

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О. О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянко Т. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Розроблення програми підвищення кваліфікації і навчання персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-13

Хлопотова Влада Андріївна

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник к. пед. н., доц. Малихіна Світлана Вікторівна

\_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_

(підпис)

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

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т. В. Березянюк

“26” січня 2021 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Хлопотової Влади Андріївни**

1. Тема роботи: «Розроблення програми підвищення кваліфікації і навчання персоналу підприємства»

Керівник роботи:

Малихіна Світлана Вікторівна, доцент, кандидат педагогічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «ОТП»БАНК

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоритичні підходи до підвищення кваліфікації і навчання персоналу в сучасних умовах. Розділ 2. Аналіз підвищення кваліфікації і навчання персоналу АТ «ОТП БАНК» Розділ 3. Розроблення програми щодо підвищення кваліфікації і навчання персоналу АТ «ОТП» БАНК Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 10 таблицях, 1 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні підходи до підвищення кваліфікації і навчання персоналу в сучасних умовах»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз підвищення кваліфікації і навчання персоналу АТ «ОТП» БАНК»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розробка програми щодо підвищення кваліфікації і навчання персоналу АТ «ОТП» БАНК»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	04.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

\_\_\_\_\_

( підпис )

Хлопотова В. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Малихіна С.В.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Хлопотова В. А. Розроблення програми підвищення кваліфікації і навчання персоналу підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «ОТП» БАНК за 2019-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичні підходи до підвищення кваліфікації і навчання персоналу в сучасних умовах управління персоналом, визначено сутність і поняття, ефективність, а також визначено форми і методи підвищення кваліфікації і навчання персоналу на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведений аналіз розробки програми підвищення кваліфікації і навчання персоналу, також надана загальна характеристика підприємства в умовах діяльності на АТ «ОТП» БАНК. А також проаналізовано систему кадрового забезпечення та розвитку персоналу в банку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблена програма щодо підвищення кваліфікації і навчання персоналу на підприємстві АТ «ОТП» БАНК, а також проведена оптимізація ефективності заходів та їх вплив на підприємстві АТ «ОТП» БАНК.

Робота містить 79 сторінок, 25 таблиць, 8 рисунка, 54 використаних джерел.

**Ключові слова:** кваліфікація, навчання персоналу, методи кваліфікації і навчання, ефективність використання кваліфікації, аналіз.

## SUMMARY

### **Khlopotova V. A. Development of the program of advanced training and training of the personnel of the enterprise. - Manuscript.**

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of JSC "OTP" BANK for 2019-2020.

In the first section of the work the theoretical approaches to professional development and training of personnel in modern conditions of personnel management are carried out, the essence and concept, efficiency are defined, and also forms and methods of advanced training and training of personnel at the enterprise are defined.

In the second section of the qualification work the analysis of development of the program of advanced training and training of the personnel is carried out, the general characteristic of the enterprise in the conditions of activity on JSC "OTP" BANK is also given. And also the system of staffing and staff development in the bank is analyzed.

In the third section of the qualification work the program on professional development and training of the personnel at the enterprise of JSC "OTP" BANK is developed, and also optimization of efficiency of actions and their influence at the enterprise of JSC "OTP" BANK is carried out.

The work contains 79 pages, 25 tables, 8 figures, 54 used sources.

Key words: qualification, personnel training, methods of qualification and training, efficiency of qualification use, analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	8
1.1. Сутність і поняття підвищення кваліфікації.....	8
1.2. Ефективність програм підвищення кваліфікації і навчання персоналу.....	12
1.3. Форми і методи підвищення кваліфікації і навчання персоналу у банківській сфері.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОТП» БАНК.....	29
2.1. Загальна характеристика АТ «ОТП Банк».....	29
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та розвитку персоналу в банку.....	36
2.3. Оцінка рівня підвищення кваліфікації і навчання персоналу Банку.....	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОТП» БАНК.....	53
3.1. Основні напрями покращення процесу підвищення кваліфікації і навчання персоналу підприємства АТ «ОПТ банк».....	53
3.2. Програма для оптимізації підвищення кваліфікації і навчання персоналу підприємства АТ «ОПТ банк».....	59
3.3. Розрахунок економічної ефективності заходів Програми та їхній вплив на показники діяльності АТ «ОПТ банк».....	63
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

Оскільки, наразі наша країна переживає не легкі економічні часи у зв'язку із пандемією, підвищення продуктивності, якості обслуговування та кваліфікації робітників банківської сфери є надзвичайно *актуальним*.

Якісне навчання персоналу та підвищення кваліфікації є основою клієнтоорієнтованості, а отже, напряду впливає на якість надання послуг.

Підвищення кваліфікації - це один з видів професійного навчання працівників підприємства, яке проводиться з метою підвищення рівня теоретичних знань, вдосконалення практичних навичок і умінь співробітників організації у зв'язку з постійно зростаючими вимогами до їх кваліфікації.

Якісне управління професійним розвитком персоналу - це цілеспрямований вплив служб управління персоналом, що забезпечує спільну діяльність по зміні і збільшенню професійного досвіду людини, його професійних якостей.

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є підвищення кваліфікації персоналу та його навчання.

**Предмет дослідження:** програма підвищення кваліфікації персоналу та його навчання.

**Мета дослідження** полягає в створенні програми підвищення кваліфікації персоналу та його навчання для банку.

Об'єкт, предмет та мета дослідження обумовили такі **завдання**:

- дослідити сутність і поняття підвищення кваліфікації;
- провести теоретичний аналіз ефективності навчання персоналу;
- проаналізувати ефективність програм підвищення кваліфікації і навчання персоналу;
- вивчити форми і методи підвищення кваліфікації і навчання персоналу у банківській сфері;

- розробити програму підвищення кваліфікації і навчання персоналу підприємства АТ «ОТП банк» на основі загальних відомостей про підприємство.

**Методи дослідження:**

- **теоритичні:** аналіз наукової, психолого-педагогічної, методичної літератури з обраної проблеми, індукція та дедукція, порівняння, класифікація, абстрагування, конкретизація, систематизація, узагальнення.
- **емпіричні:** письмове опитування: анкетування, тестування, рейтинг; узагальнення незалежних характеристик, аналіз документів і продуктів діяльності, узагальнення передового педагогічного досвіду.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти, Державні стандарти України, звітність підприємства, довідково-нормативні матеріали і література з теми дослідження.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### **1.1. Сутність і поняття підвищення кваліфікації**

Складна і динамічна система міжнародного поділу праці створює передумови до постійно зростаючих вимог до якості підготовки персоналу. З іншого боку, постійно зростаюча потреба в кваліфікованих кадрах, примушує компанії всерйоз задуматися про організацію системи внутрішнього навчання.

Поряд з первинним навчанням персоналу, дотримуючись тенденцій на ринку праці, дуже важливим є постійне підвищення кваліфікації працівників, розширення діапазону спеціалізації, як того вимагають сучасні умови ведення бізнесу. Якість навчання персоналу безпосередньо пов'язана з прийняттям рішень в системі управління персоналом в частині створення надійного кадрового резерву, своєчасного переходу працівників по службовій ієрархії, її оптимізація, перерозподіл повноважень з метою підвищення ефективності компанії, формування новаторських груп.

У сучасній літературі дають різні визначення підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, деякі з яких наведено нижче.

Підготовка персоналу - планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування.

Підвищення кваліфікації - навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом вимог до професії або підвищенням на посаді.

Підвищення кваліфікації - це один з видів професійного навчання працівників підприємства, яке проводиться з метою підвищення рівня

теоретичних знань, вдосконалення практичних навичок і умінь співробітників організації у зв'язку з постійно зростаючими вимогами до їх кваліфікації [1].

Головне завдання підвищення кваліфікації - задовольнити потреби фахівців в отриманні повного спектру необхідної інформації в сфері новітніх наукових досягнень, а також передового зарубіжного та вітчизняного досвіду з якого-небудь профілю.

Крім цього, пріоритетна мета - оновлення практико-теоретичних знань фахівця через підвищення вимог роботодавця і ГОСТів до рівня компетентності працівників різних професій.

Також навчання проводиться для досягнення наступних цілей:

- мотивація персоналу, а саме коли працівник отримує знання за рахунок організації, він відчуває, що керівництво дбає про нього. Тому у співробітника організації з'являється прагнення до підвищення продуктивності праці;
- виховання власних кадрів - є виробничою стратегією деяких компаній. Вони вважають за краще навчати своїх співробітників, ніж приймати на роботу велика кількість людей з боку.

Підвищення кваліфікації здійснюється при появі додаткових функцій на займаних посадах або при необхідності майбутніх посадових підвищень в межах даної групи посад.

В Японії щорічні витрати компаній на підготовку і підвищення кваліфікації персоналу становлять від 10 до 20% фонду заробітної плати. Навчання працівників розглядається як найважливіший елемент їх трудової діяльності. Це один із секретів «японського дива» [2].

У Франції фірма повинна витратити на підготовку і підвищення кваліфікації персоналу щорічно не менше 1,5% від фонду заробітної плати. В іншому випадку підприємства штрафуються, а невикористані кошти зараховуються в централізований національний фонд навчання працівників. У разі успішної здачі іспитів після підвищення кваліфікації працівники можуть отримати надбавки до зарплати до 20%.

У США витрати компаній з урахуванням виплат компенсацій за час підготовки і підвищення кваліфікації персоналу зросли до 100 мільярдів доларів. При цьому зростання масштабів підготовки та підвищення кваліфікації в корпораціях є результатом їх власної політики, а не вимогою державних органів. У США для стимулювання співробітників організацій до підготовки і підвищення кваліфікації застосовується ряд заходів:

1. Законодавчі заходи - ліцензування на 3-5 років з подальшою атестацією;
2. Адміністративні заходи - створення умов нетерпимості до небажаючих вчитися (наприклад, відмова в підвищенні на посаді);
3. Заходи морального впливу - створення в організації клімату, що сприяє навчанню кадрів.

Підготовка та підвищення кваліфікації необхідні в таких випадках:

- по-перше, коли людина надходить в організацію;
- по-друге, коли співробітника призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу;
- по-третє, якщо у людини не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Навчання на робочому місці має ряд переваг :

- методи відносно недорогі;
- «стажери» навчаються в процесі роботи;
- немає необхідності в організації дорогих класів або використання програмних засобів навчання;
- можливість забезпечення більш високого ступеня адекватності, гнучкості програм підготовки персоналу потребам організації;
- включення в процес безперервного навчання значного числа співробітників;
- великі можливості індивідуалізації підготовки і вивчення здібностей персоналу до навчання [3].

Основні недоліки організації внутрішньої системи навчання:

- зростаюче навантаження на керівників і фахівців, що беруть участь в процесі навчання;
- недостатня методична та педагогічна підготовка навчальних програм;
- обмеження програм навчання вузькопрофесійними питаннями не сприяють розвитку широкого професійного кругозору;
- необхідність створення власної навчально-матеріальної бази і її постійного оновлення [4].

Таблиця 1.1.

### Характеристика видів навчання персоналу

Групи методів	Характеристика особливостей застосовуваних методів навчання
Навчання на робочому місці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) безпосереднє взаємодія зі звичайною роботою в звичайній робочій ситуації;</li> <li>2) навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників;</li> <li>3) навчання в стінах організації може передбачати запрошення зовнішнього викладача для задоволення конкретних потреб у навчанні співробітників конкретної організації і в стінах конкретної організації.</li> <li>4) навчання в процесі фактичного виконання певної роботи</li> <li>5) прикріплення нових співробітників до досвідчених працівників, які і проводять навчання</li> </ol>
Навчання поза робочим місцем	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) включає всі види навчання за межами самої роботи;</li> <li>2) навчання проводиться зовнішніми навчальними структурами і, як правило, поза стінами організації.</li> </ol>

Що стосується результатів і переваг, які може принести компанії грамотна організація системи навчання персоналу, ось основні з них:

- зростання продуктивності праці;

- прискорення адаптації нових співробітників і досягнення ними необхідного рівня ефективності;
- навчання персоналу з мінімальним відривом від основної роботи або навіть зовсім без відриву від обов'язків;
- співробітники забезпечуються потрібними знаннями прямо на робочих місцях;
- виявлення і збереження знань співробітників, в тому числі і які залишають компанію з різних причин, систематизація цих знань і ефективне їх використання;
- більш легке впровадження організаційних змін, зменшення опору змінам;
- забезпечення послідовності співробітників на важливих посадах, внутрішній рекрутинг.

Отже, одним з основних завдань роботи з персоналом в сучасних умовах є формування особистості, що володіє високою відповідальністю, колективною психологією, високою кваліфікацією.

Управління професійним розвитком персоналу - це цілеспрямований вплив служб управління персоналом, що забезпечує спільну діяльність по зміні і збільшенню професійного досвіду людини, його професійних якостей.

## **1.2. Ефективність програм підвищення кваліфікації і навчання персоналу**

Розвиток співробітників при сучасному стані економіки - основа конкурентної переваги організації. Отже, воно повинно бути тісно пов'язане зі стратегією розвитку організації. Навчання співробітника дозволяє підвищити рівень його навичок, знань і умінь, воно звернене в майбутнє і має давати нове бачення поточної ситуації, перспектив та оцінки досвіду.

Зазвичай оцінюється або сам процес навчання, або його кінцевий результат. Акцент залежить від того, хто конкретно зацікавлений у розвитку управлінця. Для акціонерів і керівників компанії ключове питання стосується віддачі від вкладень в навчання топ-менеджера. Для тих же, хто його проводить, важливий інший аспект - досягнуті поставлені цілі, наскільки ефективним виявився процес навчання[5].

По-іншому, оцінює успіхи в своєму розвитку сам учасник: які конкретно знання він придбав, як вони допомагають йому в роботі. Найбільш ефективна модель оцінки, яка враховує всі три аспекти

Оцінка ефективності та якості програм навчання - це найважливіша ланка в системі менеджменту сучасної організації. Оцінка ефективності навчання передбачає аналіз змін в процесі і результатах роботи співробітників через певний період [6].

Критерії ефективності навчання залежать від термінів навчання. -

Критеріями ефективності короткострокового навчання є:

- задоволеність співробітника, що пройшов навчання;
- ефективність внесених співробітником пропозицій щодо вдосконалення його діяльності;
- задоволеність керівництва співробітника, що пройшов навчання.

При довгостроковому навчанні додаються такі критерії:

- придбання нових компетенцій (знань, умінь, навичок, здібностей, якостей і т.д.);
- ефективність співробітника після навчання (конкретні показники, залежать від категорії співробітника).

Оскільки витрати на професійне навчання розглядаються як капіталовкладення в кваліфікацію співробітників, організація очікує від них віддачі у вигляді підвищення ефективності діяльності співробітників [7].

Економічна ефективність від навчання - отримання додаткового прибутку, оптимізація виробничого процесу, підвищення конкурентоспроможності та якості трудових ресурсів.

Соціальна ефективність від навчання - задоволеність співробітників від пройденого курсу, підвищення лояльності до організації і мотивації до роботи.

Ефективність проведеного навчання може виражатися як в прямих показниках, наприклад, отримання додаткового прибутку, так і в непрямих, в тому числі результати тестів, які показують, наскільки збільшилися знання співробітників.

Одним з методів оцінки ефективності навчання є чотирирівнева модель Д. Кирпатріка, що одержала широке поширення.

Модель Д. Кирпатріка включає в себе такі рівні.

1. Перший рівень «Реакція учасників» спрямований на виявлення того, чи задоволені учасники проведеним навчанням. Для оцінки цього рівня найчастіше використовують метод анкетування, яке, як правило, проводять всі компанії. Іншими методами оцінки є інтерв'ю та фокус-групи.

2. Другий рівень «Навченість» передбачає оцінку того, якою мірою засвоїли учасники нову інформацію, чи вплинуло це на отримання необхідних для їх роботи знань і навичок. Для оцінки цього рівня використовують спеціально розроблені тести і завдання на знання вивченого матеріалу, які дозволяють кількісно виміряти прогрес в компетенціях або мотивації учасників.

Також можливо провести спостереження в процесі навчання, зокрема, в ході виконання контрольних вправ або рольових ігор, або після навчальних заходів в ході робочого процесу.

3. На третьому рівні «Застосування» необхідно визначити, чи змінилася в результаті навчання поведінка його учасників, чи застосовують вони щонебудь з отриманих навичок і знань на своєму робочому місці. Оцінка даного рівня зазвичай проводиться за допомогою інструментів, розроблених за принципом «360 градусів», або за допомогою існуючої в організації системи

ключових показників (KPI). Іншими інструментами оцінки є контрольний лист поведінки, огляд (відстеження) роботи співробітників на робочому місці.

4. Четвертий рівень «Результати» спрямований на виявлення змін в бізнес-показниках компанії в результаті навчання. Даний рівень, як правило, є найбільш складним для вимірювання, особливо, якщо врахувати той факт, що на показники бізнесу впливають також і інші фактори, крім навчання, а ізолювати їх вплив практично неможливо. На даному етапі важливо правильно визначити бізнес- та HR-показники, які необхідно виміряти після проведення програми навчання [8].

Для отримання більш достовірних результатів при оцінці необхідно:

- якщо можливо, використовувати контрольну групу, яка не проходила навчання;
- проводити оцінку через деякий час, щоб результати стали помітні;
- якщо можливо, проводити оцінку до і після програми;
- провести оцінку кілька разів в ході програми.

Також для оцінки четвертого рівня ефективності важливе значення має правильна оцінка поведінки на третьому рівні: «якщо дотримуватися правильної моделі поведінки, то результати не змусять себе чекати». Важливо також враховувати, що для закріплення знань і практичного впровадження нової моделі поведінки потрібен час і що результати можуть з'явитися нескоро.

5.П'ятий рівень, доданий пізніше Джеком Філіпсом, дозволяє перевести результати навчання в грошовий еквівалент, а потім порахувати ефективність навчання за рівнянням ROI (return on investment - рентабельність інвестицій). Коефіцієнт ROI - це процентне співвідношення чистого прибутку від реалізації програми навчання до суми витрат на проведене навчання.

$$ROI = \frac{\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}}$$

В цілому, дана модель дає відповідь на питання, чи доцільно проведене навчання, але не відображає якість навчання [9].

В економічній та управлінській літературі поняття «якість навчання» трактується по-різному:

- якість навчання - це «комплекс характеристик компетенцій і професійної свідомості, що відбивають здатність фахівця здійснювати професійну діяльність ...»;
- якість навчання - це ступінь відповідності рівня підготовки фахівця вимогам професійної середовища, в якій йому належить працювати.

На думку А.П. Егоршина, слід розрізняти терміни «якість навчання» і «якість освіти». Якість навчання є безпосереднім результатом навчального процесу, який залежить від рівня кваліфікації професорсько-викладацького складу, стану матеріально-технічної бази, навчально-методичного процесу, інтелектуального потенціалу учнів як об'єкта освітнього процесу. Якість освіти, в свою чергу, додатково включає в себе затребуваність випускників навчального закладу, їх службову кар'єру, оцінку з точки зору роботодавців та ін. [10].

Таким чином, очевидно, що багато авторів визначають якість навчання як досягнення які навчаються заданого (нормативного) рівня навчання (підготовленості) для успішного здійснення трудової діяльності.

Оцінка якості навчання може відбуватися через аналіз ряду чинників, які можна зобразити графічно у вигляді причинно-наслідкової діаграми за методом К. Ісікава. Діаграма Ісікава - інструмент, що забезпечує системний підхід до визначення фактичних причин виникнення проблем[11].

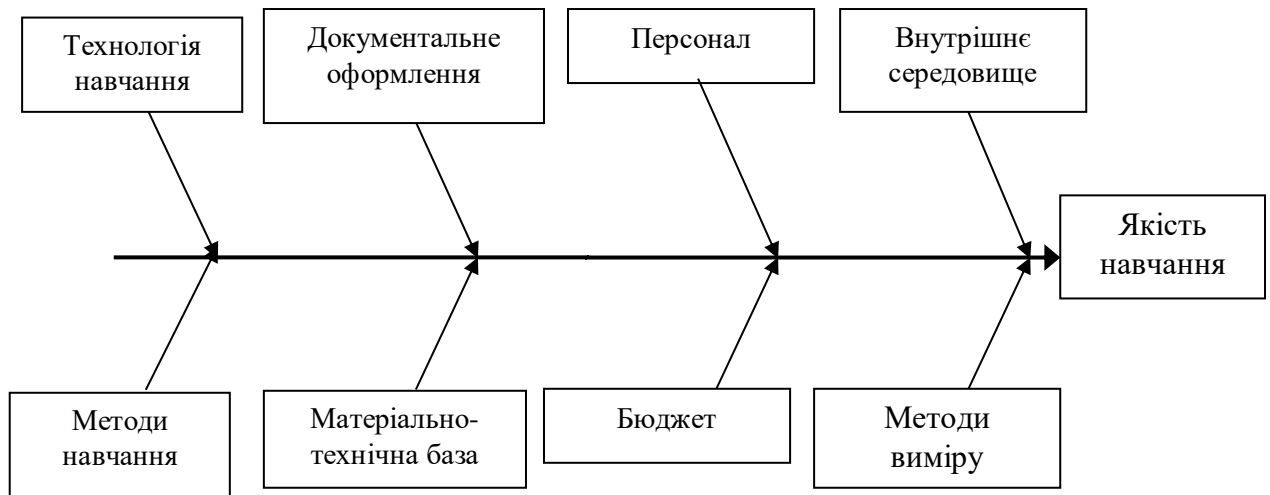
У даній діаграмі великі стрілки позначають первинні чинники, що впливають на показник якості кінцевого результату, а відповідні до них дрібні стрілки - ті вторинні причини, які включає в себе первинний фактор. Аналіз показників по кожному фактору призводить до виявлення найбільш значущих

причин стану справ.

Дану діаграму можна використовувати при проведенні аналізу якості навчання персоналу в комерційній організації (рис. 1).

Кожен з представлених на малюнку факторів, що впливають на якість процесу і результат навчання, складається з ряду дрібніших, вторинних факторів.

Технологія процесу навчання може містити різну кількість етапів, які можуть здійснюватися в різній послідовності. Визначення найбільш раціональної послідовності і змісту етапів процесу навчання веде до підвищення якості результату навчання.



**Рисунок 1.1 Причинно-наслідковий діаграма якості навчання персоналу.**

Велике значення має якість правового оформлення системи навчання персоналу в організаційно-розпорядчій та методичній документації організації. Яким чином в організації відбувається реалізація принципів існуючого законодавства в сфері освіти.

Ще один фактор - якісні характеристики суб'єкта і об'єкта процесу навчання, тобто персоналу, що реалізує функції в області навчання і співробітників, що проходять навчальний курс. Наскільки чітко керівництво усвідомлює стратегічну роль підвищення кваліфікації співробітників, яке місце в організаційній структурі займає підрозділ з навчання персоналу, яка

кваліфікація фахівців, які організують процес навчання, кваліфікація та досвід викладачів і тренерів внутрішнього навчання, вік, рівень освіти і досвід роботи співробітників, на яких націлений процес навчання.

Якість методик навчання і зміст застосовуваних навчальних програм так само мають істотний вплив на кінцевий результат процесу.

Матеріально-технічна база навчання персоналу підприємства включає такі умови навчання, як:

- наявність і ергономіка навчальних класів;
- забезпечення аудіо- і відеоапаратурою;
- наочними матеріалами;
- забезпечення необхідними навчальними посібниками.

Спосіб планування фінансових витрат на навчання, величина статті витрат на підготовку кадрів і облік проведених витрат, так само визначають якість результату навчання.

Вплив зовнішнього середовища визначається політикою держави в сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів для підприємств народного господарства, ситуацією на ринку освітніх послуг.

Вибір методів вимірювання якості навчання залежить спочатку від встановлених вимог до результату процесу, критеріїв оцінки і способів розрахунку показників [12].

Таким чином, успішність здійснення навчання персоналу в організації залежить не тільки від ефективності навчання, а й від якості реалізації навчання на кожному етапі розробки програми навчання.

### **1.3. Форми і методи підвищення кваліфікації і навчання персоналу у банківській сфері**

В якості основних етапів побудови ефективної системи навчання в банківській сфері можна виділити наступні:

1. Визначення цілей і завдань навчання і розвитку - це етап, на якому формується політика в галузі навчання персоналу банку, вибираються основні напрямки, готуються положення системи розвитку. На даній стадії робота ведеться на рівні топ-менеджменту компанії.

2. Деталізація потреб в навчанні, вони аналізуються вже не на рівні цілей банку, а на структурних рівнях. Це один з найскладніших етапів побудови системи навчання і розвитку, тому що до роботи підключається система оцінки персоналу. Спочатку відбувається виявлення кількісних і якісних потреб у працівниках з урахуванням перспективних цілей компанії і кількості структурних одиниць, а потім за допомогою системи оцінки діагностується якісний стан наявного людського ресурсу, що сприяє формуванню чіткого уявлення щодо наявного і необхідного персоналу [13].

Більш детальна характеристика даного етапу побудови системи навчання представлена в таблиці 1.2.

Особливість підвищення кваліфікації в банку полягає в тому, що слухачі, вже маючи певну теоретичну і практичну підготовку, прагнуть отримати саме ту професійну інформацію, яка об'єктивно необхідна для їх діяльності. Таке навчання на підприємстві необхідно для вивчення нової техніки, устаткування, технологій, прогресивних форм організації праці.

Основне завдання працівників банку полягає в освоєнні особливостей технологічних процесів організації.

За формою проведення розрізняють індивідуальне, групове і курсове навчання.

При індивідуальній формі підготовки працівник навчається спочатку самостійно, вивчає теоретичні основи спеціальності, а потім прикріплюється до висококваліфікованого іншого фахівця, який стає його наставником і керує його виробничим навчанням.

Таблиця 1.2.

### Методи виявлення потреби в навчанні персоналу

Метод	Пояснення
Оцінка кадрової інформації про співробітників	Необхідна інформація міститься в кадровій службі (стаж, досвід, освіту, раніше пройдені програми навчання)
Регулярна оцінка робочих показників (атестація)	Сприяє виявленню як сильних, так і слабких сторін персоналу, які зумовлюють конкретні форми і теми необхідного навчання
Аналіз довгострокових і короткострокових планів	Аналізуються плани організації в цілому і кожного підрозділу зокрема, з метою визначення необхідного рівня кваліфікації співробітників, що дозволяють їх виконувати
Діаліз наявних проблем	Сприяє подальшій розробці програм навчання, а також служить обґрунтуванням заявок на навчання з боку персоналу
Збір і аналіз заявок на навчання	Аналізуються заявки керівників підрозділів на навчання персоналу
Пропозиції працівників	За допомогою проведення опитувань і анкетування співробітників
Спостереження за роботою персоналу	Виявлення невідповідностей відповідним стандартам і вимогам посадових інструкцій, які свідчать про потребу в навчанні

У навчальній групі спостерігається взаємний обмін знаннями, досвідом роботи, думками і т.п. Однак цей процес взаємного збагачення знаннями і досвідом потрібно правильно організувати. Самий відповідний спосіб - це групова дискусія, в якій викладач прагне як віддавати, так і отримувати знання, запозичувати в учнів певні підходи, способи вирішення проблем та ін. [14].

Ускладнює використання методів групового навчання неоднорідність складу банківських робітників, так як дані групи комплектуються за професійними ознаками або за видами професійної діяльності. Одночасно не враховуються відмінності слухачів на рівні підготовки, в етнічних і психологічних характеристиках, соціальний і посадовий статус, цілі навчальної діяльності, мотиви і здібності.

Групова форма навчання на підприємстві передбачає об'єднання до навчальних бригади і виконання роботи за планом навчальної програми під керівництвом інструкторів. Чисельний склад групи залежить від складності теми.

Курсова форма використовується для навчання робітників особливо складним напрямків, які вимагають значних теоретичних знань і освоєння різного виду робіт, які неможливо опанувати на робочому місці. Теоретичне навчання при цьому проводиться в навчальному центрі або на постійно діючих курсах.

За місцем проведення навчання розрізняють навчання на робочому місці і навчання поза робочим місцем.

Навчання на робочому місці можна охарактеризувати безпосередньою взаємодією зі звичайними видами професійної діяльності в звичній робочій обстановці. Визначальна ознака - навчання організовано і реалізується спеціально для даного підприємства і лише для його персоналу.

Для даного навчання характерна практична спрямованість, безпосередній зв'язок з виробничими функціями працівника. Навчання на робочому місці дає можливість для повторення і закріплення знову вивченого. Тому зазначений вид навчання оптимальний для вироблення навичок, які необхідні для виконання поточних виробничих завдань[15].

Однак навчання на робочому місці також має деякі обмеження для розвитку потенціалу працівника, розвитку і становлення принципово нових поведінкових і професійних навичок, так як на відміну від навчання поза робочим місцем не дає можливості співробітнику абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці і вийти за межі звичного поведінки .

Навчання поза робочим місцем зазвичай ефективно, проте пов'язано з додатковими фінансовими витратами і відволіканням працівника від його службових обов'язків. При цьому свідомо змінюється середовище: працівник відривається від повсякденної роботи, взаємодіє із зовнішнім середовищем, з

іншими учнями і отримує нові знання та ідеї, корисні для його роботи і розвитку організації в цілому.

Основні завдання навчання поза робочим місцем, наприклад, в навчальному центрі або інституті:

- розуміння основних принципів навчання;
- забезпечення необхідними знаннями;
- формування взаємозв'язку теорії і практики.

*Таблиця 1.3.*

### Навчальні методи

<b>Навчання поза робочим місцем</b>	<b>Навчання на робочому місці</b>
1. Лекції	1. Інструктаж на робочому місці
2. Семінари	2. Ротація
3. Тренінги	3. Наставництво/ Баддінг /
4. Групові дискусії	Тьюторство
5. Ситуаційний аналіз (кейси)	4. Делегування повноважень
6. Ділові ігри	5. Підготовка в проектних групах
	6. Робочі групи («гурток якості»)

Методи, які використовуються при навчанні персоналу поза робочим місцем, мають свої позитивні і негативні моменти, представлені в табл. 1.4.

Навчання на робочому місці покликане не тільки передати працівникові необхідні для роботи знання, а й сформувані у нього більш точні уявлення про зміст його професійної ролі, про стратегічні плани розвитку організації, прищеплювати цінності існуючої в організації корпоративної культури.

Таблиця 1.4.

### Переваги і недоліки методів навчання поза робочим місцем

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- заняття проводяться досвідченими експертами;</li> <li>- використовується сучасне обладнання та інформація;</li> <li>- працівники отримують заряд свіжих ідей та інформації;</li> <li>- працівники можуть навчатися ввечері або у вихідні дні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дані методи мають високу вартість;</li> <li>- частіше вивчається теорія, а не практика, внаслідок чого можливість важкого її застосування;</li> <li>- може не відповідати потребам організації;</li> <li>- небажання працівників витратити свій вільний час на навчання.</li> </ul>

Незважаючи на високу вартість, дані методи навчання можуть бути дуже ефективними в плані придбання співробітниками абсолютно нових, унікальних знань, інноваційних ідей, нових підходів до роботи і розвитку у них професійно-важливих компетенцій.

Правильно організований процес навчання здатний підвищити мотивацію працівника, а також розкрити його потенціал, що дозволить використовувати його здатності більш ефективно. Коли внутрішньофірмове навчання виходить на системний рівень, воно починає стимулювати не тільки співробітників, але й керівників усіх рівнів, зачіпаючи всю систему фірми. Навчання персоналу стає найважливішим фактором, що змінює організацію. Тому останнім часом навчання персоналу розглядається не як засіб вирішення окремих проблем, а як найважливіший інструмент внутрішньоорганізаційних змін. Завдяки системності навчання можливо підтримувати мотивацію співробітників організації.

Основні методи навчання, які можна використовувати в процесі навчання на робочому місці, у банківській сфері та їх особливості представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

### Методи банківського працівника на робочому місці і їх особливості

Метод навчання	Характерні особливості методу
1. Виробничий інструктаж	Інформація, введення в спеціальність, адаптація, ознайомлення учня з його новою робочою обстановкою.
2. Зміна робочого місця (ротація)	Отримання знань і набуття досвіду в результаті тимчасової зміни робочого місця. В результаті цього за певний проміжок часу створюється уявлення про багатогранність діяльності і виробничих завданнях організації.
3. Наставництво	Цілеспрямована передача досвіду наставником навчається: наставник навчає співробітника трудовим функціям, забезпечує безперервну зворотний зв'язок і періодично перевіряє якість виконання роботи учня.
4. Баддінг	Неформальне наставництво. При включенні навчається в процес діяльності іншої людини відбувається взаємне навчання: рекомендації, поради передаються в двосторонньому порядку. Основна відмінність - рівноправність учасників, які знаходяться на приблизно однаковому ступені кар'єрних сходів.
5. Тьюторство	Вид наставництва, при якому в процесі дискусії обговорюється досвід перенесення отриманих знань в повсякденну робочу практику, а також виробляються ефективні способи поведінки на робочому місці.
6. Делегування повноважень	Навчання та ознайомлення працівника з проблемами вищої та якісно іншого порядку завдань при одночасному прийнятті на себе деякою частки відповідальності
7. Підготовка в проектних групах	Співпраця, здійснюване в навчальних цілях в проектних групах, створюваних на підприємстві для розробки великих, обмежених терміном задач
8. Робоча група («гурток якості»)	Молоді фахівці розробляють конкретні рішення з проблем управління організації, об'єднавшись в робочі групи. Розроблені в робочих групах пропозиції передаються керівництву організації, яке розглядає пропозиції, приймає по ним рішення і інформує робочу групу щодо прийняття або відхилення її пропозицій.

Можна сформулювати такі переваги і недоліки навчання на робочому місці, безпосередньо у банку (табл. 1.6.)

Таблиця 1.6.

### Переваги і недоліки методів навчання на робочому місці

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відносна дешевизна, порівняно з методами поза організації;</li> <li>- враховуються індивідуальні особливості учня, тобто наставник оперативно підлаштовується під нього;</li> <li>- дається більше практики, ніж теорії;</li> <li>- в процесі навчання застосовується робоче обладнання;</li> <li>- працівник повністю занурений в атмосферу свого конкретного робочого місця, з огляду на його специфіку та проблеми;</li> <li>- є можливість відкликати учня простим повідомленням, якщо це необхідно.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність достатнього досвіду у викладанні у наставників;</li> <li>- обладнання і можливості можуть не відповідати поставленим завданням;</li> <li>- обмеженість часу у наставників;</li> <li>- під час процесу навчання працівник може відволікатися на різні сторонні шуми, суєту робочого процесу;</li> <li>- ті, яких навчають можуть неохоче правдиво обговорювати проблеми в середовищі своїх колег або в присутності керівництва;</li> <li>- ті, яких навчають спілкуються лише з персоналом своєї компанії.</li> </ul>

Активна методика навчання, яка стимулює розвиток комунікативних навичок, розвиває логічне мислення, навчає специфіці публічних виступів.

Також розглянемо методи зовнішнього підвищення кваліфікації у банківській сфері. До методів зовнішнього підвищення кваліфікації відносяться:

- конференції;
- зустрічі;
- симпозіуми.

Особливо ефективні такі методи як:

1. Тренінг. В процесі навчання тренер дає певні інструкції і перевіряє, наскільки засвоєні знання протягом певного періоду часу.
2. Лекції. Сама традиційна методика. Матеріали тут засвоюються пасивно і цей метод зараз не вважають оптимальним, доповнюють його іншими.
3. Самостійне навчання. Найпростіший варіант, але при цьому вимагає самодисципліни і відповідальності. Цей метод зараз розвивається завдяки впровадженню різних навчальних програм і дистанційного навчання.
4. Інтерактивні курси. Знання отримують, закріплюють і тестують за допомогою навчальної програми.
5. Ділова гра. Суть методу полягає в тому, що проблему вирішує не одна людина, а група учнів.
6. Кейс-стаді. Цей метод дозволяє вирішувати реальні проблеми виробництва. В основному він підходить для керівників вищої ланки та управлінського персоналу.
7. Баскет-метод. Заснований на імітації ситуацій, що зустрічаються в процесі роботи.

Вибір методів навчання залежить від багатьох факторів: характеристик слухачів, можливостей компанії (в тому числі і фінансових), від кваліфікації викладачів і цілей процесу.

8.Тьюторство. Вид наставництва. Ведеться дискусія, в ході якої той, якого навчають демонструє отримані знання.

9.Шедуінг. Суть методу в тому, що ведеться спостереження за процесом роботи, яке дозволяє з'ясувати, які сторони в проф. підготовці співробітника слабкі і скласти план підвищення кваліфікації, щоб їх видалити [16].

Таким чином, основні вигоди методів навчання на безпосередньою в самому банку - це їх практичність, врахування специфіки організації і індивідуальний підхід до студента.

Формою навчання, що інтегрує переваги навчання у банку і поза робочим місцем, є змішане навчання - blended learning. Змішане навчання

об'єднує протилежні, на перший погляд, підходи, такі як формальне і неформальне навчання, спілкування «віч-на-віч» та спілкування «онлайн», керовані дії і самостійний вибір шляху навчання, щоб досягти своїх цілей і цілей організації [17].

Змішане навчання включає в себе методи електронного та очного навчання, а також самопідготовку. Навчальний процес при змішаному навчанні представляє собою послідовне чергування фаз очного і дистанційного навчання.

Методами очного навчання є тренінги, семінари. Методами дистанційного навчання - електронні заняття і курси, онлайн-семінари і т.д.

Вплив при виборі методів навчання слід робити, виходячи з цілей навчання і ресурсів компанії.

Однією з важливих завдань створення і забезпечення ефективності змішаного навчання в організації є розробка корпоративних електронних навчальних курсів. Корпоративні електронні навчальні курси відрізняються наступними особливостями:

- вузькопрофесійна технологічна спрямованість;
- значна автономність;
- націленість на формування практичних умінь і навичок;
- адаптивність до різних рівнів підготовки учнів;
- необхідність враховувати корпоративні вимоги і стандарти навчання [18].

Більшість електронних курсів будуються на основі інтерактивності, тобто на основі здатності програми сприймати введення користувачем даних і відповідним чином коригувати свою поведінку. Електронне навчання можна будуватися на основі принципу відкритої або закритої інтерактивності. Принцип відкритої інтерактивності передбачає процес навчання, коли користувач сам вибирає і опрацьовує порядок вилучення актуальної інформації з контенту в процесі переробки даних. За таким принципом будуються навчальні відеоігри. Для електронних курсів більше характерний

принцип закритої інтерактивності - користувач слідує заздалегідь написаним алгоритму обробки даних.

Електронні курси зазвичай складаються з наступних елементів:

- опис курсу,
- інструкції для користувачів,
- друковані текстові навчальні матеріали та методичні посібники також інтерактивних елементів: електронний підручник або довідник, тестовий комплекс.

Форма змішаного навчання має безліч вигод для банківської організації:

- скорочення часу відволікання людини від робочого процесу;
- зниження прямих витрат на навчання (заробітна плата викладачів, оренда приміщень для навчальних заходів і т.д.);
- підвищення мотивації співробітників до навчання;
- безперервний контроль результатів навчання і обсяг отриманих співробітниками знань через систему оцінки знань всередині дистанційного курсу та ін.

Таким чином, найефективнішим методом навчання банківських працівників являє собою змішане навчання, адже це, новий підхід, який особливо актуальний через економію часу і тісного зв'язку навчального та робочого процесів.

Отже, у сучасних умовах швидкого старіння професійних навичок здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших чинників успіху.

Професійна освіта як процес – це одна з ланок єдиної системи безперервної освіти, а як результат – підготовленість людини до певного виду трудової діяльності, професії, підтверджена документом (атестатом, дипломом, посвідченням) про закінчення відповідного навчального закладу.

Який вид навчання вибере компанія – з відривом від виробництва або на робочому місці – визначається тим, які методи навчання буде використовувати підприємство.

## **РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОТП» БАНК**

### **2.1. Загальні відомості про АТ «ОТП Банк»**

OTP Group є одним із найбільших фінансових інститутів на ринках Центральної та Східної Європи, що працює в 11 країнах, має понад 19 млн. клієнтів і створює робочі місця для 36000 співробітників [9, с. 34]. Наразі

OTP Group, створена в 1949 році як державний ощадний банк, об'єднує великі дочірні структури в сферах страхування, факторингу, нерухомості, управління активами, інвестиційними та пенсійними фондами.

В Україні до складу «Групи OTP» входить акціонерний банк АТ «ОТП», ТОВ «ОТП Лізнінг», ТОВ «КУА «ОТП Капітал» та ТОВ «ОТП Факторинг Україна», 100% власником якої є найбільша фінансова установа Угорщини

OTP Bank Plc. (Угорщина, 1051, м. Будапешт, вул. Надор, 16).

Основні історичні етапи розвитку АТ «ОТП Банк», що становить об'єкт дослідження цієї кваліфікаційної роботи, можна звести до наступних [2; 4, с. 60]:

- 15 серпня 2006 року – надання дозволу Антимонопольного Комітету України на провадження діяльності OTP Bank Plc.;
- 2 жовтня 2006 року – отримання дозволу Національного банку України (рішення Комісії НБУ з питань нагляду та регулювання діяльності банків №266) на придбання OTP Bank Plc. 100% капіталу Акціонерного комерційного банку «Райффайзенбанк Україна» (дата заснування цього банку – 13 листопада 1997 року);
- 7 листопада 2006 року – запис до державного реєстру банків про реєстрацію редакції Статуту Закритого акціонерного товариства «ОТП Банк» у зв'язку зі зміною назви банку з «Акціонерний комерційний банк

«Райффайзенбанк Україна» на Закрите акціонерне товариство «ОТП Банк»;

- 23 квітня 2009 року – у відповідності з рішенням Загальних зборів акціонерів (протокол №53) Закрите акціонерне товариство «ОТА Банк» змінило найменування на Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк»;

- 5 квітня 2018 року – у відповідності з Рішенням Загальних зборів акціонерів (протокол №77) Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк» перейменовано на Приватне акціонерне товариство та змінено найменування на Акціонерне товариство «ОТП Банк».

В табл. 2.1 узагальнено довідкову інформацію про АТ «ОТП Банк» станом на початок 2021 року.

Таблиця 2.1

**Довідкова інформація про АТ «ОТП Банк»**

№	Інформаційна позиція	Зміст
1	Повне найменування	Акціонерне товариство «ОТП Банк»
2	Скорочене найменування	АТ «ОТП Банк»
3	Код ЄДРПОУ	21685166
4	Вид діяльності згідно КВЕД	64.19 – Інші види грошово-кредитного посередництва
5	Юридична адреса та місцезнаходження	Україна, 01033, м. Київ, вул. Жилианська, 43
6	Уповноважена особа (керівник)	Мудрий Володимир Стефанович
7	Торговельні марки	Одна (ОТП)
8	Вищий орган управління	Загальні збори акціонерів
9	Ліцензії та дозволи	На підставі ліцензії НБУ № 191 від 5 жовтня 2011 року АТ «ОТП Банк»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• надає повний спектр банківських послуг</li> <li>• здійснює депозитарну діяльність зберігача цінних паперів та професійну діяльність на фондовому ринку з торгівлі цінними паперами (брокерську, дилерську діяльності та андерайтинг)</li> <li>• надає послуги страхового посередника</li> </ul> Банк є повним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб

Вищим органом управління АТ «ОТП Банк» є Загальні збори акціонерів, які збираються один раз на рік і проводяться до закінчення чотирьох місяців, але не раніше двох місяців, після завершення кожного фінансового року. На річних Загальних зборах акціонерів обираються члени Наглядової ради та Ревізійної комісії.

Загальне керівництво господарською діяльністю АТ «ОТП Банк» здійснюється Наглядовою радою банку, яка не бере участі у його поточному управлінні, але наділена правом [9, с. 52]:

1) перевіряти річну фінансову звітність, включаючи пропозиції щодо розподілу прибутку і щорічний звіт Правління банку, та подавати свої коментарі до нього на розгляд Загальних зборів акціонерів;

2) створювати комітети (Комітет з питань аудиту, Комітет з управління ризиками, Комітет з питань винагороди) із числа своїх членів для попереднього вивчення і підготовки пропозицій за питаннями, що належать до її компетенцій.

За підсумками року Наглядова рада банку звітує перед Загальними зборами акціонерів про результати своєї діяльності.

Виконавчим органом АТ «ОТП Банк» є Правління, яке підзвітне Загальним зборам і Наглядовій раді. Правління банку розробляє та передає на затвердження Наглядовій раді проекти річного бюджету та стратегії банку, забезпечуючи їх реалізацію. Стратегія розвитку АТ «ОТП Банк» визначає наявні та перспективні банківські продукти та послуги, ринки, сфери діяльності, в яких банк планує досягнути переваг над конкурентами, його потреби щодо фінансових, операційно-технологічних та кадрових ресурсів, а також переглядається щорічно відповідно до змін ринкової кон'юнктури фінансового ринку України.

Станом на 01.01.2021 р. діяльність АТ «ОТП Банк» забезпечується регіональною мережею, яка складається із 86 безбалансових операційних відділень (в 2019 р. їх було 88) [4, с. 12], на базі чотирьох з яких працюють

регіональні дирекції, зареєстровані НБУ, та регіональна дирекція Київського регіону, створена в організаційній структурі Головного офісу банку.

Незважаючи на складні умови, в яких опинилась банківська система та економіка країни в цілому у зв'язку з пандемією COVID-19, за результатами діяльності 2020 року АТ «ОТП Банк» вдалось посісти 9 місце у ТОП-10 найбільших банків України за розміром чистих активів і 5 місце за величиною чистого прибутку.

Щодо обсягів наданих банком послуг, то зацентруємо увагу на двох ключових у його портфелі – депозитних та кредитних. Завдяки збільшенню привабливості депозитних продуктів та програм лояльності для постійних клієнтів кошти юридичних та фізичних осіб, вкладених в АТ «ОТП Банк», щорічно зростають (рис. 1.1). У 2020 році їх приріст у розрізі поточних рахунків та депозитів до запитання був максимальним (41,12%) і досягнув рекордних 42255,5 млн. грн. Динаміка строкових депозитів була менш інтенсивною, але також зростаючою.

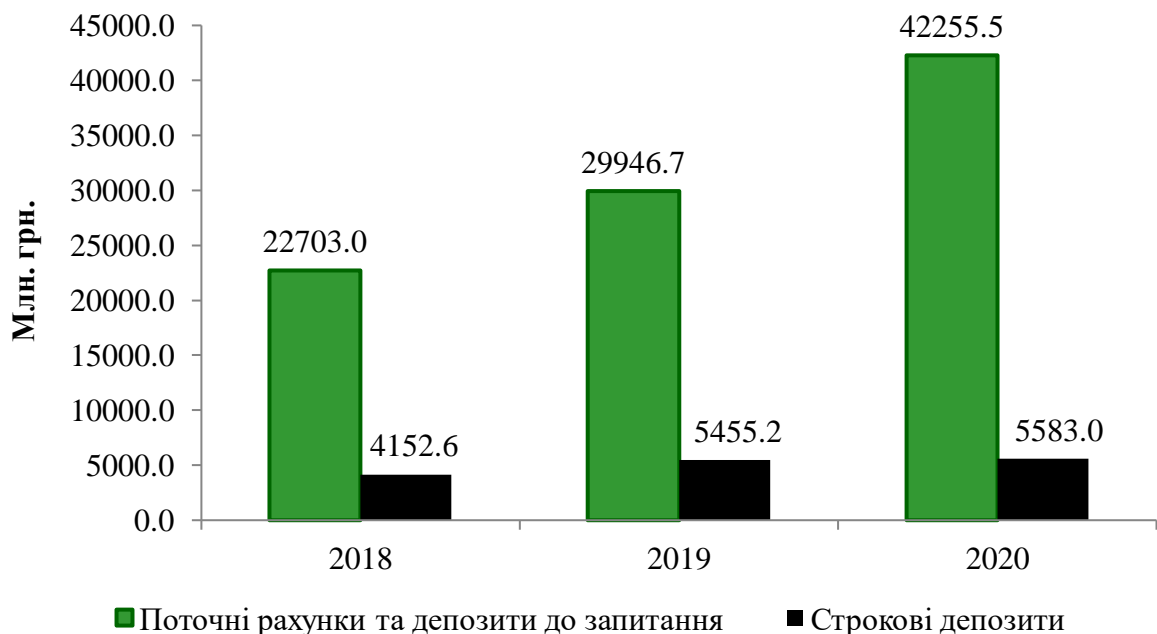


Рис. 2.1. Динаміка депозитних послуг (продуктів) АТ «ОТП Банк» в 2018 – 2020 рр.

У таблиці 2.2 зображено структуру кредитного портфелю банку.

Таблиця 2.2

**Структура надання кредитних послуг (продажу кредитних продуктів) як основних у портфелі АТ «ОТП Банк» за 2019 – 2020 рр.**

<b>Надання кредитних послуг</b>	<b>За 2019р.</b>	<b>За 2020р.</b>
Кредити юридичним особам та фізичним особам-підприємцям	60,17%	68,23%
Споживчі кредити фізичним особам	26,94%	26,15
Іпотечні кредити фізичним особам	8,16%	4,37%
Заборгованість за фінансовою орендою	1,83	1,23%
Кредити за операціям РЕПО	2,35%	0,00%
Інші кредити фізичним особам	0,01%	0,01%

Як бачимо з таблиці 2.2, найбільшу частку кредитного портфелю АТ «ОТП Банк» займають кредити корпоративному бізнесу (юридичним особам) та фізичним особам-підприємцям: 68,23% в 2020 р. проти 60,71% в 2019 р. Тут варто зазначити, що їх якість в 2020 р. суттєво підвищилась: не проблемна заборгованість перетнула позначку в 90%, оскільки банк приділяє особливу увагу процесу постійного моніторингу та ранньої ідентифікації проблемної і потенційно проблемної заборгованості позичальників. На другому місці – споживчі кредити фізичним особам, які продовж двох років, складають більше чверті наданих банком кредитів. Обсяг іпотечних кредитів АТ «ОПТ Банк» виріс більше, ніж вдвічі, і станом на кінець аналізованого періоду займав 8,16% в структурі кредитного портфелю. Кредити за операціями РЕПО в 2020 р. не надавались.

На підставі даних табл. 2.3 проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП Банк». Для їх розрахунку була використана офіційна фінансова звітність банку – окремий Звіт про прибутки

і збитки та інші сукупні доходи [Додаток А], а також Звіт про фінансовий стан [Додаток Б].

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП Банк»  
за 2019-2020 рр.**

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
		2019	2020		
1	2	3	4	5	6
1	Чистий процентний дохід, тис. грн.	3439247	3576793	137546,0	104,0
2	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3362	3205	-157,0	95,3
3	Продуктивність праці (чистий процентний дохід) одного штатного працівника, тис. грн./особу	1023,0	1116,0	93,0	109,1
4	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	709239	735863	26624,0	103,8
5	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./особу	17,6	19,1	1,6	108,8
6	Середньорічна вартість основних засобів та нематеріальних активів, тис. грн.	523890	651620	127730,0	124,4
7	Фондовіддача, грн./грн.	6,6	5,5	-1,1	83,6
8	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	38769231	51853115	13083884,5	133,7
9	Банківський капітал, тис. грн.	7774475	9571561	1797086,0	123,1
10	Операційний дохід, тис. грн.	5082879	4266354	-816525,0	83,9
11	Повні (операційні) витрати, тис. грн.	1988513	2147005	158492,0	108,0
12	Повні (операційні) витрати на 1 грн. процентних доходів, коп.	0,58	0,60	0,02	103,8
13	Операційний прибуток, тис. грн.	3094366	2119349	-975017	68,5
14	Чистий прибуток, тис. грн.	2536756	1733722	-803034	68,3
15	Операційна рентабельність, %	155,6	98,7	-56,9	*
16	Рентабельність банківського капіталу, %	32,6	18,1	-14,5	*
17	Рентабельність активів, %	6,5	3,3	-3,2	*

Чистий процентний дохід банку виріс несуттєво – на 4% за два роки і досяг позначки 3576793 тис. грн. в 2020 р. Середньооблікова кількість працівників скоротилась на 157 осіб, або 4,7%. На фоні цього позитивним є зростання продуктивності праці (чистого процентного доходу) на одного

штатного працівника: з 1023 тис. грн. в 2019 р. до 1116 тис. грн. в 2020 р., або на 9,1%.

Фонд оплати праці штатних працівників АТ «ОТП Банк» зазнав незначного приросту: темп його росту за два роки становить 103,8%. У розрахунку на одного працівника його динаміка була більш інтенсивною. Так, в 2019 р. середня заробітна плата одного працівника банку за місяць складала 17,6 тис. грн., а наступного року – 19,1 тис. грн., тобто збільшилась на 8,8%.

Середньорічна вартість основних засобів та нематеріальних активів банку істотно виросла – на 24,4% за період, що аналізується. Оскільки темп їх росту випереджав темп росту чистих процентних доходів, то показник фондівдачі скоротився з 6,6 до 5,5 продовж 2019 – 2020 рр., що розцінюється негативно.

З даних табл. 1.2 бачимо, що АТ «ОТП Банк» наростив вартість активів (на 33,7%) та банківського капіталу в цілому (на 23,1%). Натомість відчутно (на 16,1%) знизився розмір його операційного доходу, а вартість операційних витрат, навпаки, зросла на 8%. Як наслідок, у розрахунку на 1 грн. процентних доходів величина операційних витрат збільшилась з 0,58 коп. до 0,60 коп. за період.

Несприятливою тенденцією є те, що діяльність банку в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. була менш прибутковою. Так, розмір операційного і чистого прибутку скоротився відповідно на 31,5% і 31,7%. Операційна рентабельність впала зі 155,6% в 2019 р. до 98,7% в 2020 р., або на 56,9%. Рентабельність банківського капіталу скоротилась на 14,5%, а рентабельність активів знизилась до 3,3%, або на 3,2% відносно попереднього року.

Таким чином, фінансово-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк» мали, переважно, негативну динаміку, пов'язану з падінням прибутковості, скороченням чисельності персоналу (кількості робочих місць) та ділової активності. Натомість позитивним є випередження темпу росту продуктивності праці над темпом росту витрат на її оплату, що вказує на грамотно побудовану систему мотивації персоналу в банку.

## 2.2. Аналіз кадрового забезпечення та розвитку персоналу в банку

Аналіз сформованого в АТ «ОТП Банк» персоналу розпочнемо з оцінки змін, що відбувались в його структурі у розрізі категорій банківського персоналу (табл. 2.1). З даних таблиці можна зробити висновок, що скорочення працівників спостерігалось за всіма виділеними категоріями.

Із 157 осіб, на які скоротилась чисельність персоналу банку, 150 осіб припадає на промислово-виробничий персонал і 7 осіб – на непромисловий персонал, що задіяний в обслуговуванні об'єктів соціальної інфраструктури, які обліковуються на балансі АТ «ОТП Банк». Таким чином, кількість його непромислового персоналу в 2020 р. становила 82 особи, а ПВП – 3123 особи.

Серед промислово-виробничого персоналу максимальне скорочення відбулось за категорією операційних працівників (в досліджуваному банку до них належать менеджери з продажу банківських продуктів та послуг, фінансові консультанти, а також працівники, які займаються операційно-касовим обслуговуванням) – на 69 осіб (до 1356 осіб в 2020 р.). На другому місці за обсягами скорочень – спеціалісти (на 35 осіб, або до 1110 осіб в 2020 р.) і на третьому – інший персонал, тобто прибиральники, охоронці, чергові, кур'єри, стажери (на 28 осіб, або до 181 особи в 2020 р.). Зауважимо, що в 2019 – 2020 рр. АТ «ОТП Банк» поступово переходить на аутсорсингову систему найму обслуговуючого персоналу (в табл. 2.4 це і є категорія «інший персонал»), тому зменшення його кількості пояснюється саме цією причиною. Також на кінець аналізованого періоду менше задіяно службовців (на 14 осіб) та представників керівничого складу персоналу (на 4 особи).

Скорочення керівників пов'язано, в першу чергу, із закриттям в 2020 р. декількох безбалансових операційних відділень банку.

В структурі персоналу АТ «ОТП Банк» найбільша питома вага припадає на операційних працівників (42,4% в 2019 р. проти 42,3% в 2020 р.), а також спеціалістів (34,4% в 2019 р. проти 34,9% в 2020 р.).

Таблиця 2.4

## Аналіз складу та структури працівників АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		Осіб	Питом а вага, %	Осіб	Питом а вага, %	Абсолютн е, осіб	Структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	3 368	100,0	3 205	100,0	-163	*
2	Непромисловий персонал	89	2,6	82	2,6	-7	-0,1
3	Промислово-виробничий персонал (ПВП), всього, в т.ч.:	3 273	97,4	3 123	97,4	-150	0,1
3.1	операційні працівники (менеджери з продажу банківських продуктів та послуг, фінансові консультанти, операційно-касові працівники операційних відділень банку)	1425	42,4	1356	42,3	-69	-0,1
3.2	керівники	108	3,2	104	3,2	-4	0,0
3.3	спеціалісти	1155	34,4	1120	34,9	-35	0,6
3.4	службовці	386	11,5	372	11,6	-14	0,1
3.5	інший персонал (прибиральники, охоронці, чергові, кур'єри тощо)	199	5,9	171	5,3	-28	-0,6

Щодо поповнення та оновлення персоналу, то ці функції виконує відділ підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі АТ «ОТП Банк».

Як бачимо з табл. 2.5, в банку використовуються вузько таргетовані канали комунікацій з кандидатами, ефективні з точки зору вартості та охоплення цільової аудиторії.

**Характеристика джерел і каналів пошуку кандидатів в практиці  
формування персоналу АТ «ОТП Банк»**

№	Джерела	Канали	Категорії персоналу, до яких застосовуються
1	Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішній корпоративний портал АТ «ОТП Банк» для співробітників</li> <li>• Корпоративна e-mail розсилка вакансій</li> <li>• Усні оголошення на колективних зборах і нарадах</li> </ul>	Топ-менеджмент, керівники підрозділів та банківських відділень різних рівнів, їх заступники та старші менеджери
2	Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кадрові портали (rabota.ua, work.ua, grc.ua, finstaff.com.ua)</li> <li>• Корпоративні акаунти АТ «ОТП Банк» в соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) та месенджерах (Telegram, Viber)</li> <li>• Зовнішня реклама вакансій у приміщеннях банківських відділень (на клік-стендах, меню-холдерах, Зонах 24, буклети в клієнтських залах)</li> <li>• Сайти відділів працевлаштування закладів вищої освіти</li> <li>• В рідких випадках – он-лайніві ЗМІ, державна служба зайнятості і кадрові агентства</li> </ul>	Більша частина операційного персоналу та працівники категорії «інший персонал»

Якщо мова йде про внутрішній рекрутинг, то після отримання заявки від певного структурного чи відокремленого підрозділу АТ «ОТП Банк» на вакантну посаду, HR-спеціалістами (рекрутерами) банку оголошується внутрішній конкурс, після проходження якого приймається рішення про зарахування певного внутрішнього кандидата (перевага надається кандидатам з кадрового резерву) на цю посаду шляхом переведення (горизонтальної або вертикальної ротації) чи оформлення сумісництва, якщо існує така можливість.

Одним із пріоритетних напрямків кадрової стратегії АТ «ОТП Банк» є навчання і розвиток персоналу, для чого в банку передбачені [1, с. 58-59]:

1) Програма резерву керівних кадрів, кожен учасник якої продовж року має можливість просунутись вище кар'єрними сходами за результатами реалізації індивідуального плану резервіста. Аби допомогти їм у цьому та розвинути додаткові навички для зайняття менеджерських позицій, в банку діє навчальна програма «52 тижні навколо світу» [9, с. 45], за якою один раз у 2 тижні опрацьовуються нові навички з класичного колеса менеджменту, що необхідні лідерам в будь-яких командах.

2) Внутрішня база дистанційного навчання, яка включає:

- понад 100 електронних курсів та тестів з бізнес-процесів і банківських продуктів (в 2020 році її успішно пройшли понад 13000 співробітників);
- відео-семінари (в 2020 році в них брали участь понад 3000 співробітників);
- стандартизовану комплексну програму розвитку керівників, яка складається з 26 занять і яку щороку проходять близько 300 менеджерів банку;
- залучення на постійній основі бізнес-тренерів зовнішніх провайдерів освітніх послуг, для відбору яких банком проводиться тендерний конкурс.

АТ «ОТП Банк» у навчанні персоналу віддає перевагу кастомізованим програмам, оскільки програми загального менеджменту не завжди відповідають потребам банківської установи.

Зміни у кадровому складі працівників АТ «ОТП Банк» можна простежити на підставі показників руху персоналу, що наведені в табл. 2.6.

Проте не завжди плинність персоналу може мати негативні наслідки. До її позитивних аспектів можна віднести: імовірність підвищення продуктивності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівників; вірогідність поліпшення соціально-психологічного клімату унаслідок більш якісних змін в складі трудового колективу.

Таблиця 2.6

**Аналіз змін у кадровому складі та показників руху персоналу АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.**

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3362	3205	-157	-4,7
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	377	406	29	7,7
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб, в т.ч.:	495	668	173	34,9
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	21	32	11	52,4
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	474	636	162	34,2
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	3376	3114	-262	-7,8
5	Коефіцієнт загального обороту	25,9	33,5	7,6	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	11,2	12,7	1,5	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	14,7	20,8	6,1	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	14,1	19,8	5,7	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	76,2	60,8	-15,4	*
10	Коефіцієнт постійності кадрового складу	100,4	97,2	-3,3	*

За аналізований період кількість звільнених працівників перевищує кількість прийнятих. Так, в 2019 р. штат банку поповнили 377 працівників, а наступного року на 29 осіб, або 7,7% більше. Кількість звільнених зростає значно інтенсивніше: на 34,9% за два роки і в 2020 р. досягла позначки 668 осіб, причому більша їх частина – з причин плинності кадрів. Також у зв'язку із закриттям (переформатуванням, укрупненням) безбалансових відділень АТ

«ОТП Банк» в окремих містах України не всі працівники були повторно працевлаштовані в інші відокремлені підрозділи банку і певні позиції ним закриті: 21 особа у такий спосіб звільнені в 2019 р. і 32 особи в 2020 р.

Означені зміни у кадровому складі АТ «ОТП Банк» призвели до того, що коефіцієнт загального обороту працівників збільшився з 25,9% до 33,5% за період. Коефіцієнт обороту по прийому за величиною поступається коефіцієнту обороту по прийняттю. Так, в 2020 р. перший із них досяг 12,7% (на 1,5% більше, ніж в 2019 р.), а другий – 20,8% (на 6,1% більше, ніж в 2019 р.). Коефіцієнт плинності кадрів банку на початку періоду становив 14,1%, а вже наступного року виріс до 19,8%, що є негативною тенденцією руху персоналу, адже свідчить про пришвидшення відтоку кадрів. Хоча слід відмітити, що в банківському секторі коефіцієнт плинності, особливо серед операційного персоналу, може сягати значно вищих відміток, проте його наближення до 20% вже можна вважати критичним проявом нестабільності кадрового складу і свідченням проблем з наймом. На це також вказує динаміка коефіцієнтів відновлення працівників та постійності кадрового складу. Зокрема, коефіцієнт відновлення скоротився на 15,4% і досяг в 2020 р. позначки 60,8%. Коефіцієнт постійності кадрового складу із 100,4% в 2019 р. впав до 97,2% в 2020 р., що ще раз підтверджує факт збільшення масштабів плинності.

Також звільнення працівника можливе й за інших особливих підстав, передбачених конкретним трудовим договором, якщо вони не суперечать чинному законодавству.

При звільненні співробітника для АТ «ОТП Банк» стратегічно важливо підтримувати його лояльність до себе, а також мотивувати команду, яка залишається працювати, аби нівелювати негативні наслідки уходу одного з її членів. Для цього HR-спеціалісти відділу підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі банку проводять, в тому числі exit-інтерв'ю з тими, хто звільняються, завдяки чому відстежують динаміку причин звільнень. Крім того, з метою профілактики синдрому професійного вигорання та поширення

абсентеїзму (відсотку продуктивного робочого часу, який втрачається продовж періоду через відсутність працівників на робочому місці) раз на півроку вони проводять анкетування персоналу за спеціально розробленою корпоративною методикою. За її результатами вносяться корективи у програми нематеріальної мотивації персоналу та спільно зі штатним психологом АТ «ОТП Банк» розробляються програми психологічного розвантаження працівників та підвищення змістовності праці.

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками АТ «ОТП Банк» здійснено на підставі даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками АТ  
«ОТП Банк» за 2019-2020 рр.**

№	Показник	Роки				Відхилення	
		2019		2020		Абсолютне	Структурні зрушення, п.п.
		Люд.-год.	%	Люд.-год.	%		
1	Фонд робочого часу	6765439	100,0	6397654	100,0	-367785	0,0
2	Відпрацьований час	5513832,8	81,5	5054146,7	79,0	-459686	-2,5
3	Невідпрацьований час, всього, в т.ч. з причин:	1251606,2	18,5	1343507,3	21,0	91901	2,5
3.1	щорічних відпусток (основних і додаткових)	948717,5	14,0	913585,0	14,3	-35133	0,3
3.2	тимчасової непрацездатності	47561,0	0,7	53740,3	0,8	6179	0,1
3.3	відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	140456,5	2,1	170564,3	2,7	30108	0,6
3.4	переведення з економічних причин на неповний робочий день	96345,8	1,4	175734,7	2,7	79389	1,3
3.5	інші причини	18525,4	0,3	29883,1	0,5	11358	0,2

Отже, унаслідок зменшення кількості працівників АТ «ОТП Банк» в період 2019 – 2020 рр. відбулось скорочення фонду робочого часу на 367785 люд.-годин. При цьому питома вага відпрацьованого робочого часу впала із 81,5% в 2019 р. до 79% в 2020 р. У складі невідпрацьованого робочого часу всі позиції, крім щорічних відпусток, зазнали приросту.

На підставі даних табл. 6.1 нами було розраховано структурні частки складових невідпрацьованого працівниками АТ «ОТП Банк» часу. Отримані результати проілюстровані на рис. 6.1.

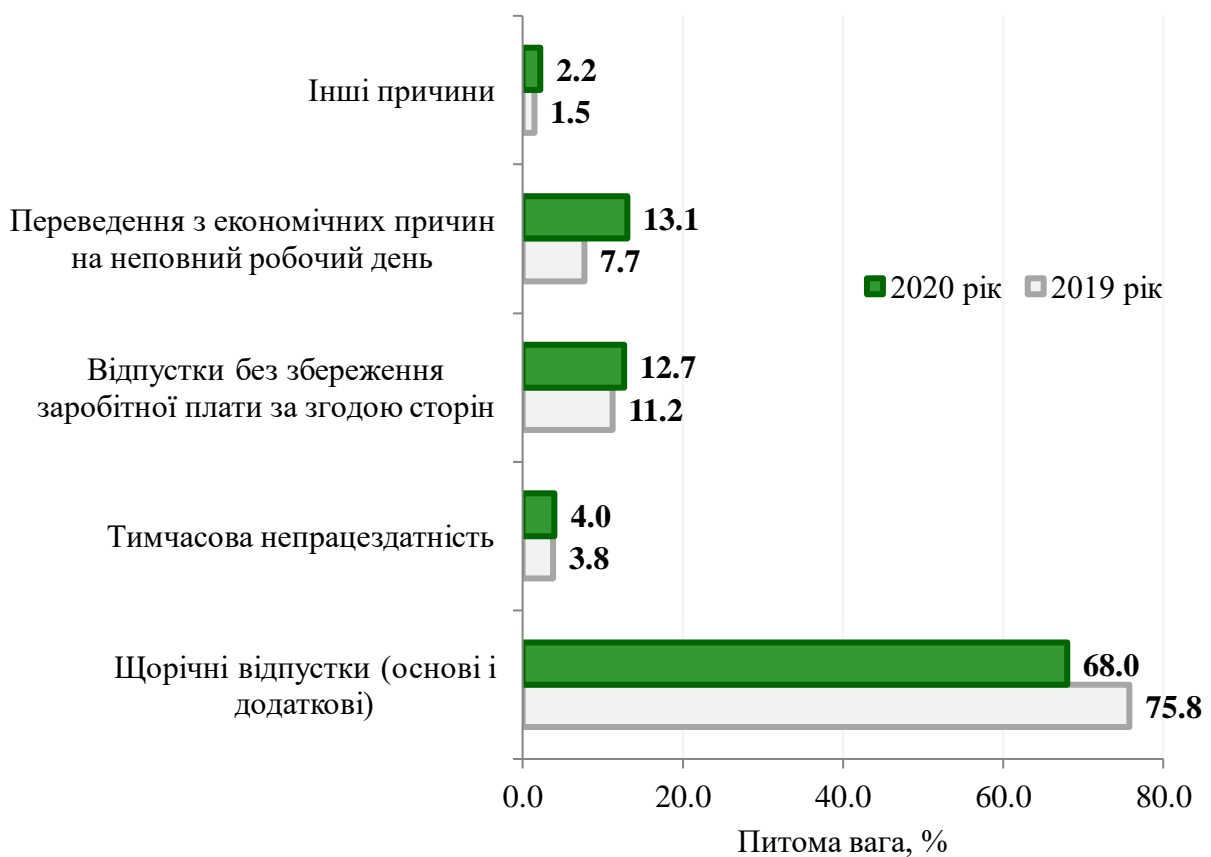


Рис. 2.2. Структура невідпрацьованого штатними працівниками АТ «ОТП Банк» робочого часу за 2019-2020 рр.

Таким чином, максимальна частка в структурі невідпрацьованого штатними працівниками банку часу припадає на щорічні відпустки (основні і додаткові), хоча спостерігаємо її скорочення з 75,8% в 2019 р. до 68% в 2020 р.

Втрати робочого часу у зв'язку з переведенням окремих категорій банківського персоналу із економічних причин, зокрема, внаслідок поширення пандемії COVID-19, на неповний робочий день зросли найбільше. Їх питома вага в структурі невідпрацьованого часу зросла із 7,7% до 13,1% за два роки. На третє місце в структурі невідпрацьованого часу у 2020 р. вийшли відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін, частка яких складала 12,7%, або на 1,5% більше, ніж в попередньому році.

Невідпрацьований час по причині тимчасової непрацездатності (хвороба, карантин, пологи, догляд за хворим тощо) в структурному співвідношенні виріс з 3,8% до 4% продовж 2019 – 2020 рр., а з інших причин – на 0,7% за період, досягнувши в 2020 р. позначки 2,2%.

Зазначимо, що продовж більшої частини 2020 року банки України адаптувались до нових умов роботи у зв'язку карантинними обмеженнями, що не могло не вплинути на фонд робочого часу. Так, в АТ «ОТП Банк», починаючи з середини березня 2020 р. змінився режим роботи відділень:

- робота з клієнтами тривала з 09.00 до 17:00 (на годину менше стандартного часу);
- операційні каси працювали з 09:30 до 16:00 (на 45 хвилин менше);
- денні каси подовженого дня та каси в післяопераційний час не працювали взагалі;
- клієнтам банку були надані рекомендації користуватись онлайн-банкінгом OTP Smart замість візиту у відділення;
- частина співробітників головного офісу АТ «ОТП Банк» в м. Києві працювала дистанційно.

Ефективність використання працівниками АТ «ОТП Банк» робочого часу проаналізуємо за даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Зміни номінального та ефективного фондів робочого часу у розрахунку  
на одного середньооблікового працівника АТ «ОТП Банк»  
за 2019-2020 рр.**

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	250	251	1	0,4
2	Ефективний фонд робочого часу, годин	1916	1885	-31	-1,6
3	Календарний фонд робочого часу:	365	365	*	*
3.1	днів	365	365	*	*
3.2	годин	2920	2920	*	*
4	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	68,5	68,8	0,3	*
5	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	65,6	64,5	-1,1	*

Негативною тенденцією, яка свідчить про зниження ефективності використання кадрового складу досліджуваного банку, є те, що частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу за два роки скоротилась із 65,6% до 64,5%, тобто кількість днів, яка корисно використовується працівниками продовж року, скорочується.

Організація праці на рівні підприємства чи банківської установи – це приведення трудової діяльності працівників до системи, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності та рівня відповідальності. Актуальність її діагностики полягає у можливостях визначення прихованих резервів підвищення продуктивності праці та зниження операційних (виробничих) витрат за рахунок її раціоналізації.

З цією метою в табл. 2.9. нами охарактеризовано особливості організації, нормування та умови праці в АТ «ОТП Банк» з позиції її реального стану, сильних та слабких сторін.

Таблиця 2.9

## Особливості організації і нормування праці в АТ «ОТП Банк»

№	Напрямок організації	Характеристика
1	2	3
1	Раціональні форми поділу праці	В АТ «ОТП Банк» поділ праці відбувається за функціональною, професійною, кваліфікаційною ознаками. В окремих її підрозділах (відділах) практикується Agile-методика – гнучкий підхід в управлінні проектами, коли працівники різних підрозділів на період їх виконання об'єднуються для організації спільної роботи. Поглибленню професійного поділу праці сприяє діюча в банку програма горизонтальної кар'єри співробітників
2	Організація робочих місць	В офісних приміщеннях банку дотримано оптимальні метеорологічні та санітарно-гігієнічні вимоги. Всі приміщення оснащені системами кондиціонування, робочі місця за комп'ютерами облаштовані за технічними нормами. Рівень автоматизації робочих місць працівників адміністрації – високий, менеджерів – посередній. Атестація робочих місць проводиться один раз на 3 роки
3	Охорона праці	Охорона праці в АТ «ОТП Банк» здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України. В організаційній структурі її управління ці функції виконує відділ охорони праці. За 2019-2020 рр. не зареєстровано жодного випадку, пов'язаного з травматизмом на робочому місці. Всі приміщення банку обладнані засобами пожежної безпеки і охороняються Державною службою охорони. Продовж усього терміну діяльності порушень техніки безпеки в банку не зафіксовано
4	Нормування праці	Нормування праці в банку здійснюється по мірі впровадження нових трудових операцій та періодично, ці функції перекадані на зовнішніх аутсорсерів, аби вивільнити внутрішніх спеціалістів від додаткового функціонального навантаження
5	Режим праці та відпочинку	В АТ «ОТП Банк» п'ятиденний графік роботи з 9.00 до 18.00. Обідня перерва – 1 година (13.00 – 14.00). Для окремих категорій персоналу в якості нематеріального стимулювання праці або з особливих обставин використовується системи гнучких графіків роботи (декілька варіантів гнучких графіків з різними годинами початку та кінця робочого дня при його незмінній тривалості). В межах окремих банківських проектів може запроваджуватись дистанційний формат роботи
6	Трудова дисципліна	Функції контролю трудової дисципліни покладаються безпосередньо на керівників структурних підрозділів банку. За 2019-2020 рр. в АТ «ОТП Банк» було зафіксовано до 10 випадків її порушення. З порушниками проведено профілактичну роботу, з одним із них розірвано трудовий договір за угодою сторін
7	Організація внутрішніх комунікацій	Більшість внутрішніх комунікацій в АТ «ОТП Банк» відбувається через електронний канал – інтранет-портал ShareSpace. Також банк має корпоративні сторінки у всіх відомих соціальних мережах та щомісячний корпоративний онлайн-журнал. Для підтримки командного духу і формування сприятливого соціального клімату в колективі у АТ «ОТП Банк» реалізуються спеціальні програми командування (співпрацюють з івент-агентствами) і коучингу

Як зазначається в табл. 2.9, атестація робочих місць працівників в банку здійснюється один раз на 3 роки. Згідно Закону України «Про професійний розвиток працівників» [7] атестація – це процедура оцінки відповідності професійного рівня працівника кваліфікаційним вимогам і посадовим обов’язкам, проведення оцінки їх професійного рівня.

На підставі інформації, отриманої в ході оцінки (атестації) співробітників, формується або переглядається діюча система мотивації в компанії.

### **2.3 Оцінка рівня підвищення кваліфікації і навчання персоналу Банку**

Одним із пріоритетних напрямків кадрової стратегії АТ «ОТП Банк» є навчання і розвиток персоналу, для чого в банку передбачені [1, с. 58-59]:

3) Програма резерву керівних кадрів, кожен учасник якої продовж року має можливість просунутись вище кар’єрними сходами за результатами реалізації індивідуального плану резервіста. Аби допомогти їм у цьому та розвинути додаткові навички для зайняття менеджерських позицій, в банку діє навчальна програма «52 тижні навколо світу» [9, с. 45], за якою один раз у 2 тижні опрацьовуються нові навички з класичного колеса менеджменту, що необхідні лідерам в будь-яких командах.

4) Внутрішня база дистанційного навчання, яка включає:

- понад 100 електронних курсів та тестів з бізнес-процесів і банківських продуктів (в 2020 році її успішно пройшли понад 13000 співробітників);
- відео-семінари (в 2020 році в них брали участь понад 3000 співробітників);

- стандартизовану комплексну програму розвитку керівників, яка складається з 26 занять і яку щороку проходять близько 300 менеджерів банку;
- залучення на постійній основі бізнес-тренерів зовнішніх провайдерів освітніх послуг, для відбору яких банком проводиться тендерний конкурс.

АТ «ОТП Банк» у навчанні персоналу віддає перевагу кастомізованим програмам, оскільки програми загального менеджменту не завжди відповідають потребам банківської установи.

Функції планування професійного розвитку і навчання персоналу в АТ «ОТП Банк» належать до компетенцій працівників відділу навчання та розвитку персоналу та частково – відділу кадрового адміністрування, що входять до складу департаменту з управління персоналом банку. Ці функції реалізуються у наступній послідовності:

1. За півтора місяці до початку кожного календарного року (до 15 листопада) керівники всіх структурних підрозділів АТ «ОТП Банк» подають до відділу навчання і розвитку персоналу заявки на навчання на наступний календарний рік, які в обов'язковому порядку затверджуються директором (начальником) цих підрозділів.

2. На підставі аналізу потреби в навчанні відділ навчання та розвитку персоналу спільно з відділом кадрового адміністрування складають план навчання персоналу на рік, де зазначають цільові групи працівників, теми навчальних програм і терміни їх проведення.

3. Відповідно до плану навчання відділ кадрового адміністрування формує плановий бюджет.

4. Розроблений план навчання та бюджет узгоджуються та затверджуються Головою Правління АТ «ОТП Банк».

5. Відділ навчання та розвитку персоналу організовує документальне і методичне забезпечення, координацію і контроль навчального процесу протягом року.

6. На підставі моніторингу ринку освітніх і консультаційних послуг України і за кордоном відділ навчання та розвитку персоналу банку визначає

основні форми і методи навчання, зміст навчальних програм, погоджуючи їх з керівниками структурних підрозділів, а також здійснює добір викладачів і бізнес-тренерів.

7. Продовж року до корпоративного плану навчання можуть вноситись корективи, а остаточне рішення про необхідність змін приймає Голова Правління АТ «ОТП Банк».

8. Відділ навчання та розвитку персоналу банку ініціює та організовує проведення оцінки ефективності навчання працівників, самостійно обираючи методи і форми аналітичних процедур за погодженням із керівниками структурних підрозділів, співробітники яких охоплені процесами професійного навчання.

Проте не завжди плинність персоналу може мати негативні наслідки. До її позитивних аспектів можна віднести: імовірність підвищення продуктивності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівників; вірогідність поліпшення соціально-психологічного клімату унаслідок більш якісних змін в складі трудового колективу.

Потреба в навчанні може бути виявлена на будь-якому етапі: при відборі кандидатів, введення їх в посаду, під час атестації або при бесіді зі співробітниками. Також потреба заздалегідь визначається в бізнес-планах, які передбачають різні внутрішні і зовнішні зміни.

В табл. 2.10 зведено результати професійного навчання співробітників АТ «ОТП Банк» за останні два роки. Як бачимо, масштаби охоплення персоналу банку процесами професійного навчання зростають щорічно. Так, в 2020 р. на 3 особи більше, ніж в 2019 р., пройшли перепідготовку. З числа операційного персоналу підвищили кваліфікації 302 особи в 2020 р., що на 13,1%, або 35 осіб більше, ніж в 2019 р. При цьому 12 операційних працівників в 2019 р. і 17 в 2020 р. після цього були підвищені в посаді. Серед управлінського персоналу підвищили кваліфікацію в 2020 р. 334 особи, проте динаміка цього показника порівняно з 2019 р. була менш інтенсивною, ніж в операційного персоналу, адже приріст складав лише 4%.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників професійного навчання та підвищення кваліфікації  
АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.**

№	Показники	Роки		Абсолютн е відхиленн я	Відносне відхилення, %
		2019	2020		
1	Співробітники, що здійснили перепідготовку, осіб	23	26	3	13,0
2	Операційний персонал, що підвищив кваліфікацію, осіб, у тому числі:	267	302	35	13,1
	з подальшим підвищенням в посаді	12	17	5	41,7
3	Управлінський персонал, що підвищив кваліфікацію, осіб, у тому числі:	321	334	13	4,0
	з подальшим підвищенням в посаді	15	22	7	46,7
4	Середня тривалість навчальних годин на одного працівника в рік	28,5	32,5	4	14,0

Натомість після проходження курсів підвищення кваліфікації 22 управлінця в 2020 р. підвищили у посаді, що майже наполовину (на 46,7%) більше, ніж в попередньому році.

Середня тривалість навчальних годин на одного працівника АТ «ОТП Банк» за два роки зросла з 28,5 до 32,5 годин, або на 14%.

Зазначимо, що банк активно залучає для проходження виробничої і переддипломної практики здобувачів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів України. В 2019 р. кількість практикантів становила 496 осіб, проте в 2020 р. активність їх залучення дещо впала і пройти практику мали змогу на 10,3% практикантів менше, або 445 осіб. За підрахунками відділу підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі АТ «ОТП Банк» приблизно 10-15% практикантів щорічно залишаються в ньому у якості стажерів. Для залучення талановитої молоді банк періодично організовує оплачувані програми стажування в різних підрозділах головного офісу АТ «ОТП Банк» і регіональних відділеннях, пропонуючи гнучкий графік роботи і тимчасову зайнятість, а також дні відкритих

дверей, де здобувачі можуть ближче познайомитись з корпоративною культурою банку та європейськими стандартами якості в банківській сфері.

Метою оцінювання персоналу в АТ «ОТП Банк» є визначення потенційних можливостей розвитку співробітників банку, їх професійних компетенцій, виявлення та реалізація їх прихованих резервів та стимулювання наявного потенціалу. Означена мета конкретизується у низці завдань оцінювання персоналу в банку:

1. удосконалити процеси ротації кадрів, а також підбору та відбору кандидатів на вакантні посади банківських працівників;
2. здійснити службово-кваліфікаційне просування працівників за результатами оцінювання, що дозволить розвивати їх в тій сфері, де було виявлено найбільший потенціал, та сформувати сильний кадровий резерв;
3. стимулювати продуктивність праці, оскільки результати оцінювання персоналу АТ «ОТП Банк» безпосередньо прив'язані до рівня оплати праці через систему KPI (**Key Performance Indicators**);
4. підвищити ефективність форм і методів роботи з персоналом, а також посилити трудову дисципліну;
5. сформувати позитивне ставлення працівників до професійної діяльності, забезпечити максимально можливий рівень задоволеності працею та лояльності персоналу до банку як надійного роботодавця;
6. забезпечити високий рівень конкурентоспроможності персоналу АТ «ОТП Банк» як основоположної конкурентної переваги на ринку праці.

Процес щорічної оцінки персоналу банку проходить взимку, як правило, з грудня по кінець січня. Проміжна оцінка результатів роботи всіх категорій співробітників (Performance review) здійснюється всередині року – з червня по кінець липня.

Система оцінювання персоналу банку є автоматизованою (за виключенням певних процедур, що передбачають особисте спілкування HR-

спеціалістів із працівниками), її процедури реалізуються, а результати опрацьовуються і зберігаються в програмному забезпеченні SAP HR. Також результати оцінювання заносяться в особисті справи співробітників. Всі бази даних та необхідні сервіси розташовані на внутрішньому корпоративному порталі банку. Кожен співробітник отримує доступ до системи, де він може виконати необхідні процедури, а за необхідності – переглянути свої результати, починаючи з першою оцінки, та загальний рейтинг працівників свого підрозділу (відділення).

Набір оціночних показників визначається диференційовано, залежно від категорії банківського персоналу, які достатньо розгалужені.

За результатами щорічної оцінки персоналу АТ «ОТП Банк» у лютому кожного поточного року керівництвом приймається рішення про: службові ротації; підвищення в посаді; перегляд розміру посадових окладів; участь працівників в освітніх заходах та корпоративних програмах розвитку. Також практикуються «відкладені підвищення», коли працівнику з високим потенціалом, але недостатньо високими результатами для проходження на наступний посадовий рівень, дається відстрочка на півроку для виправлення ситуації.

В процесі навчання реакцію слухачів можна оцінити методом спостереження або опитування [5, с. 164]. Ступінь засвоєння знань, як правило, визначається на основі тестування, про характер змін установок і навичок найкраще свідчать рольові ігри та презентації.

На робочому місці ефективність може бути оцінена шляхом спостереження за поведінкою співробітника, а також на основі аналізу результатів роботи (поліпшення якості роботи, зменшення скарг клієнтів, зменшення термінів виконання і т. д.). Ефективні анкетування або групові інтерв'ю, що проводяться в організації і дозволяють оцінити якість програм за наступними показниками: практична корисність курсу, прийнятність методів, професійний рівень тренера, рівень організації занять, загальна оцінка.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОТП» БАНК**

### **3.1. Основні напрями покращення процесу підвищення кваліфікації і навчання персоналу підприємства АТ «ОПТ банк»**

Найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є своєчасна і високоякісна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє великому діапазону їхніх теоретичних знань, практичних умінь і навичок. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність, тобто зростання кваліфікації на один розряд призводить, за даними вітчизняних економістів, до 0,034% зростання продуктивності праці. При цьому необхідно використовувати кадри відповідно до їх фаху та кваліфікації, керувати профорієнтацією і створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, що відображає характер і рівень взаємин між працівниками.

Ефективність праці підвищується, якщо на освоєння нових видів робіт в умовах впровадження нової техніки і технології у працівників з більш високим освітнім рівнем йде в 2-2,5 рази менше часу. Головне, звичайно, полягає не просто в більш швидкому пристосуванні цих працівників до нової техніки, а в тому, що вони за рахунок своєї високої освітньої та професійної підготовки отримують можливість технологічно «бачити» значно більше своїх безпосередніх обов'язків в процесі виробництва. Саме це, як з'ясувалося в ході бесід - робітниками, багато в чому зумовлює їх більш високу ступінь задоволеності своєю працею.

Наведемо аналіз освітньої структури працівників «ОПТ банк» за 2 роки.

Таблиця 3.1

### Аналіз освітньої структури працівників «ОТП банк»

Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Із вищою освітою	1303	47,6	1263	46,6	-40	7,7
Із спеціальної середньої освітою	530	31,7	512	26,2	-18	-10
Із загальною середньою освітою	520	20,7	515	29,3	-9	-15
Разом	2659	100	2286	100	-373	-

При проведенні аналізу освітньої структури працівників можна зробити висновок, що на підприємстві більше всього працюють кадри з вищою освітою. У 2020 році спостерігається зменшення кількості працівників з вищою освітою на 40 осіб, і з спеціальною середньою освітою на 9 осіб.

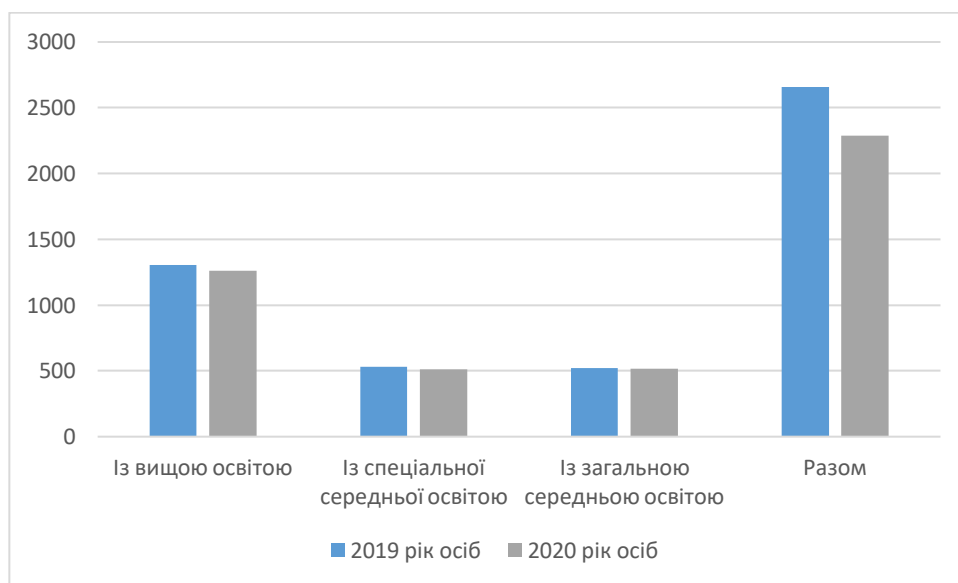


Рис.3.1 Діаграма освітньої структури працівників «ОТП Банк»

Для оцінки розвитку команди підприємства «ОТП-Банк» було проведено опитування управлінців 15 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток А) та отримано наступні результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Оцінка показників рівня розвитку команди «ОТП-Банк»**

Шкали оцінки рівня розвитку команди	Середній бал за шкалою
1. Усвідомлення командних цілей	9
2. Колективізм	6
3. Узгодження позицій	9
4. Терпимість до чужої думки	8,2
5. Колегіальність в роботі	9,2
6. Підтримка	8,1
7. Залучення в роботу	9,3
8. Почуття гордості	7,6
9. Визнання досягнень	7,6
10. Почуття задоволення	6,5
Всього	78,7

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда «ОТП-Банк» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 78,7 та може приймати виважені ефективні рішення.

У число економічних показників входять: зростання продуктивності праці, якість продукції, економія матеріальних ресурсів і т.д. Соціальні показники відображають рівень задоволеності працею, його змістом і умовами, формами і системами оплат.

Підготовка кадрів ведеться на основі розрахунків потреби в кадрах певної професії і кваліфікації. Підготовка персоналу являє процес придбання теоретичних знань, практичних умінь і навичок в обсязі вимог кваліфікаційної характеристики початкового рівня кваліфікації.

Перепідготовка персоналу означає навчання кваліфікованих працівників з метою зміни їхнього професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадрів вимогам виробництва.

Проблема перепідготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації висувається на перший план зважаючи на постійний старіння загального обсягу знань і знецінення колишніх спеціальних знань, так само як природною втратою знань. Виходячи з цього, підвищення кваліфікації кадрів можна визначити як процес вдосконалення теоретичних знань і практичних навичок

з метою підвищення професійної майстерності працівників, освоєння передової техніки, технології, організації праці, виробництва і управління.

Підвищення кваліфікації полягає в поглибленні професійних знань, умінь і навичок, отриманих в процесі підготовки.

Система управління підвищенням кваліфікації базується на наступних принципах: планомірності, систематичності та безперервності розширення знань; періодичності та обов'язковості навчання; диференціації навчальних планів і програм за категоріями працівників; забезпеченням навчального процесу.

Основні вимоги, що забезпечують ефективність освоєння програм навчання, зводиться до наступного:

- для навчання потрібна мотивація. Люди повинні розуміти цілі навчання; для працюючих керівників підприємства повинні створити умови, сприятливі для навчання;

- якщо навички, що здобуваються в процесі навчання, складні, то цей процес потрібно розбити на послідовні етапи.

Оцінка результатів праці переслідує наступні три основні мети: адміністративна, інформаційна та мотиваційна.

Під адміністративними цілями розуміється: просування по службі, переклад з однієї роботи на іншу, зниження по службі, припинення трудового договору.

- 1) Просування по службі служить двом цілям: дозволяє підприємству заповнити наявні вакансії; дозволяє працівникам задовольнити прагнення до успіху, самовираження, визнання.

- 2) Зниження працівників по службі виникає, коли показники оцінки праці не відповідають вимогам і вичерпані можливості досягнення заданих показників.

3) Переклад з однієї роботи на іншу виникає тоді, коли підприємство хоче використовувати працівників більш ефективно в інших посадах або розширити його досвід. Іноді переклад використовується, коли працівник працює незадовільно, але в зв'язку з його стажем, заслугами, організація вважає неетичним і негуманним звільнити його з роботи.

4) Припинення трудового договору (звільнення) настає в тих випадках, коли працівнику повідомили оцінку його праці та надали можливості для її поліпшення, але він не хоче або не може працювати за стандартами організації.

Оцінка результатів праці необхідна і для того, щоб інформувати працівників про відносний рівень їхньої роботи, показати їх сильні і слабкі сторони, дати напрям до вдосконалення.

Наприклад, начальника відділу АТ «ОТП банк», працюючи на різних посадах в службі маркетингу іншої компанії, робить для себе справжні відкриття - як можна застосовувати маркетинговий інструментарій в роботі.

Така ротація відрізняється від звичайного переміщення кадрів тим, що подібний обмін може бути не тільки внутрішнім, коли працівники переходять в інший відділ тієї ж компанії, але і зовнішнім, при якому людьми обмінюються цілі організації, причому, як правило, відносяться до різних сфер (комерційні, державні підприємства, невеликі локальні компанії, школи, благодійні асоціації).

За умов процесу управління на АТ «ОТП Банк» необхідно застосовувати ділову оцінку виробничого персоналу підприємства.

Короткий опис методів оцінки персоналу наведемо в табл. 3.3.

Повідомивши результати оцінки праці, фірма має можливість належним чином винагородити працівників зарплатою, підвищенням на посаді, вдячністю і іншими формами винагороди. Крім того, слід зазначити, що систематичне позитивне підкріплення поведінки асоціюється з високою продуктивністю в майбутньому.

Таблиця 3.3

**Методи оцінки персоналу**

№	Назва методу	Короткий опис методу
1	Довільні усні та письмові характеристики	Усний чи письмовий опис того, що собою являє працівник і як він себе проявляє (включаючи досягнення і покращання)
2	Оцінка за результатами	Усний чи письмовий опис конкретної роботи, яку виконує працівник
3	Метод групової дискусії	Постановка, обговорення та вирішення проблеми в групі, в ході якого оцінюються знання, особистісні риси та інші якості працівника
4	Матричний метод	Порівняння фактичних якостей працівника з набором бажаних якостей (виконується в матричній формі)
5	Методи вільного і примусового вибору оціночних характеристик за готовими формами	Порівняння фактичних якостей, якими володіє спеціаліст, якого оцінюють, з переліком якостей, що представлені в раніше розробленій формі
6	Метод оцінок, які сумуються	Визначення степеню прояву у працівників тих чи інших якостей шляхом проставлення за визначеною шкалою експертних оцінок
7	Тестування	Визначення знань, вміння, здібностей та інших характеристик на основі спеціальних тестів
8	Метод попарних порівнянь	Попарне порівняння оцінюваних між собою показників за певними якостями і подальше математичне ранжування по порядку спадання
9	Метод заданої бальної оцінки	Нарахування (зниження) певної кількості балів за ті чи інші досягнення (недоліки)
10	Метод вільної бальної оцінки	Нарахування (зниження) певної кількості балів за ті чи інші досягнення (недоліки) у разовому порядку
11	Метод критичного інциденту	Оцінюється, як поведився працівник в критичній ситуації (прийняття відповідального рішення, рішення незнайомої проблеми, подолання складної ситуації та ін.)
12	Метод вільного або індивідуального обговорення	У вільній формі або за заздалегідь складеною програмою проводиться обговорення з оцінюванням планів і практичних результатів роботи кандидата,
13	Метод шкалювання	Значення показника оцінки за шкалою встановлюється для кожного співробітника
14	Метод упорядкування рангів	Кілька оцінок розставляють в ранжируваний ряд відносно одного значення

Однією з поточних проблем в Банку виявлена відсутність кваліфікованого наставника в кожній точці продажу. У таблиці 3.3 були представлені різні методи підвищення кваліфікації персоналу. Кожен рух вгору кар'єрним шляхом здійснюється через проходження відповідного

навчання під керівництвом наставника. У філіях і точках продажів Банку не завжди є кваліфікований наставник. І процес наставництва на сьогоднішній день в Банку має стихійний характер, лівова частка знань і навичок у новачків залишається після освоєння курсів в навчальному центрі, а регламентація і перелік заходів навчання на робочому місці не є чіткими, також відсутні показники відбору кураторів / наставників.

### **3.2. Програма для оптимізації підвищення кваліфікації і навчання персоналу підприємства АТ «ОТП банк»**

У АТ «ОТП Банк» реалізована і працює спеціальна програма з підготовки молодих фахівців. В рамках цієї програми АТ «ОТП Банк» активно залучає потенційно-перспективних студентів до роботи і до проходження стажування.

Департамент управління персоналом в АТ «ОТП Банк» відповідно з внутрішнім регламентам здійснює тестування та другі форми оцінки знань співробітників. Всі форми атестації проводяться не тільки для рядових співробітників, однак і для управлінців вищої ланки. За допомогою чому виявляється дійсний ступінь знань і взаємозв'язок кваліфікації у тієї або іншої посадової особи. За підсумками атестації працюючий може бути премійований, просунутий вгору по кар'єрних сходах або навпаки йому може бути запропоновано звільнити займану посаду.

З метою ефективного управління співробітниками і мотивації їх «на місці», керівництво Банку щорічно підвищує умови праці для співробітників, щоб ті в свою чергу були задоволені роботою і внаслідок чого зростає продуктивність їх діяльності. персональний підхід до кожного співробітника є ефективнішим методом роботи з кадрами. Він дозволяє детально вивчати і брати до уваги бажання кожного співробітника та їх настроїв, тим самим

продемонструвавши, що він важливий для Банку. Це дозволяє уникнути втрати цінних кадрів.

Банк на сьогоднішній день дає своїм працівникам великі можливості для розширення їх професійних умінь і компетенцій.

У Банку функціонує корпоративне навчання. Ця система діє в трьох напрямках (рис. 3.2):

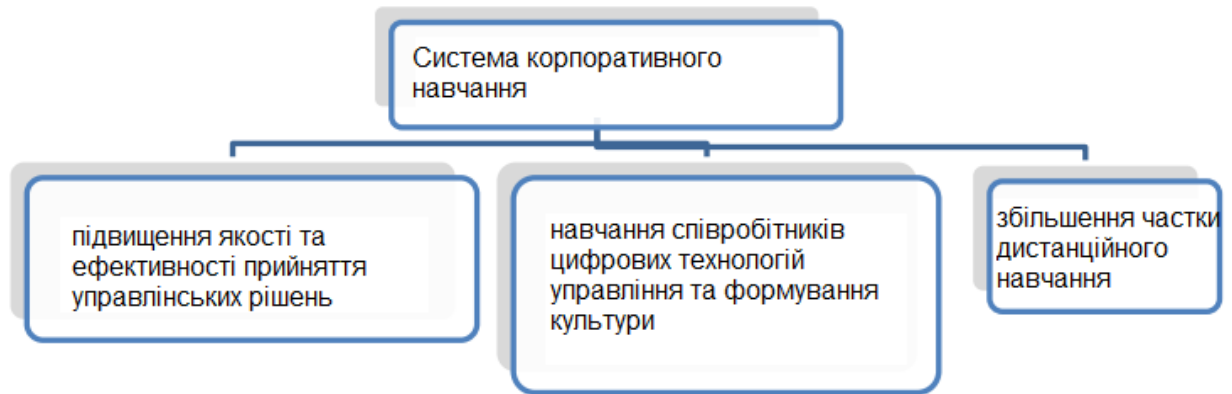


Рис. 3.2. Напрямки в корпоративній системі навчання Банку

На рис. 3.3 представлені формати проведення корпоративного навчання в Банку.



Рис. 3.3. Формати проведення корпоративного навчання в Банку

АТ «ОТП Банк» створив програму допомоги співробітникам у період об'єднання двох банків – материнського і дочірнього, що являє собою дистанційний навчальний портал з лекціями, інструктажами і даними про літературні джерела до самостійного прочитання.

Наставництво в АТ «ОТП Банк» є найважливішим аспектом у всій системі корпоративного навчання співробітників. У 2020 році для адміністрації АТ «ОТП Банк» були проведені веб-курси «Наставництво як ключовий елемент підвищення комерційної ефективності мережі» (584 співробітника взяли участь) і очні коучинг-сесії «Практика наставництва», «Розвиток співробітників на місцях як ключова професійна компетенція керівника» (969 співробітника прийняли участь).

У бізнесі АТ «ОТП Банк» клієнтоорієнтованість є основоположним принципом, тому керівництво Банку вважає важливим навчати лінійний персонал не менше ніж керівний.

Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. Натомість українські компанії цей показник доводять лише до 2%. Американські вчені у 90-тих роках надали такі дані про зростання економіки:

- 1) За рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;
- 2) За рахунок зростання населення – 0,4%;
- 3) За рахунок збільшення капіталу – 0,5% [12, с. 58].

Для АТ «ОТП-Банк» в даний момент є головним завданням виділити та сформувати процес управління людськими ресурсами, зокрема інтелектуальним розвитком персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства. Для того, щоб сформувати і поглиблювати інтелектуальний потенціал, можна використовувати такі методи:

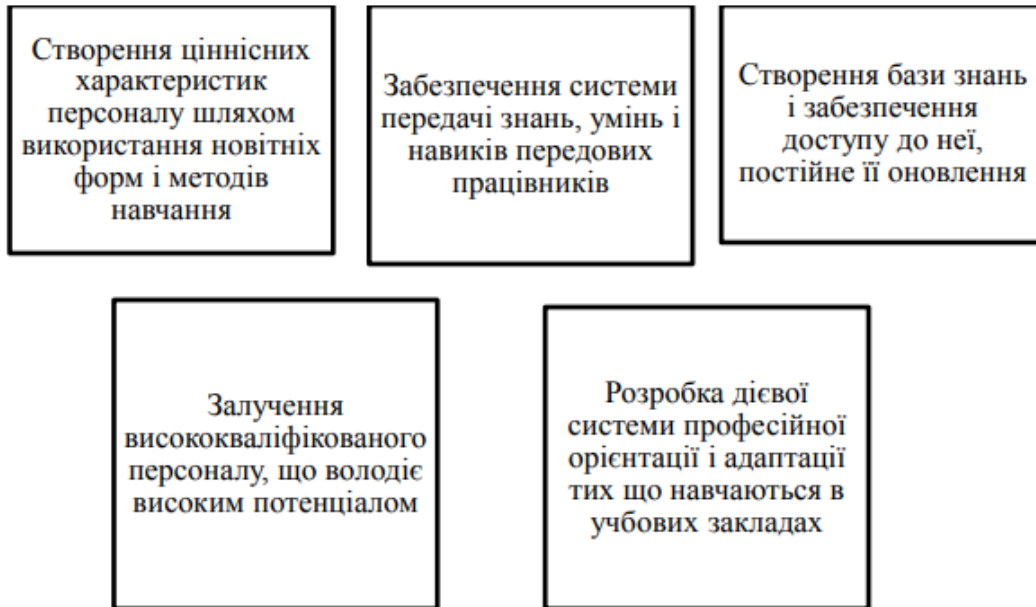


Рис. 3.4 Методи інтелектуального потенціалу

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

Перш за все, для того щоб стати інтелектуальним банком, потрібно підвищити інтелект персоналу, а для цього потрібно удосконалити процес навчання. Головними критеріями інтелекту персоналу є рівень розвитку міркування, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. На сьогодні, АТ «ОТП-Банк» маю взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте вартість надання послуг. Дуже впливовою є здатність навчатися, адже від неї залежить і інтелект і знання. Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні на практиці. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства.

Хочу запропонувати поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положення працівника в банку. Тобто проводити окремі тренінги лише для того персоналу, який має у ньому потребу. Нижче запропонована структура нового тренінг-підрозділу:

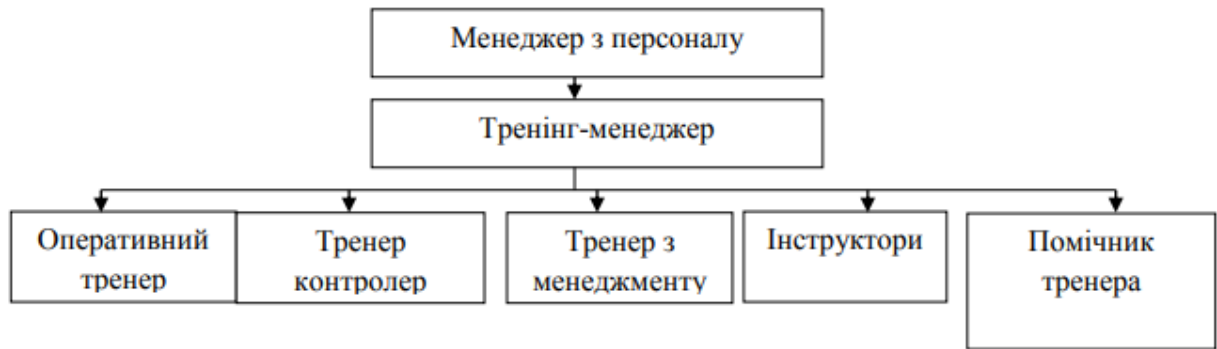


Рис. 3.5. Структура тренінг-підрозділу АТ «ОТБ Банк»

Нижче буде наведено переваги та недоліки такого тренінг-центру:  
 Переваги [43, с. 108]:

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

Недоліки:

- короткотривалий ефект від тренінгу (3 – 4 місяці);
- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;
- дороговизна утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- довготривалість заняття з тренінгу.

### 3.3. Розрахунок економічної ефективності заходів Програми та їхній вплив на показники діяльності АТ «ОПТ банк»

Передбачається, що внаслідок впровадження системи наставництва у АТ «ОПТ БАНК» зросте чистий прибуток від реалізації плану на підприємстві, оскільки, в першу чергу, наставники показуватимуть для новачків позитивний приклад роботи, викладаючись на максимум, а також, стимулюватимуть їх до більш високих результатів праці оскільки будуть мотивовані матеріальним винагородженням (мотивуючий стимул доплати за наставництво).

Шляхом опитування п'яти працівників підприємства на чолі з директором було отримано інформацію щодо того, яким у відсотковому вираженні буде приріст чистого прибутку від реалізації його плану після запровадження системи наставництва. Для того, щоб оцінити узгодженість думок експертів, які брали участь в опитуванні, і мати можливість працювати з прогнозованими даними, необхідно визначити коефіцієнт варіації ( $cv_{\sigma}$ ) за формулою:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\overline{ЧД}} * 100\%, \quad (3.3)$$

де  $\overline{ЧД}$  – середнє значення приросту чистого доходу від реалізації продукції (у %);

$\sigma$  – середнє квадратичне відхилення прогнозованого показника (у %), що має формулу розрахунку:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (ЧД_i - \overline{ЧД})^2}{n}}, \quad (3.4)$$

де  $ЧД_i$  – спрогнозований  $i$ -м експертом приріст чистого доходу від реалізації продукції ( $y\%$ );

$n$  – кількість експертів, що брали участь в опитуванні.

Якщо значення коефіцієнта варіації  $cv_\sigma$  не перевищує 33%, сукупність даних є кількісно однорідною, а значить – думки експертів узгоджені.

В табл. 3.4 наведено величини прогнозів за кожним експертом та попередні дані для розрахунку коефіцієнта варіації.

Таблиця 3.4

**Прогноз приросту чистого прибутку від реалізації плану АТ «ОТП  
БАНК» та проміжна інформація для визначення коефіцієнту варіації**

Респонденти	1	2	3	4	5	Разом
Приріст чистого прибутку від реалізації плану, %	0,08	0,04	0,06	0,05	0,06	*
Середній приріст $\overline{ЧД}$	1,27					
Відхилення приросту чистого прибутку від середнього приросту $ЧД_i - \overline{ЧД}$	-0,22	-0,15	0,17	-0,20	0,14	
Квадрат відхилення $(ЧД_i - \overline{ЧД})^2$	0,117	0,113	0,097	0,041	0,100	0,47

На підставі даних табл. 3.4 та формули (3.4) обчислимо середнє квадратичне відхилення приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,47}{5}} = 0,306$$

За формулою (3.3) розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$cv_\sigma = \frac{0,306}{1,27} * 100\% = 2,40\%$$

Міркування працівників, що проходили опитування, є спільними, оскільки коефіцієнт варіації дорівнює 2,40 % і не перевищує граничної позначки у 30%. Тому приріст чистого прибутку від реалізації плану, спрогнозований ними, можемо використовувати у подальшій аналітичній роботі, використавши метод стандартного розподілу вірогідностей. Для початку в табл. 3.5 побудуємо ряд даних із відсотків приросту чистого прибутку від реалізації плану, що спрогнозовані, у зростаючій послідовності, та визначимо три сценарії прогнозу.

Таблиця 3.5

**Ранжований ряд значень відносного приросту чистого прибутку від реалізації плану АТ «ОТП БАНК»**

Значення	0,04	0,05	0,06	0,06	0,08
Прогнозний сценарій	Песимістичний		Вірогідний		Оптимістичний

Далі розрахуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого прибутку від реалізації плану підприємства ( $\Delta\text{ЧД}_0$ ) з врахуванням трьох сценаріїв за формулою:

$$\Delta\text{ЧД}_0 = \frac{\text{П} + 4 * \text{В} + \text{О}}{6}, \quad (3.5)$$

де П, В, О – песимістичний, вірогідний і оптимістичний сценарії прогнозу відповідно.

$$\Delta\text{ЧД}_0 = \frac{0,04 + 4*0,06 + 0,08}{6} = 0,06\%$$

В грошовому еквіваленті очікуваний прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства буде таким:

$$2547712 * 0,06 = 152862,7 \text{ тис. грн.}$$

2547712 тис. грн. – це розмір чистого прибутку від реалізації плану за даними АТ «ОТП БАНК» в 2020 році.

За проектом величина чистого прибутку від реалізації плану підприємства буде складати:

$$2547712 + 15286,7 = 2562998,7 \text{ тис. грн.}$$

Величина повних витрат підприємства на виробництво і реалізацію плану у звітному році складала 2010626 тис. грн., з них: постійні – 157920 тис. грн., змінні – 1852706 тис. грн. Внаслідок того, що за проектом передбачено приріст чистого доходу, змінні витрати зростуть аналогічно, тобто на:

$$1852706 * 0,06 = 111162,4 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження програми наставництва потребуватиме витрат в розмірі 240,7 тис. грн., тому повні витрати підприємства зростуть в цілому на:

$$111162,4 + 135826 = 246988,4 \text{ тис. грн.}$$

За проектом величина повних витрат на виробництво і реалізацію проекту наставництва на підприємстві буде такою:

$$2035207 + 246988,4 = 2282195,4 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції АТ «ОТП БАНК» за проектом буде дорівнювати:

$$15286,7 - 246988,4 = -231701,7 \text{ тис. грн.}$$

З огляду на величину приросту, прибуток від реалізації плану підприємства зросте у проектному році до такого розміру:

$$4526,4 + 214,7 = 4741,1 \text{ тис. грн.}$$

4526,4 тис. грн. – прибуток від реалізації продукції АТ «ОТП БАНК» в 2019 році.

Ставка податку на прибуток підприємств в Україні – 15%, тому після оподаткування отримаємо приріст чистого прибутку:

$$214,7 * (1 - 0,15) = 182,5 \text{ тис. грн.}$$

Проведені вище розрахунки зведемо в табличну форму (табл. 3.6), з даних якої бачимо, що впровадження інституту наставництва у систему адаптації персоналу АТ «ОТП БАНК» призведе до позитивного приросту абсолютних показників його доходності та прибутковості.

*Таблиця 3.6*

**Очікувані зміни від впровадження проекту наставництва в систему адаптації персоналу АТ «ОТП БАНУ»**

№	Показники	Величина
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	2345,7 тис. грн. (2,6%)
2	Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції	1458,3
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	214,7
4	Приріст чистого прибутку	182,5

Вартість початкових інвестицій в проектному році буде дорівнювати приросту нормативу оборотних коштів як результату прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства, що, в свою чергу, становитиме 8% від 75% приросту змінних витрат:

$$\text{ПІ} = 1569,5 * 0,08 * 0,75 = 94,17 \text{ тис. грн.}$$

Чистий генерований грошовий потік за один проектний рік за величиною відповідає приросту чистого прибутку підприємства з табл. 3.7, тобто:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧПР} = 182,5 \text{ тис. грн.}$$

Грошові надходження за проектом потребують дисконтування, для чого необхідно розрахувати коефіцієнт дисконтування на весь термін реалізації проекту, який становить 2 роки, оскільки вартість початкових інвестицій є невисокою.

Коефіцієнт дисконтування ( $\alpha_i$ ) за кожен рік реалізації проекту визначається за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^i}, \quad (3.6)$$

де  $p$  – це ставка дисконтування, яку приймемо на рівні облікової ставки рефінансування НБУ на кінець 2020 року (10%);

$i$  – певний рік реалізації проекту, в якому грошові потоки оцінюються на теперішній час.

Коефіцієнти дисконтування за 2 роки реалізації проекту будуть такими:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,10)} = 0,9$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,10)^2} = 0,83$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків продовж терміну реалізації проекту обчислюється за формулою:

$$\sum_{i=1}^n НВ_i = НВ_1 + НВ_2 = ЧГП * (\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.7)$$

За проектом впровадження інституту наставництва у АТ «ОТП БАНК» нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде становити:

$$\sum_{i=1}^n НВ_i = 182,5 * (0,9 + 0,83) = 315,72 \text{ тис. грн.}$$

Після вирахування початкових інвестицій отримає чисту нинішню вартість майбутніх грошових потоків:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^n НВ_i - ПІ \quad (3.8)$$

$$ЧНВ = 315,72 - 94,17 = 221,55 \text{ тис. грн.}$$

Гарантований (дисконтований) період окупності інвестиційних вкладень обчислимо за формулою:

$$T_{Г(Д)} = \frac{\Pi}{\sum_{i=1}^n НВ_i \div n} \quad (3.9)$$

$$T_{Г(Д)} = \frac{94,17}{315,72 \div 2} = 0,60 \text{ року} < 3 \text{ років}$$

Також визначимо показники ефективності інвестицій за проектом, зокрема, індекс доходності:

$$ІД = ЧНВ \div \Pi \quad (3.10)$$

Другий показник – індекс прибутковості – має формулу розрахунку:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n НВ_i \div \Pi \quad (3.11)$$

І перший, і другий показники мають бути додатними, індекс доходності – перевищувати нульове значення, а індекс прибутковості – більшим за одиницю.

Для проекту впровадження інституту наставництва у АТ «ОТП БАНК» індекси доходності та прибутковості будуть складати:

$$ІД = 221,5 \div 94,17 = 2,35$$

$$\Pi = 315,72 \div 94,17 = 3,35$$

В табл. 3.7 зведемо разом отримані показники економічної ефективності за проектом.

Таблиця 3.7

**Показники економічної ефективності проекту впровадження проекту наставництва в систему адаптації персоналу АТ «ОТП БАНК»**

№	Показники	Значення
1	Вартість початкових інвестицій, тис. грн.	94,17
2	Додатковий чистий прибуток за проектом, тис. грн.	182,5
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за 2 роки реалізації проекту, тис. грн.	315,72
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	221,55
5	Гарантований (дисконтований) період окупності, років	0,60
6	Індекс доходності	2,35
7	Індекс прибутковості	3,35

При сумі початкових інвестицій 94,17 тис. грн. підприємство отримає додатковий чистий прибуток в розмірі 182,5 тис. грн. Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за 3 роки реалізації проекту впровадження інституту наставництва в систему адаптації персоналу АТ «ОТП БАНК» буде складати 315,72 тис. грн., а їх чиста нинішня вартість за вирахуванням початкових інвестицій – 221,5 тис. грн.

Гарантований (дисконтований) період окупності є нетривалим і становить 0,60 року – це 263 дні. Проект є доходним та прибутковим, адже індекс доходності дорівнює 2,35, а індекс прибутковості – 3,35. Отже, проектні показники економічної ефективності є прийнятними.

В табл. 3.7 наведемо показники, що показують вплив запропонованого нами проекту на економічні показники господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.8

**Вплив проекту впровадження інституту наставництва в систему  
адаптації персоналу АТ «ОТП БАНК» на економічні показники його  
діяльності**

№	Показники	2019 рік	Проект	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	65894,2	62869,9	3024,3	4,59
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	52569,6	55489,8	2920,2	5,26
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	5478,2	5268,7	209,5	3,82
4	Чистий прибуток, тис. грн.	4552,8	4712,5	159,7	3,39
5	Рентабельність реалізованої продукції, %	7,6	8,4	0,65	-

Чистий дохід від реалізації хліба та хлібобулочної продукції підприємства збільшиться на 3024,3 тис. грн., або 4,59%. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в проектному році будуть становити 55489,8 тис. грн., що на 2920,2 тис. грн. або 5,26% більше, ніж в 2019 році.

Зросте прибуток від реалізації продукції підприємства: з 5478,2 тис. грн. в 2019 році до 5268,7 тис. грн. за проектом, тобто на 3,82%. Кінцевий фінансовий результат діяльності – чистий прибуток – в проектному році досягне 4712,5 тис. грн. Це на 159,7 тис. грн. або 3,39% більше, ніж в звітному періоді.

Рентабельність реалізованої продукції також зазнає підвищення: з 7,6% до 8,4%, або на 0,65% внаслідок реалізації проекту.

Таким чином, впровадження інституту наставництва в систему адаптації персоналу АТ «ОТП БАНК» варто рекомендацій через позитивний вплив на економічні показники діяльності підприємства та прийнятні показники ефективності інвестиційних вкладень, а також соціальний ефект у вигляді мотивації наставників і новачків до підвищення продуктивності праці.

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день успіх і продуктивність будь-якої компанії залежить від професіоналізму співробітників. І кожен керівник сьогодні не сумнівається, що необхідно інвестувати в такий актив компанії, як персонал. Адже працівники з досвідом і знаннями завжди є найсильнішою конкурентною перевагою і сприяють досягненню стратегічно важливих цілей компанії, а також формування організаційної культури. Але для отримання віддачі від процесу навчання необхідно грамотна систематизація самого процесу навчання.

В системі управління персоналом навчання персоналу займає місце однієї з методик забезпечення ефективної роботи організації. Це пов'язане з переглядом в останні десятиліття погляду на роль персоналу в управлінні. Теоретики менеджменту перестали розглядати персонал як структуру, під яку управлінцю необхідно пристосуватися, тепер співробітники організації є таким же об'єктом впливу, як і, наприклад, виробничі потужності.

Для того, щоб не відставати від вимог часу, відбувається інтенсифікація освітнього процесу на основі впровадження в нього інтерактивних технологій навчання, створення психологічно комфортного середовища, що забезпечує свободу слухачів у виборі освітніх форм і методів.

Процес навчання буде результативним при дотриманні таких принципів, як гнучкість форм і методів навчання, цілісність і безперервність самої системи навчання, її відповідність поточній стратегії організації, а також поєднане стимулювання, підвищення рівня мотивації і лояльності персоналу, що сприяє утриманню співробітника після проходження навчання.

З особливою увагою необхідно підійти і до вибору методів навчання персоналу, враховуючи поточні цілі і можливості організації.

У кадровій політиці АТ «ОТП Банк» навчання співробітників в цілому є найголовнішим інструментом, за допомогою якого Банк націлений рухається до досягнення своїх стратегічних цілей.

Банк АТ «ОТП Банк» на сьогоднішній день рухається до безперервного і безперервного процесу: розвитку співробітників різних категорій посад, розвитку культури самореалізації і самонавчання через підготовку персоналу, очні програми розвитку і навчання співробітників за дистанційними програмами.

Нами був проведений аналіз діючої корпоративної системи навчання та розвитку співробітників АТ «ОТП Банк». За результатами аналізу виявлена необхідність в удосконаленні системи навчання співробітників масового обслуговування на їх робочих місцях без відриву від операційної діяльності шляхом діючої підготовки персоналу та інших методів навчання.

Удосконалення програм навчання співробітників без відстрочки і відсторонення від основної діяльності знизить витрати Банку, при цьому більша увага буде приділена отримання практичного досвіду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2015. 312 с.
2. Богиня Д.Л., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. 3-тє видання, стереот. К.: „Знання-Прес”, 2002. – 313 с.
3. Бондаренко О.О. Економіка праці й соціально-трудоі відносини: Навч. посіб. /для студ. вищ. навч. закладів./ Київ: КНУТД, 2013. – 394 с.
4. Буковинська М.П., Сладкевич В.П. Управління персоналом: Підручник Київ: Кондор-Видавництво, 2013.– 704 с.
5. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор’єва М.І. Економіка праці й соціально-трудоі відносини: Навч. посіб. /для студ. вищ. навч. закл./ К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с.
6. Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Лисенко Ю.В., Слабко Я.Я. Нормування праці: Навч.-практ. посіб. К.: Професіонал, 2009. – 368 с.
7. Герасименко О.О. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: практикум. Держ. ВНЗ «Київ. нац. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, КНЕУ, 2013. – 381 с.
8. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: Підручник. К: Знання, 2006. – 559 с.
9. Данюк В.М., Райковська Г.О. Нормування праці: навч. посібн. /для студ вищ. навч. закл./ К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
10. Демографічна криза в Україні: причини та наслідки: за ред. С. Пирожкова. К.: Ін-т демогр. та соц. досліджень НАН України, ДКСУ, 2003. – 231 с.
11. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /А.В. Мерзляк, Є.П. Михайлов, М.Х. Корецький, Г.О. Михайлова; під ред. Є.П. Михайлова. 2-ге вид., перероб. та доповн. К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.

12. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб./ М. Акулов, А. Драбанич, Т. Евась, О. Жукова, О. Помірча, І. Цаль, Л. Юрчишена та ін.: К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 338 с.
13. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія / за ред. О.І. Драган. Київ: Кафедра. 2017. 272 с.
14. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01 липня 1993р. № 3356-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>. – (База даних „Законодавство України”).
15. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995р. № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>. – (База даних „Законодавство України”).
16. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03 березня 1998р. № 137/98-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=137%2F98-%E2%F0>. – (База даних „Законодавство України”).
17. Історія ОТП Банк в Україні. ОТП Банк : вебсайт. URL: <https://www.otpbank.com.ua>.
18. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. №322-VII / Верховна Рада УРСР. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
19. Кодекс законів про працю України: чинне законодавство зі змінами та допов. на 12 березня 2010 р.: (офіц. текст).К.: ПАЛИВОДА А. В., 2010. – 104 с. – (Кодекси України).
20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. – 397 с.

21. Комплексний демографічний прогноз України на період до 2050 р. (колектив авторів)/ за ред. чл.-кор. НАНУ, д-р екон. наук, проф. Е.М. Лібанової. К.: Український центр соціальних реформ, 2006. – 138 с.
22. Консолідована фінансова звітність АТ «ОТП Банк» та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року. 137 с. URL: <https://ru.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/b47/consolidated2020.pdf>.
23. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. К.: Преса України, 1997 р. – 80 с.
24. Крайнюченко О.Ф., Юрик Я.І. Нормування праці: [Електронний ресурс]: – Режим доступу: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. – 104 с.
25. Криворучко О.М. Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
26. [Лукашевич В. М.](#) Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посібник /для студ. вищих навч. закл./. Новий Світ-2000, 2004. – 248 с.
27. Мазник Л.В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : Навч. посібник /Колектив авторів; за ред. Л.В. Мазник. К.: Кафедра, 2019. – 278 с.
28. Мазник Л.В. Ринок праці: [Електронний ресурс].– Режим доступу: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2015. – 138 с.
29. Акціонерне товариство «ОТП Банк». Аналітична онлайн-система «You Control». URL: <https://youcontrol.com.ua>.
30. Історія ОТП Банк в Україні. ОТП Банк : вебсайт. URL: <https://www.otpbank.com.ua>.
31. Консолідована фінансова звітність АТ «ОТП Банк» та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року. 137 с. URL: <https://ru.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/b47/consolidated2020.pdf>.
32. Криворучко О.М. Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
33. Програма переддипломної практики студентів IV та V курсів зі спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» для освітньо-кваліфікаційних

- рівнів 6.030505 – «Бакалавр», 7.03050501 – «Спеціаліст», 8.03050501– «Магістр» денної форми навчання. / Уклад.: О.В. Безпалько, Я.І. Юрик, О.І. Драган. К.: НУХТ, 2013. 27 с.
- 34.Річний звіт АТ «ОТП Банк» за 2020 рік. 77 с. URL: [https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual\\_reports/2020/2020report.pdf](https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2020/2020report.pdf).
- 35.Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: навчальний посібник. Х.: ХДУХТ, 2018. 188 с.
- 36.Афанасьєва Л.А. Методологічні аспекти управління мотивацією і стимулюванням трудової діяльності компанії // Основи економіки, управління та права. – 2015. – № 5. – С. 61-66.
- 37.Бугаков В.М. Управління персоналом: навчальний посібник / В.М. Бугаков, В.П. Бичков, В.Н. Гончаров. – М.: НДЦ ИНФРА-М, 2016. – 365 с.
- 38.Бичкова А.В. Управління персоналом: навч. посібник / А.В. Бичкова. – Пенза: Пенз. держ. ун-ту, 2016. – 314 с.
- 39.Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник / Данюк В.М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К.: КНЕУ, 2018. – 398 с.
- 40.Дементьєва А.Г. Управління персоналом: Підручник / А.Г. Дементьєва, М.І. Соколова. – М.: Магістр, 2015. – 287 с.
- 41.Дирін С.П. Про підхід до управління персоналом // Питання трудового права. – 2015. – № 5. – С. 32-33.
- 42.Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / Лозниця В.С. – К.: ТОВ «УВГПС ЕксСб», 2017. – 512 с.
- 43.Менеджмент: навч. посіб. / [Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – К.: Ліра-К, 2015. – 550 с.
- 44.Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; пер. з англ. – М.: Справа, 2015. – 704 с.
- 45.Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2017. – 563 с.
- 46.Потьомкін В.К. Управління персоналом: Підручник для вузів / В.К. Потьомкін. – СПб.: Пітер, 2015. – 486 с.

47. Пул М. Управління людськими ресурсами / М. Пул. – СПб.: Пітер, 2016. – 516 с.
48. Практикум з економіки праці та соціально-трудоових відносини: робочий зошит для студентів освітнього ступеня бакалавр економічних спеціальностей /Т.В. Березянко, О.В. Безпалько, А.Д. Бергер та ін. Київ: Кафедра, 2018. – 164 с.
49. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2021 р. № 4312-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
50. Програма переддипломної практики студентів IV та V курсів зі спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» для освітньо-кваліфікаційних рівнів 6.030505 – «Бакалавр», 7.03050501 – «Спеціаліст», 8.03050501– «Магістр» денної форми навчання. / Уклад.: О.В. Безпалько, Я.І. Юрик, О.І. Драган. К.: НУХТ, 2013. 27 с.
51. Річний звіт АТ «ОТП Банк» за 2019 рік. 75 с. URL: [https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual\\_reports/2020/2020report.pdf](https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2020/2020report.pdf).
52. Річний звіт АТ «ОТП Банк» за 2020 рік. 77 с. URL: [https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual\\_reports/2020/2020report.pdf](https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2020/2020report.pdf).
53. Ротань В.Г., Зуб І.В., Сонін О.Є. Науково-практичний коментар законодавства України про працю. 11-е вид., допов. та переробл. К.: Алерта; КНТ; ЦУЛ, 2010. – 584 с.
54. Статистика ринку праці: міжнародні стандарти та національний досвід: навч. пособ. / [Н.С. Власенко та ін.]; за ред. Н.С. Власенко, Н.В. Григорович, Н.В. Рубльової. К.:ТОВ „В-во Консультант”, 2007. – 320 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Звіт про фінансовий стан АТ «ОТП Банк»

Окремий звіт про фінансовий стан станом  
на 31 грудня 2020 року

(у тисячах українських гривень)

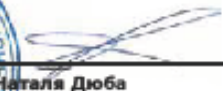
	Прінтинки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	9	3,510,420	3,139,593
Кошти в банках	10, 24	13,628,078	4,308,470
Кредити клієнтам	11, 24	27,638,193	25,311,393
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	6,602,257	3,612,465
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	13	5,901,418	7,212,296
Інвестиції в дочірню компанію	14	139,143	139,143
Основні засоби та нематеріальні активи	15	734,358	568,882
Активи з права користування	16	446,685	191,858
Поточні активи з податку на прибуток		90	64
Відстрочені активи з податку на прибуток	8	76,544	38,747
Інвестиційна нерухомість		27,857	28,152
Інші активи	17, 24	219,864	230,260
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>		<b>58,924,907</b>	<b>44,781,323</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків та інших фінансових установ	18, 24	399	567,801
Рахунки клієнтів	19, 24	47,838,522	35,401,926
Орендні зобов'язання	20	450,684	174,425
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		81,304	84,827
Інші зобов'язання	21, 24	982,437	777,869
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>		<b>49,353,346</b>	<b>37,806,848</b>
<b>КАПІТАЛ</b>			
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		113,960	50,596
Нерозподілений прибуток/(накопичений дефіцит)		1,630,209	(103,513)
<b>ВСЬОГО КАПІТАЛУ</b>		<b>9,571,561</b>	<b>7,774,475</b>
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ</b>		<b>58,924,907</b>	<b>44,781,323</b>

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



Володимир Мудрий  
Голова Правління

29 березня 2021 року

Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

29 березня 2021 року

Прінтинки, надані на сторінках 13-77, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

## Додаток Б

## Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи АТ «ОТП Банк»

Окремий звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи  
за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2020	2019
Процентні доходи	4, 24	4,962,915	5,092,574
Процентні витрати	4, 24	(1,386,122)	(1,653,327)
Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	4	3,576,793	3,439,247
Конісійні доходи	6, 24	1,684,106	1,696,120
Конісійні витрати	6, 24	(506,572)	(393,261)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	24	295,785	258,222
Чистий прибуток від операцій з похідними фінансовими інструментами	24	89,887	81,431
Чистий прибуток від інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		79,306	43,502
Чистий збиток від модифікації фінансових активів		(18,917)	(12,884)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за активами, за якими нараховуються проценти	5, 24	(836,210)	(145,694)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за іншими операціями		(202,707)	(46,447)
Інші доходи	24	104,883	162,643
<b>Чистий непроцентний дохід</b>		<b>689,561</b>	<b>1,643,632</b>
<b>Операційний дохід</b>		<b>4,266,354</b>	<b>5,082,879</b>
Операційні витрати	7, 24	(2,147,005)	(1,988,513)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>2,119,349</b>	<b>3,094,366</b>
Витрати з податку на прибуток	8	(385,627)	(557,610)
<b>Чистий прибуток за рік</b>		<b>1,733,722</b>	<b>2,536,756</b>
Інші сукупні доходи/(збитки)			
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		63,364	(17,087)
<b>Інші сукупні доходи/(збитки)</b>		<b>63,364</b>	<b>(17,087)</b>
<b>ВСЬОГО СУКУПНИХ ПРИБУТКІВ ЗА РІК</b>		<b>1,797,086</b>	<b>2,519,669</b>
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		3,473	5,081

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

		
<b>Володимир Мудрий</b> Голова Правління		<b>Наталія Дюба</b> Головний бухгалтер
29 березня 2021 року		29 березня 2021 року

Примітки, надані на сторінках 13-77, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

## Додаток В

Таблиця В.1

**Дані щодо персоналу відділу підбору, адаптації та підтримки  
регіональної мережі АТ «ОТП Банк» та зведені дані з форми №1-ПВ  
«Звіт із праці» (квартальної) банку**

№	Показники	Роки	
		2019	2020
<b>Внутрішні дані відділу підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі АТ «ОТП Банк»</b>			
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього, в тому числі:	3 362	3 205
1.1	непромисловий персонал	89	82
1.2	промислово-виробничий персонал, всього, в тому числі за:	3 273	3 123
	<i>категоріями персоналу:</i>		
1.3	операційний персонал	1425	1356
	керівники	108	104
	спеціалісти	1155	1120
	службовці	386	372
	інший персонал	199	171
	<i>статтю:</i>		
1.4	жінки	1 612	1 496
	чоловіки	1661	1627
2	Людино-годин, відпрацьованих штатними працівниками	5513832,8	5054146,7
3	Людино-годин, невідпрацьованих штатними працівниками, всього, в тому числі з причин:	1251606	1343507,3
3.1	щорічний відпусток	948717,5	913585
3.2	тимчасової непрацездатності	47561	53740,3
3.3	відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	140456,5	170564,3
3.4	переведення з економічних причин на неповний робочий день	96345,8	175734,7
3.5	інших причин	18525,4	29883,1
<b>Підсумкові дані з форми №1-ПВ «Звіт із праці» (квартальна) АТ «ОТП Банк»</b>			
4	Кількість прийнятих штатних працівників (рядок 3020)	377	406
5	Кількість звільнених штатних працівників (рядок 3040), всього, в тому числі:	495	668
5.1	Кількість звільнених штатних працівників із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (рядок 3050)	21	32
5.2	Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (рядок 3060)	474	636
6	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду	3376	3114
7	Фонд оплати праці штатних працівників, усього (рядок 5010), всього, в тому числі:	709239,0	735863,0
8	Фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу	690463,8	717035,9

