Банк» який дозволить вирішувати проблемні питання у правлінні персоналом.

Після впровадження заходу операційний прибуток збільшиться на 0,0022% і складатиме 5007026,17 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,0018%, що в грошовому виразі становить 2536802,21 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 0,04 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 46,53 та 47,53 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ

На основі узагальнення результатів наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених-економістів у галузі управління персоналом доведено, що управління персоналом – вирішальний фактор у розвитку підприємства. У процесі дослідження проаналізовано ключові теоретичні аспекти процесу управління персоналом підприємства в умовах трансформаційних перетворень економіки; уточнено призначення персоналу на підприємстві, виділено його основну роль стосовно підприємства; для розкриття значення персоналу розглянуто його соціально-психологічні особливості на підприємстві; сформульовано сучасні засади управління персоналом; визначено основні етапи процесу управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах; уточнено поняття «система управління персоналом». У роботі також обґрунтовано роль і місце системи управління персоналом у складі менеджменту підприємства; ідентифіковано зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на формування системи управління персоналом; систематизовано сучасні методи управління персоналом і розкрито особливості їх використання в сучасних умовах.

На мою думку, система управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій керівного складу, організації та структурних підрозділів із управління підлеглими, спрямованих на досягнення поставлених загальних і специфічних цілей підприємства.

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки, про ефективність роботи системи розвитку персоналу на підприємстві.

Проведення аналізу теоретичних засад управління розвитком персоналу показало, що у світовому розвитку, одним з ключових факторів що приводить

компанію до успіху є людські ресурси. Кожна компанія може купити нове обладнання для виготовлення продукції, але саме чи стане ця компанія лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсів, які постійно забезпечують безперервну роботу кожного підприємства та компанії. Були розглянуті основні поняття сутності управління розвитком персоналу підприємства. Також ми визначили, що розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників у системі управління людським персоналом.

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для фірми.

Основним видом діяльності АТ «ОТП Банк» є залучення грошових коштів фізичних і юридичних осіб на рахунки й у вклади (депозити); розміщення залучених коштів фізичних і юридичних осіб на рахунки й у вклади (депозити) від свого імені і за свій рахунок на умовах повернення, платності і терміновості; відкриття і ведення банківських рахунків фізичних та юридичних осіб; здійснення розрахункового та касового обслуговування фізичних та юридичних осіб, в тому числі банківкореспондентів; валютно-обмінні операції; видача банківських гарантій. Головна мета діяльності банківської установи, як і будь-якого комерційного підприємства, полягає в одержанні прибутків.

Встановлено, що отриманий чистий прибуток від реалізації банківських продуктів та послуг протягом 2018 року становить 1 974 310 тис.грн., що на 93% більше ніж у 2017 році. Збільшення рівня прибутковості вдалося досягти завдяки зростанню долі споживчих кредитів у структурі робочого кредитного портфеля, підвищенні ефективності операційних процесів та виважених підходах щодо політики управління кредитними ризиками.

Середньооблікова чисельність На підприємстві спостерігається тенденція зростання працівників протягом двох років. У 2018 р. аналізований показник збільшився на 6 чол. (або на 26 %) в порівнянні з 2017 р. та складає 29 чоловік. Причиною збільшення даного показника у 2018 та у 2017 рр. є потреба у робочій силі, оскільки АТ «ОТП БАНК» розширює ринки збуту та збільшує

обсяг надання послуг. На фоні своєї діяльності фонд оплати праці збільшився на 28% в порівнянні з 2017 р. Середньорічна заробітна плата виросла на 1 200 тис.грн. складає 75 000 тис. грн

Зазначено, що в результаті розрахунків було встановлено, що загальний фонд робочого часу у 2018 році порівняно з 2017 зріс на 400 тис. люд-год. Відповідно на 3,41% зросла частка відпрацьованого часу також зросла і частка невідпрацьованого. Основними причинами втрат робочого часу були щорічні відпустки, тимчасова непрацездатність та неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день.

У 2018 році в порівнянні з 2017 роком відбулося зростання невідпрацьованого часу на 0,46 %. Це відбулося через зростання втрат від неявок у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день та тимчасової непрацездатності. Зменшення питомої ваги основних робітників в складі ПВП на 26,47% призвело до зменшення річного виробітку на 5 337 грн або на 17,91 %. За рахунок зміни збільшення числа днів відпрацьованих одним робітником на 2 дні річний виробіток зріс на 5 600 грн або на 6,93%. За рахунок зміни зростання годинного виробітку одного робітника на 2,48 грн., річний виробіток зріс на 5 600 грн або на 6,93%.

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

Для покращення політики управління персоналом АТ “ОТП Банк” запропоновано провести тренінгу «Управління персоналом: як організувати ефективну роботу в АТ “ОТП Банк”».

Після впровадження заходу операційний прибуток збільшиться на 0,0022% і складатиме 5007026,17 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,0018%, що в грошовому виразі становить 2536802,21 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 0,04 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 46,53 та 47,53 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андросова, О. Ф. Банківські операції: Навч. посіб. / О.Ф. Андросова, А.В. Череп. К.: Кондор, 2010. 410 с.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом : учеб. пособ. / Д.А. Аширов. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 432 с.
3. Бабосов Е. М. Конфліктологія: навч. посібник / Мн. : ТетраСистемс, 2001. - 464 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. Донецьк : [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
5. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. 2013. № 7–8. С. 50–52;
6. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. – М.: Юнити, 2012.–560 с.
7. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/ inek_2015_1_26.pdf
8. Березка С.В., Карпенко Т.В., Теоретичний аналіз наукових досліджень проблеми агресивної поведінки у педагогічній літератур // [Електронний ресурс] Young Scientist 2017 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10.1/16.pdf>
9. Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах *Маркетинг в Україні*. 2010. № 3. С. 36–39;
- 10.Буевич С.Р., Соколова О.Г. Стимулирование работников коммерческих банков *Деньги и кредит*. 2011. №:11. С.34-45.

11. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
12. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 502 с.
13. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2014. – 276 с.
14. Горецкая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горецкая // Управление человеческим потенциалом. – 20013. – № 2 (18).
15. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2016. – 398 с.
16. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
17. Дубовик Т. Управління персоналом.: Навчальне видання. – К.: Українська консалтингова сеть, 2010.- 479с.
18. Друкер П. Менеджмент в ХХІ веке : [учебное пособие] / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2011. – 272 с.
19. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
20. Закон України "Про банки і банківську діяльність" Електронний ресурс- URL: <http://www.rada.gov.ua>.
21. Еварович С. А. Основы управления персоналом. URL: <http://edu2.tsu.ru/res/1659>.
22. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 406 с
23. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навч. посіб. / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С.Л. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.
24. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2013. – 296 с.

25. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2014. — № 4. — С. 111— 116.
26. Марк А. Оценка персонала : [учебное пособие] / А. Марк, Е. Брайан, У. Беккер. – К. : Вильямс, 2017. – 432 с.
27. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курський держ. ун-т, 2018. URL: <http://scientificnotes.ru/pdf>.
28. Меньшикова, М. А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации/ М. А. Меньшикова// Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2018. - № 3(7).- С.59-66
29. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20(3).pdf
30. Офіційний сайт АТ "ОТП Банк" [Електронний ресурс] - URL: <https://www.otpbank.com.ua/>
31. Річний звіт АТ «ОТП Банк за 2017». : веб-сайт. URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/379/2017in_ua.pdf
32. Річний звіт АТ «ОТП Банк за 2018». : веб-сайт. URL: <https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/51e/2018in.pdf>
33. Річний звіт АТ «ОТП Банк за 2019». : веб-сайт. URL: <https://ru.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/8f4/2019ua.pdf>
34. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2015. – 336 с.
35. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2012. 351 с.

36. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.
37. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ] К. : Інкос, 2011. 472 с.
38. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: Навч. пос. – К.: Центр навчальної літератури. - 2010. – 146 с.
39. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації *Економічний часопис – XXI*. 2012. №3. С. 66-70.
40. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля* 2010. № 3 (133). – С.45-56
41. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
42. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2000. 445 с.
43. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%20ka%20%D0%86.%20V.%20C%20Ljashok%20N.%20Ju..pdf>
44. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf
45. Федорова Н. В. Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации. М.: КНОРУС, 2013. 512с.

46. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. для студентів вищ. навч. закл. К. : Академвидав, 2016. 488 с.
47. Шапиро С. А. Мотивация. М.: ГроссМедиа, 2010. С. 224.
48. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства Харків : Вид-во ХНЕУ, 2015. 220 с.
49. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом : [учеб.-метод. пособ.] / Г.В. Щекин ; 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2013. – 280 с.
50. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. / Г.В. Щокін. – К. : МАУП, 2014. – 256 с.

ДОДАТКИ

III. Основні відомості про емітента

1. Повне найменування
ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»
2. Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи (за наявності)
A01 №370771
3. Дата проведення державної реєстрації
02.03.1998
4. Територія (область)
м. Київ
5. Статутний капітал (грн)
6186023111.34
6. Відсоток акцій у статутному капіталі, що належить державі
0
7. Відсоток акцій (часток, паїв) статутного капіталу, що передано до статутного капіталу державного (національного) акціонерного товариства та/або холдингової компанії
0
8. Середня кількість працівників (осіб)
2743
9. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД
65.12.0 Інше грошове посередництво
10. Органи управління підприємства
11. Банки, що обслуговують емітента:
 - 1) найменування банку (філії, відділення банку), який обслуговує емітента за поточним рахунком у національній валюті
НБУ
 - 2) МФО банку
300001
 - 3) поточний рахунок
3200619001
 - 4) найменування банку (філії, відділення банку), який обслуговує емітента за поточним рахунком у іноземній валюті
Deutsche Bank Trust Company Americas
 - 5) МФО банку
BKTRUS
 - 6) поточний рахунок
04 448 427

12. Інформація про одержані ліцензії (дозволи) на окремі види діяльності*

ЗВІТ
про фінансовий стан (Баланс)
на 31.12.2017 (число, місяць, рік)

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	2182720	1940805
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України		0	0
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	19	178	3877
Кошти в інших банках	13, 26	3703612	2051772
Кредити та заборгованість клієнтів	14, 26	17488991	15211493
Цінні папери в портфелі банку на продаж	15	685297	1394509
Цінні папери в портфелі банку до погашення	16	4458228	2605186
Інвестиції в асоційовані/асоційовані та дочірні компанії		0	0
Інвестиційна нерухомість	18	39038	177235
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		179705	180862
Відстрочений податковий актив	10	467237	720744
Гудвіл		0	0
Основні засоби та нематеріальні активи	17	405146	336621
Інші фінансові активи		101981	51777
Інші активи	19	120265	157497
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття		0	0
Активи – опис додаткових статей статей та зміст їх показників			
Активи – усього за додатковими статтями			
Усього активів:	25	29832398	24832378
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	20	479	546
Кошти клієнтів	27	25672913	21802425
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	22	6177	5226
Боргові цінні папери, емітовані банком		0	0
Інші залучені кошти		0	0
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання		0	0
Резерви за зобов'язаннями	22	49753	17257
Інші фінансові зобов'язання	22	176649	246978

Інші зобов'язання	22	296452	199038
Субординований борг		0	0
Зобов'язання групи вибуття		0	0
Зобов'язання – опис додаткових статей статей та зміст їх показників			
Зобов'язання – усього за додатковими статтями			
Усього зобов'язань:		26202423	22271470
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	24	6186023	6186023
Емісійні різниці	24	405075	405075
Незарєєстрований статутний капітал		0	0
Інший додатковий капітал	24	1236294	1236294
Резерви та інші фонди банку		0	0
Резерви переоцінки		2219	-45483
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		-4199636	-5221001
Власний капітал – опис додаткових статей статей та зміст їх показників			
Власний капітал – усього за додатковими статтями			
Неконтрольована частка		0	0
Усього власного капіталу		3629975	2560908
Усього зобов'язань та власного капіталу		29832398	24832378

Затверджено до випуску та підписано

25.04.2018

року

Голова правління

Тамаш Хак-Ковач

(підпис, ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Наталя Дюба

(підпис, ініціали, прізвище)

(прізвище виконавця, номер телефону)

**Звіт
про прибутки і збитки та інший сукупний дохід
(Звіт про фінансові результати)
за 2017 рік**

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
Процентні доходи	4, 26	3035594	3088820
Процентні витрати	4, 26	-1087530	-1199459
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)		1948064	1889361
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	5, 26	-393649	-744489
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках		1554415	1144872
Комісійні доходи	6, 26	1154533	936731
Комісійні витрати	6, 26	-216492	-158711
Результат від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	8	-66247	67769
Результат від операцій з хеджування справедливої вартості		0	0
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж		-10581	20437
Результат від операцій з іноземною валютою		166775	141683
Результат від переоцінки іноземної валюти		106155	-83273
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухоності		0	0
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		0	-71629
Витрати/(доходи), які виникають під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		0	0
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів		4147	16547
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж		0	0
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення		0	0
Чисте (збільшення) зменшення резервів за зобов'язаннями		-30916	200010
Інші операційні доходи	26	66442	54845
Адміністративні та інші операційні витрати	9, 26	-1463348	-1400559
Частка в прибутку/(збитку) асоційованих компаній		0	0

Додаткові статті (доходи) – опис статей та зміст показників			
Додаткові статті (доходи) – усього за додатковими статтями			
Додаткові статті (витрати) – опис статей та зміст показників			
Додаткові статті (витрати) – усього за додатковими статтями			
Прибуток/(збиток) до оподаткування		1264883	868722
Витрати на податок на прибуток	10	-243518	85402
Прибуток/(збиток) від діяльності, що триває		1021365	954124
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		0	0
Прибуток/(збиток) за рік		1021365	954124
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:			
СТАТТІ, ЩО НЕ БУДУТЬ РЕКЛАСИФІКОВАНІ В ПРИБУТОК ЧИ ЗБИТОК			
Переоцінка основних засобів та нематеріальних активів		0	0
Частка іншого сукупного прибутку асоційованої компанії		0	0
Додаткові статті (сукупні доходи) – опис статей та зміст показників			
Додаткові статті (сукупні доходи) – усього за додатковими статтями			
Додаткові статті (сукупні витрати) – опис статей та зміст показників			
Додаткові статті (сукупні витрати) – усього за додатковими статтями			
Податок на прибуток, пов'язаний із статтями іншого сукупного доходу, що не буде рекласифікований у прибуток чи збиток		0	0
Інший сукупний дохід, що не буде рекласифікований у прибуток чи збиток після оподаткування		0	0
СТАТТІ, ЩО БУДУТЬ РЕКЛАСИФІКОВАНІ В ПРИБУТОК ЧИ ЗБИТОК			
Переоцінка цінних паперів у портфелі банку на продаж		56288	-48117
Результат переоцінки за операціями з хеджування грошових потоків		0	0
Накопичені курсові різниці від перерахунку у валюту подання звітності		0	0
Частка іншого сукупного прибутку асоційованої компанії		0	0
Додаткові статті (сукупні доходи) – опис статей та зміст показників			
Додаткові статті (сукупні доходи) – усього за додатковими статтями			
Додаткові статті (сукупні витрати) – опис статей та зміст показників			
Додаткові статті (сукупні витрати) – усього за додатковими статтями			

Податок на прибуток, пов'язаний із статтями, іншого сукупного доходу, що буде рекласифікований у прибуток чи збиток		-8586	8661
Інший сукупний дохід, що буде рекласифікований в прибуток чи збиток після оподаткування		47702	-39456
Інший сукупний дохід після оподаткування		47702	-39456
Усього сукупного доходу за рік		1069067	914668
Прибуток (збиток), що належить:			
власникам банку		1021365	954124
неконтрольованій частці		0	0
Усього сукупного доходу, що належить:			
власникам банку		1069067	914668
неконтрольованій частці		0	0
Прибуток/(збиток) на акцію від діяльності, що триває:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	11	2046	1911
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	11	2046	1911
Прибуток/(збиток) на акцію від припиненої діяльності:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0	0
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0	0
Прибуток/(збиток) на акцію, що належить власникам банку:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік		2046	1911
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік		2046	1911

Затверджено до випуску та підписано

25.04.2018

року

Голова правління

Тамаш Хак-Ковач

(підпис, ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Наталя Дюба

(підпис, ініціали, прізвище)

(прізвище виконавця, номер телефону)

III. Основні відомості про емітента

1. **Повне найменування**
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»
2. **Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи (за наявності)**
A01 №370771
3. **Дата проведення державної реєстрації**
02.03.1998
4. **Територія (область)**
м. Київ
5. **Статутний капітал (грн)**
6186023111,34
6. **Відсоток акцій у статутному капіталі, що належать державі**
0
7. **Відсоток акцій (часток, паїв) статутного капіталу, що передано до статутного капіталу державного (національного) акціонерного товариства та/або холдингової компанії**
0
8. **Середня кількість працівників (осіб)**
2813
9. **Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД**
65.12.0 - Інше грошове посередництво
10. **Банки, що обслуговують емітента**
 - 1) найменування банку (філії, відділення банку), який обслуговує емітента за поточним рахунком у національній валюті
НБУ
 - 2) МФО банку
300001
 - 3) Поточний рахунок
32000101701026
 - 4) найменування банку (філії, відділення банку), який обслуговує емітента за поточним рахунком у іноземній валюті
Deutsche Bank Trust Company Americas
 - 5) МФО банку
BKTRUS
 - 6) Поточний рахунок
04 448 427

Звіт про фінансовий стан (Баланс)
на 31.12.2018 року

(тис.грн.)

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	1000	2 320 458	2 182 720
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України	1010	0	0
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	1020	2 183	178
Кошти в інших банках	1030	2 507 127	3 703 612
Кредити та заборгованість клієнтів	1040	22 059 052	17 488 991
Цінні папери в портфелі банку на продаж	1050	1 102 220	685 297
Цінні папери в портфелі банку до погашення	1060	3 677 428	4 458 228
Інвестиції в асоційовані/асоційовані та дочірні компанії	1070	0	0
Інвестиційна нерухомість	1080	39 381	39 038
Дебиторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	1090	127 402	179 705
Відстрочений податковий актив	1100	177 315	467 237
Гудвіл	1110	0	0
Основні засоби та нематеріальні активи	1120	478 898	405 146
Інші фінансові активи	1130	137 874	101 981
Інші активи	1140	127 800	120 265
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	1150	0	0
Активи – опис додаткових статей статей та зміст їх показників	1990		
Активи – усього за додатковими статтями	1990	0	0
Усього активів	1999	32 757 138	29 832 398
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків	2000	441	479
Кошти клієнтів	2010	26 855 632	25 672 913
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	2020	4 572	6 177
Боргові цінні папери, емітовані банком	2030	0	0
Інші залучені кошти	2040	0	0
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	2050	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	2060	0	0
Резерви за зобов'язаннями	2070	68 871	49 753
Інші фінансові зобов'язання	2080	230 363	176 649
Інші зобов'язання	2090	342 453	296 452
Субординований борг	2100	0	0
Зобов'язання групи вибуття	2110	0	0
Зобов'язання – опис додаткових статей статей та зміст їх показників	2990		
Зобов'язання – усього за додатковими статтями	2990	0	0
Усього зобов'язань	2999	27 502 332	26 202 423
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	3000	6 186 023	6 186 023
Емісійні різниці	3010	405 075	405 075

Незареєстрований статутний капітал	3020	0	0
Інший додатковий капітал	3030	1 236 294	1 236 294
Резерви та інші фонди банку	3040	0	0
Резерви переоцінки	3050	67 683	2 219
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3060	-2 640 269	-4 199 636
Власний капітал – опис додаткових статей статей та зміст їх показників	3490		
Власний капітал – усього за додатковими статтями	3490	0	0
Неконтрольована частка	3500	0	0
Усього власного капіталу	3999	5 254 806	3 629 975
Усього зобов'язань та власного капіталу	9999	32 757 138	29 832 398

Затверджено до випуску та підписано

27.03.2019 року

Керівник

Тамаш Хак-Ковач

(підпис, ініціали, прізвище)

Андрій Салата, (044) 490 05 00

Головний бухгалтер

Наталія Дюба

(прізвище виконавця, номер телефону)

(підпис, ініціали, прізвище)

Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (Звіт про фінансові результати)
за 2018 рік

(тис.грн.)

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
Процентні доходи	1000	4 133 371	3 035 594
Процентні витрати	1005	-1 226 343	-1 087 530
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	1010	2 907 028	1 948 064
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	1020	-389 215	-393 649
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках	1030	2 517 813	1 554 415
Комісійні доходи	1040	1 488 810	1 154 533
Комісійні витрати	1045	-345 284	-216 492
Результат від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	1050	164 224	-66 247
Результат від операцій з ведення справедливої вартості	1060	0	0
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж	1070	5 570	-10 581
Результат від операцій з іноземною валютою	1080	227 450	166 775
Результат від переоцінки іноземної валюти	1090	-75 394	106 155
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	1100	0	0
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	1110	0	0

Витрати/(доходи), які виникають під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	1120	0	0
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів	1130	-6 285	4 147
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж	1140	-4 713	0
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення	1150	0	0
Чисте (збільшення) зменшення резервів за зобов'язаннями	1160	10 629	-30 916
Інші операційні доходи	1170	33 624	66 442
Адміністративні та інші операційні витрати	1180	-1 614 720	-1 463 348
Частка в прибутку/(збитку) асоційованих компаній	1190	0	0
Додаткові статті (доходи) – опис статей та зміст показників	1390		
Додаткові статті (доходи) – усього за додатковими статтями	1390	0	0
Додаткові статті (витрати) – опис статей та зміст показників	1395		
Додаткові статті (витрати) – усього за додатковими статтями	1395	0	0
Прибуток/(збиток) до оподаткування	1500	2 401 724	1 264 883
Витрати на податок на прибуток	1510	-427 414	-243 518
Прибуток/(збиток) від діяльності, що триває	1520	1 974 310	1 021 365
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	1530	0	0
Прибуток/(збиток) за рік	1999	1 974 310	1 021 365
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:			
СТАТТІ, ЩО НЕ БУДУТЬ РЕКЛАСИФІКОВАНІ В ПРИБУТОК ЧИ ЗБИТОК:			
Переоцінка основних засобів та нематеріальних активів	2000	0	0
Частка іншого сукупного прибутку асоційованої компанії	2040	0	0
Додаткові статті (сукупні доходи) – опис статей та зміст показників	2190		
Додаткові статті (сукупні доходи) – усього за додатковими статтями	2190	0	0
Додаткові статті (сукупні витрати) – опис статей та зміст показників	2195		
Додаткові статті (сукупні витрати) – усього за додатковими статтями	2195	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний із статтями іншого сукупного доходу, що не буде рекласифікований у прибуток чи збиток	2250	0	0
Інший сукупний дохід, що не буде рекласифікований у прибуток чи збиток після оподаткування	2360	0	0
СТАТТІ, ЩО БУДУТЬ РЕКЛАСИФІКОВАНІ В ПРИБУТОК ЧИ ЗБИТОК:			
Переоцінка цінних паперів у портфелі банку на продаж	2510	65 464	56 288
Результат переоцінки за операціями з хеджування	2520	0	0

грошових потоків			
Накопичені курсові різниці від перерахунку у валюту подання звітності	2530	0	0
Частка іншого сукупного прибутку асоційованої компанії	2540	0	0
Додаткові статті (сукупні доходи) – опис статей та вміст показників	2690		
Додаткові статті (сукупні доходи) – усього за додатковими статтями	2690	0	0
Додаткові статті (сукупні витрати) – опис статей та вміст показників	2695		
Додаткові статті (сукупні витрати) – усього за додатковими статтями	2695	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний із статтями, іншого сукупного доходу, що буде рекласифікований у прибуток чи збиток	2750	0	-8 586
Інший сукупний дохід, що буде рекласифікований в прибуток чи збиток після оподаткування	2860	65 464	47 702
Інший сукупний дохід після оподаткування	2900	65 464	47 702
Усього сукупного доходу за рік	2999	2 039 774	1 069 067
Прибуток (збиток), що належить:			
власникам банку	3010	1 974 310	1 021 365
неконтрольованій частці	3020	0	0
Усього сукупного доходу, що належить:			
власникам банку	3210	2 039 774	1 069 067
неконтрольованій частці	3220	0	0
Прибуток/(збиток) на акцію від діяльності, що триває:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	4110	3 955	2 046
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	4120	3 955	2 046
Прибуток/(збиток) на акцію від припиненої діяльності:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	4210	0	0
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	4220	0	0
Прибуток/(збиток) на акцію, що належить власникам банку:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік	4310	3 955	2 046
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік	4320	3 955	2 046

Затверджено до випуску та підписано

27.03.2019 року

Андрій Салата, (044) 490 05 00
(прізвище виконавця, номер телефону)

Керівник

Головний бухгалтер

Тамаш Хак-Ковач
(підпис, ініціали, прізвище)
Наталя Дюба
(підпис, ініціали, прізвище)

Акціонерне товариство «ОТП Банк»

Окремий звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи
за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2019	2018
Процентні доходи	4, 25	5,092,574	4,133,371
Процентні витрати	4, 25	(1,653,327)	(1,226,343)
Чистий процентний дохід до формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	4	3,439,247	2,907,028
Комісійні доходи	6, 25	1,696,120	1,445,122
Комісійні витрати	6, 25	(393,261)	(297,109)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	25	175,484	152,056
Чистий прибуток від операцій з похідними фінансовими інструментами	25	164,169	164,224
Чистий прибуток від інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		43,502	5,570
Чистий збиток від модифікації фінансових активів		(12,884)	(20,320)
Формування резерву на покриття очікуваних збитків за активами, за якими нараховуються проценти (Формування)/розформування резерву на покриття очікуваних збитків за іншими операціями	5, 25	(145,694)	(393,928)
Інші доходи	25	(46,447)	4,344
		162,643	97,632
Чистий непроцентний прибуток		1,643,632	1,157,591
Операційний прибуток		5,082,879	4,064,619
Операційні витрати	7, 25	(1,988,513)	(1,662,895)
Прибуток до оподаткування		3,094,366	2,401,724
Витрати з податку на прибуток	8	(557,610)	(427,414)
Чистий прибуток за рік		2,536,756	1,974,310
Інші сукупні (збитки)/доходи Статті, які в подальшому можуть бути рекласифіковані до складу прибутків або збитків: Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(17,087)	65,465
Інші сукупні (збитки)/доходи		(17,087)	65,465
Всього сукупних прибутків за рік		2,519,669	2,039,775
Прибуток на акцію Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		5,081	3,955

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП Банк» та підписано від його імені:

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

26 березня 2020 року



Наталя Дюба
Головний бухгалтер

26 березня 2020 року

Примітки, надані на сторінках 11-77, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «ОТП Банк»

Окремий звіт про фінансовий стан
станом на кінець дня 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	9	3,139,593	2,320,458
Кошти в банках	10, 25	4,308,470	2,507,127
Кредити клієнтам	11, 25	25,311,393	22,059,052
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	3,612,465	1,102,220
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	13	7,212,296	3,677,428
Інвестиції в дочірні компанії	14	139,143	-
Основні засоби та нематеріальні активи	15	568,882	478,898
Активи з права користування	16	191,858	-
Поточні активи з податку на прибуток		64	127,402
Відстрочені активи з податку на прибуток	8	38,747	177,315
Інвестиційна нерухомість		28,152	39,381
Інші активи	17, 25	230,260	267,857
ВСЬОГО АКТИВІВ		44,781,323	32,757,138
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків та інших фінансових установ	18, 25	567,801	441
Рахунки клієнтів	19, 25	35,401,926	26,855,632
Орендні зобов'язання	20	174,425	-
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		84,827	-
Інші зобов'язання	21, 25	777,869	646,259
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		37,006,848	27,502,332
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Інший додатковий капітал	22	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		50,596	67,683
Накопичений дефіцит		(103,513)	(2,640,269)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		7,774,475	5,254,806
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		44,781,323	32,757,138

Затверджено до вилучення керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП Банк» та підписано від
його імені:

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

26 березня 2020 року



Наталія Дюба
Головний бухгалтер

26 березня 2020 року

Примітки, наведені на сторінках 11-77, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «ОТП Банк»

Примітки до окремої фінансової звітності
за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

4. Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки активів, за якими нараховуються проценти

Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки, за якими нараховуються проценти, представлений таким чином:

	2019	2018
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою собівартістю:		
Процентні доходи за кредитами клієнтам	4,283,419	3,566,556
Процентні доходи за інвестиціями, що оцінюються за амортизованою собівартістю	433,937	366,983
Процентні доходи за кредитами за договорами зворотного РЕПО, які обліковуються за амортизованою собівартістю	58,705	-
Процентні доходи за коштами в банках	82,828	79,483
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід:		
Процентні доходи за інвестиціями, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	233,685	120,349
Всього процентних доходів	5,092,574	4,133,371
Процентні витрати		
Процентні витрати за фінансовими зобов'язаннями, що оцінюються за амортизованою собівартістю:		
Процентні витрати за рахунками клієнтів	(1,596,079)	(1,220,828)
Процентні витрати за орендними зобов'язаннями	(31,695)	(1,368)
Процентні витрати за коштами банків та інших фінансових установ	(25,553)	(4,147)
Всього процентних витрат	(1,653,327)	(1,226,343)
Чистий процентний дохід до формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	3,439,247	2,907,028

Акціонерне товариство «ОТП Банк»

Примітки до окремої фінансової звітності
за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

6. Комісійні доходи і витрати

Комісійні доходи і витрати представлені таким чином:

	2019	2018
Комісійні доходи		
Розрахунково-касові операції з клієнтами	781,500	692,090
Операції з пластиковими картками	316,824	247,217
Операції з іноземною валютою	298,535	290,357
Кредити надані	122,283	83,561
Видані гарантії	80,170	61,844
Інші доходи	96,808	70,053
Всього комісійних доходів	1,696,120	1,445,122
Комісійні витрати		
Операції з пластиковими картками	(278,408)	(196,895)
Розрахункові операції	(58,554)	(53,930)
Комісійні агентів	(31,564)	(31,773)
Інші витрати	(24,735)	(14,511)
Всього комісійних витрат	(393,261)	(297,109)

7. Операційні витрати

Операційні витрати представлені таким чином:

	2019	2018
Витрати на персонал	884,239	683,525
Амортизація	233,020	94,467
Податки та відрахування, пов'язані із заробітною платою	161,196	123,028
Обслуговування основних засобів	145,006	135,860
Відрахування до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб	97,642	81,215
Витрати по залученню клієнтів	86,300	48,175
Витрати з права користування програмним забезпеченням	70,686	80,239
Професійні послуги	55,241	62,055
Витрати на рекламу	49,293	48,835
Послуги зв'язку	25,113	21,398
Уцінка найма, що перейшло у власність Банку як заставодержателя, до чистої реалізаційної вартості	18,944	6,542
Податки, крім податку на прибуток	13,654	10,017
Витрати на безпеку	13,223	11,593
Операційна оренда	13,181	153,368
Штрафи та пені	7,993	123
Канцелярські товари	6,459	7,024
Витрати на відрядження	5,942	4,802
Витрати на інкасацію	5,208	6,146
Витрати на професійну підготовку	3,694	2,498
Інші витрати	92,479	81,985
Всього операційних витрат	1,988,513	1,662,895

До складу професійних послуг за 2019 рік входить винагорода аудиторів за послуги, крім послуг з обов'язкового аудиту, у сумі 5,344 тисячі гривень.

Розрахунок норми тривалості робочого часу на 2017 рік

№ з/п	ПОКАЗНИК	СІЧЕНЬ	ЛЮТИЙ	БЕРЕЗЕНЬ	КВІТЕНЬ	ТРАВЕНЬ	ЧЕРВЕНЬ	ЛИПЕНЬ	СЕРПЕНЬ	ВЕРЕСЕНЬ	ЖОВТЕНЬ	ЛИСТОПАД	ГРУДЕНЬ	2017 р.
1	Кількість календарних днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	2 (1, 7)	-	1 (8)	1 (16)	3 (1, 2, 9)	2 (4, 28)	-	1 (24)	-	1 (14)	-	1 (25)	12
3	Кількість вихідних днів	9	8	8	10	8	8	10	8	9	9	8	10	105
4	Кількість днів, робота в які не проводиться	11	8	9	11	11	10	10	9	9	10	8	11	117
5	Кількість робочих днів	20	20	22	19	20	20	21	22	21	21	22	20	248
6	Кількість днів, що передують святковим і неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) при 40-годинному тижні зменшується на одну годину (число місяця, у яке скорочується тривалість робочого дня)	1 (6)	-	1 (7)	-	1 (8)	1 (27)	-	1 (23)	-	1 (13)	-	-	6
НОРМА ТРИВАЛОСТІ РОБОЧОГО ЧАСУ В ГОДИНАХ ПРИ:														
7	40-годинному робочому тижні	159,0	160,0	175,0	152,0	159,0	159,0	168,0	175,0	168,0	167,0	176,0	160,0	1978,0
8	39-годинному робочому тижні	156	156	171,6	148,2	156	156	163,8	171,6	163,8	163,8	171,6	156	1934,4
9	38,5-годинному робочому тижні	154	154	169,4	146,3	154	154	161,7	169,4	161,7	161,7	169,4	154	1909,6
10	36-годинному робочому тижні	144	144	158,4	136,8	144	144	151,2	158,4	151,2	151,2	158,4	144	1785,6
11	33-годинному робочому тижні	132	132	145,2	125,4	132	132	138,6	145,2	138,6	138,6	145,2	132	1636,8
12	30-годинному робочому тижні	120	120	132	114	120	120	126	132	126	126	132	120	1488
13	25-годинному робочому тижні	100	100	110	95	100	100	105	110	105	105	110	100	1240
14	24-годинному робочому тижні	96	96	105,6	91,2	96	96	100,8	105,6	100,8	100,8	105,6	96	1190,4
15	20-годинному робочому тижні	80	80	88	76	80	80	84	88	84	84	88	80	992
16	18-годинному робочому тижні	72	72	79,2	68,4	72	72	75,6	79,2	75,6	75,6	79,2	72	892,8

З урахуванням змін внесених Законом України «Про внесення змін до статті 73 Кодексу законів про працю України щодо святкових і неробочих днів» від 16.11.17 р. № 2211-VIII.

Розрахунок норми тривалості робочого часу на 2018 рік

№ з/п	Показники	2018 рік												
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Рік
1	Кількість календарних днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	2	-	1	1	3	1	-	1	-	1	-	1	11
		(1, 7)	-	(8)	(8)	(1, 9, 27)	(28)	-	(24)	-	(14)	-	(25)	x
3	Кількість вихідних днів	8	8	9	9	8	9	9	8	10	8	8	10	104
4	Кількість днів, роботу в які не проводять	10	8	10	10	11	10	9	9	10	9	8	11	115
5	Кількість днів, що передують святковим і неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) при 40-годинному тижні зменшують на одну годину ¹ (число місяця, у яке скорочують тривалість робочого дня)			1	1	1	1		1				2	7
				(7)	(30)	(8)	(27)		(23)				(24, 31)	x
6	Кількість робочих днів (без урахування перенесення робочих днів відповідно до розпоряджень КМУ ²)	21	20	21	20	20	20	22	22	20	22	22	20	250
7	Норма тривалості роботи на тиждень (за однакової тривалості часу роботи за день упродовж робочого тижня):													
7.1	40 годин ³	168	160	167	159	159	159	176	175	160	176	176	158	1993
7.2	39 годин ⁴	163,8	156	163,8	156	156	156	171,6	171,6	156	171,6	171,6	156	1950
7.3	38,5 години ⁴	161,7	154	161,7	154	154	154	169,4	169,4	154	169,4	169,4	154	1925
7.4	36 годин ⁴	151,2	144	151,2	144	144	144	158,4	158,4	144	158,4	158,4	144	1800
7.5	33 години ⁴	138,6	132	138,6	132	132	132	145,2	145,2	132	145,2	145,2	132	1650
7.6	30 годин ⁴	126	120	126	120	120	120	132	132	120	132	132	120	1500
7.7	25 годин ⁴	105	100	105	100	100	100	110	110	100	110	110	100	1250
7.8	24 години ⁴	100,8	96	100,8	96	96	96	105,6	105,6	96	105,6	105,6	96	1200
7.9	20 годин ⁴	84	80	84	80	80	80	88	88	80	88	88	80	1000
7.10	18 годин ⁴	75,6	72	75,6	72	72	72	79,2	79,2	72	79,2	79,2	72	900
8	Норма тривалості роботи на тиждень (графік роботи наведено в дужках):													
8.1	39 годин (пн-чт — 8 год, пт — 7 год) ³	164	156	163	155	155	154	172	171	156	172	171	154	1943
8.2	36 годин (пн — 8 год, вт-пт — 7 год) ⁴	150	144	151	144	143	144	159	158	144	158	158	145	1798
8.3	24 години (пн-чт — 5 год, пт — 4 год) ⁴	101	96	100	96	96	95	106	106	96	106	105	96	1199

Розрахунок норми тривалості робочого часу на 2019 рік

№ з/п	Показники	2019 рік												
		січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	рік
1	Кількість календарних днів	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	2	-	1	1	2	2	-	1	-	1	-	1	11
		(1, 7)		(8)	(28)	(1, 9)	(16, 28)		(24)		(14)		(25)	
3	Кількість вихідних днів	8	8	10	8	8	10	8	9	9	8	9	9	104
4	Кількість днів, роботу в які не здійснюють	10	8	11	9	10	12	8	10	9	9	9	10	115
5	Кількість днів, що передують святковим та неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) за 40-годинного тижня зменшують на одну годину ¹ (число місяця, у яке скорочують тривалість робочого дня)	-	-	1	1	1	1	-	1	-	-	-	2	7
				(7)	(30)	(8)	(27)		(23)				(24, 31)	x
6	Кількість робочих днів (без урахування перенесення робочих днів відповідно до розпоряджень КМУ ²)	21	20	20	21	21	18	23	21	21	22	21	21	250
7	Норма тривалості роботи на тиждень (за однакової тривалості часу роботи за день упродовж робочого тижня):													
7.1	40 годин ³	168,0	160,0	159,0	167,0	167,0	143,0	184,0	167,0	168,0	176,0	168,0	166,0	1993,0
7.2	39 годин ⁴	163,8	156,0	156,0	163,8	163,8	140,4	179,4	163,8	163,8	171,6	163,8	163,8	1950,0
7.3	38,5 години ⁴	161,7	154,0	154,0	161,7	161,7	138,6	177,1	161,7	161,7	169,4	161,7	161,7	1925,0
7.4	36 годин ⁴	151,2	144,0	144,0	151,2	151,2	129,6	165,6	151,2	151,2	158,4	151,2	151,2	1800,0
7.5	33 години ⁴	138,6	132,0	132,0	138,6	138,6	118,8	151,8	138,6	138,6	145,2	138,6	138,6	1650,0
7.6	30 годин ⁴	126,0	120,0	120,0	126,0	126,0	108,0	138,0	126,0	126,0	132,0	126,0	126,0	1500,0
7.7	25 годин ⁴	105,0	100,0	100,0	105,0	105,0	90,0	115,0	105,0	105,0	110,0	105,0	105,0	1250,0
7.8	24 години ⁴	100,8	96,0	96,0	100,8	100,8	86,4	110,4	100,8	100,8	105,6	100,8	100,8	1200,0
7.9	20 годин ⁴	84,0	80,0	80,0	84,0	84,0	72,0	92,0	84,0	84,0	88,0	84,0	84,0	1000,0
7.10	18 годин ⁴	75,6	72,0	72,0	75,6	75,6	64,8	82,8	75,6	75,6	79,2	75,6	75,6	900,0
8	Норма тривалості роботи на тиждень (графік роботи наведено в дужках):													
8.1	39 годин (пн—чт — 8 год, пт — 7 год) ³	164	156	155	163	162	140	180	162	164	172	163	162	1943
8.2	36 годин (пн — 8 год, чт—пт — 7 год) ⁴	150	144	144	151	151	129	166	150	152	157	151	152	1797
8.3	24 години (пн—чт — 5 год, пт — 4 год) ⁴	101	96	96	101	100	87	111	100	101	106	100	101	1200