

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

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

«До захисту в ЕК»
Директор інституту (декан факультету)

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

_____ Березянко Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 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: **«Удосконалення тарифної системи оплати»**

Виконав: здобувач 4 курсу групи 12

Керівник Тертична Любов Іванівна
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Тесля Павло Петрович
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т. В. Березяню

“03” березня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Теслі Павлу Петровичу

1. Тема роботи **Удосконалення тарифної системи оплати керівник роботи Тертична Л. І. к. е. н., доцент.**
затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 року № 109-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 04 червня 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «ОТП Банк»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти удосконалення тарифної системи оплати праці. Розділ 2. Аналіз стану оплати праці в АТ «ОТП Банк». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення тарифної системи оплати в АТ «ОТП Банк».
5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження відображено в 12 рисунках та 27 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти удосконалення тарифної системи оплати праці»	02.04.20-12.04.20	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз стану оплати праці в АТ «ОТП Банк»	13.04.20-16.04.20	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо удосконалення тарифної системи оплати в АТ «ОТП Банк»	17.04.20-20.04.20	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	15.06.2020	<i>виконано</i>

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

П. П. Тесля
(прізвище та ініціали)

Л. І. Тертична
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тесля П. П. Удосконалення тарифної системи оплати. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування удосконалення тарифної системи оплати праці - визначено сутність, складові тарифної системи оплати праці, узагальнено зарубіжний досвід регулювання оплати праці на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика АТ «ОТП Банк», охарактеризовано кадровий склад зазначеного банку. Детально проаналізовано систему оплати праці в АТ «ОТП Банк» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції щодо удосконалення тарифної системи оплати праці в АТ «ОТП Банк», обґрунтовано економічну доцільність впровадження системи грейдів з позитивним впливом на показники економічної діяльності АТ «ОТП Банк».

Робота містить 114 сторінок, 27 таблиць, 12 рисунків, 69 використаних джерел.

Ключові слова: оплата праці, мотивація, тарифна система, тарифна сітка, розряд, система грейдів.

SUMMARY

Tesla P. P. Improving the tariff payment system. - Manuscript.

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

In the first section of the work the theoretical substantiation of the wage system, the essence of the characteristics, the components of the wage system, foreign experience in regulating wages in the bank.

The second section of the thesis provides a technical and economic characteristics of JSC "OTP Bank", as well as an assessment of the effectiveness of staff use in this company. The state of staff incentives in OTP Bank JSC was analyzed in detail, revealing the existing advantages and disadvantages.

The third section of the thesis substantiates the main areas of improvement of the tariff system of remuneration in JSC "OTP Bank", feasibility study and evaluation of the effectiveness of the proposed measure in JSC "OTP Bank". The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the indicators of economic activity of OTP Bank JSC is substantiated.

The work contains 114 pages, 27 tables, 12 figures, 69 sources used.

Key words: payment praci, motivation, tariff system, tariff system, discharge, grade system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	5
1.1. Тарифна система оплати: сутність, характеристика.....	5
1.2. Складові тарифної системи оплати праці.....	13
1.3. Зарубіжний досвід регулювання оплати праці на підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В АТ «ОТП БАНК»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	26
2.2. Характеристика персоналу АТ «ОТП Банк».....	38
2.3. Аналіз системи оплати праці в АТ «ОТП Банк».....	61
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В АТ «ОТП БАНК».....	72
3.1. Основні напрями удосконалення тарифної системи оплати праці в АТ «ОТП Банк».....	72
3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в АТ «ОТП Банк».....	76
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування українських підприємств і організацій в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів робить необхідним отримання максимальної віддачі від усіх ресурсів, що використовуються організацією, в тому числі і людських, ефективність використання яких безпосередньо залежить від задіяної системи оплати праці. Рациональна організація оплати праці на підприємстві дозволяє стимулювати результати праці та діяльність його працівників, забезпечувати конкурентоспроможність, необхідну рентабельність і прибутковість продукції, послуг, що надаються. Оскільки гарантована частина оплати праці працівників визначається тарифною системою, яка встановлює диференціацію заробітної плати відповідно до якісних відмінностей в праці, тому на кожному підприємстві виникає необхідність створення адекватної для нього системи оплати, яка б використовувалася для вирішення його стратегічних і тактичних завдань, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

Питанням організації оплати праці на підприємствах присвячені праці зарубіжних і українських науковців, зокрема, таких як: К. Альдерфер, М. Армстронг, Г. Беккер, П. Друкер, Дж. Кейнс, К. Макконнелл, М. Мескон, П. Самуельсон, Д. Богиня, В. Вітвицький, Н. Гавкалова, Б. Генкин, В. Гриньова, О. Грішнова, А. Єгоршин, О. Іляш, А. Колот, В. Ковальов, Е. Лібанова, М. Семикіна, В. Хобта та ін. Істотний внесок у розробку наукових основ теорії тарифної оплати праці в банківських установах та компаніях зробили В. Адамчук, Л. Богданівська, П. Шлендер, Ю. Кокін, В. Швандар та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад удосконалення тарифної системи оплати праці в АТ «ОТП Банк» та виявлення напрямів її удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення тарифної системи оплати праці.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення тарифної системи оплати праці в АТ «ОТП Банк».

Задля досягнення поставленої мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти удосконалення тарифної системи оплати праці;
- розглянуто складові тарифної системи оплати праці;
- проаналізовано основні економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк»;
- здійснено аналіз системи оплати праці в АТ «ОТП Банк»;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення тарифної системи оплати праці в АТ «ОТП Банк».

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

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, нормативно-правове забезпечення організації оплати праці в організаціях, фінансова та статистична звітність банку, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 114 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 103 сторінок. Робота містить 27 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел із 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ

1.1. Тарифна система оплати: сутність, характеристика

Тарифна система оплати праці - це сукупність різних нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників на підприємстві залежно від кваліфікації працівників, умов праці, географічного розташування підприємств і інших галузевих особливостей. Вона покликана гарантувати державне забезпечення відтворення робочої сили; диференціювати оплату праці працівників залежно від кваліфікації, складності, відповідальності виконуваних робіт, створювати переваги в оплаті для працівників, що сприяють науково-технічному прогресу, розвитку підприємництва, впровадження прогресивних форм організації праці та виробництва [3, с. 270].

Тарифна система оплати праці виступає інструментом диференціації заробітної плати працівників залежно від таких критеріїв, як [8, с. 123]:

- складність виконуваних робіт,
- інтенсивність і умови праці,
- важливість для підприємства певних видів робіт і посад,
- рівень кваліфікації працівників
- інших факторів визначення значущості різних видів трудової діяльності та професій.

Тарифна ставка виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці в одиницю часу. На основі тарифної сітки і тарифної ставки першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного наступного розряду. Тарифна ставка першого розряду визначається колективним договором підприємства і залежить, з одного боку, від фінансових

можливостей, а з іншого - від умов оплати праці, відображених у галузевій угоді.

Ставка 1-го розряду — це мінімальна заробітна плата працівника, визначена в колективному договорі, тобто вона відбиває законодавче встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче від якого не може здійснюватися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг роботи) [4, с. 83-87].

Тарифні ставки наступних розрядів (T_i) розраховують множенням тарифної ставки 1-го розряду на відповідний тарифний коефіцієнт:

$$T_i = T_1 \times K_i \dots \dots \dots (1.1)$$

Де T_1 — тарифна ставка 1-го розряду; K_i — тарифний коефіцієнт даного розряду [4, с. 83–87].

Тарифні ставки робітників можуть бути годинні, денні й місячні (оклади).

Середня тарифна ставка робітників (робіт) (T_c) визначається як середня арифметична величина із тарифних ставок, зважена на кількість робітників (трудомісткості), котрі мають однакові тарифні ставки.

Тарифно-кваліфікаційний довідник – збірник нормативних актів, що містить кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані за виробництвами та видами робіт.

Розробляється центральним органом виконавчої влади у сфері трудових відносин. Є збірником, що містить систематизований перелік основних видів робіт з докладною їх характеристикою за складністю і важкістю роботи.

Посадовий оклад — щомісячний розмір погодинної оплати праці, установлюваний, як правило, для керівників, професіоналів, спеціалістів і

технічних службовців. Основою посадових окладів є мінімальна тарифна ставка [5, с. 12-16].

Праця цієї категорії працівників специфічна за своїм змістом, характером і методам виконання роботи. Основу її становить творчий процес — пошук і прийняття оптимальних технічних, організаційних та економічних рішень. Вона спрямована на досягнення максимальних результатів з найменшими затратами суспільної праці. Праця професіоналів і фахівців характеризується вищим ступенем відповідальності, порівняно з працею робітників, тому, що правильне і своєчасне прийняття рішень визначає не тільки індивідуальні результати їхньої праці, а і значною мірою кінцеві результати та ефективність праці всього колективу підприємства. Для встановлення посадового окладу на підприємствах широко застосовуються коефіцієнти співвідношення місячних посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців і мінімальної заробітної плати.

Певний посадовий оклад визначається множенням коефіцієнта, який встановлено для цієї посади на визначену в галузевій тарифній угоді або у колективному договорі мінімальну тарифну ставку для розрахунку посадових окладів [5, с. 12-16].

На підприємстві застосовуються різні доплати і надбавки, які є змінною частиною тарифної системи і залежать від виробничих умов. Згідно із Законом України «Про оплату праці» умови запровадження і розміри надбавок, доплат, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральними та галузевими (регіональними) тарифними угодами. За функціональним призначенням доплати і надбавки призначаються для компенсації або винагороди за суттєві відхилення від нормальних умов роботи, які не враховано в тарифних ставках і посадових окладах.

Надбавки і доплати враховують два фактори [6, с. 29-33]:

- компенсаційний;

- стимулюючий.

Кількість розрядів і величини, відповідних їм тарифних коефіцієнтів визначаються колективним договором, що укладається на підприємстві..

При цьому вона не повинна бути законодавчо нижче встановленого рівня мінімальної заробітної плати.

Тарифно-кваліфікаційний довідник збірник нормативних актів, що містить кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані за виробництвами та видами робіт. Розробляється центральним органом виконавчої влади у сфері трудових відносин. Є збірником, що містить систематизований перелік основних видів робіт з докладною їх характеристикою за складністю і важкістю роботи. Тарифно-кваліфікаційні довідники - це нормативні документи, за допомогою яких встановлюється розряд роботи і робітника. У них міститься інформація про те, що повинен знати теоретично і вміти практично робочий кожного розряду кожної спеціальності. Зазначені довідники складаються з трьох розділів: «Характеристика робіт», «Повинен знати», і «Приклади робіт». В даний час тарифно-кваліфікаційні довідники носять рекомендаційний характер і є нормативними лише для підприємства, їх використовує [6, с. 29-33].

Для бюджетних організацій введена Єдина тарифна сітка ЄТС побудована за принципом тарифних сіток для диференціації тарифних ставок робітників. Вона являє собою порозрядну систему оплати, як робочих, так і всіх категорій службовців, з встановленням фіксованих в межах розряду тарифних ставок і посадових окладів. Сітка містить 18 розрядів. Диференціація ставок оплати за розрядами здійснюється в ЄТС за ознакою складності виконуваних робіт та кваліфікації працівників. Всі професії і посади в ЄТС згруповані за ознакою спільності виконуваних робіт. Для тарифікації робітників призначені перші вісім розрядів сітки. Висококваліфікованим робітникам встановлюються оклади виходячи з 9-12 розрядів оплати [8, с. 123].

Інші працівники - службовці, фахівці, керівники - тарифікуються з 2 по 18 розряд. Районний коефіцієнт являє собою нормативний показник ступеня збільшення заробітної плати залежно від місця розташування підприємства, організації. Він встановлюється безпосередньо до заробітної плати, на яку поширений. Районні коефіцієнти можуть коливатися в межах від 1,0 до 2,0.

Таким чином, тарифна система оплати праці - це сукупність різних нормативних документів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників на підприємстві залежно від кваліфікації працівників, умов праці, географічного розташування підприємств та інших галузевих особливостей. Вона є порозрядною системою оплати, як робочих, так і всіх категорій службовців, з встановленням фіксованих в межах розряду тарифних ставок і посадових окладів.

1.2. Складові тарифної системи оплати праці

Тарифна система є правовою системою, так як гарантує кожному працівникові рівну оплату за рівну працю. При безтарифної оплати праці рівень заробітної плати працівників повинен бути не нижче того, який передбачений для аналогічних видів робіт тарифної системи.

До числа основних елементів тарифної системи відносяться [3, с. 270]:

- тарифні сітки,
- тарифні ставки,
- тарифно-кваліфікаційні довідники,
- посадові оклади,
- тарифні довідники посад службовців,
- надбавки до тарифних ставок,
- районні коефіцієнти до заробітної плати.

Тарифна сітка - шкала розрядів, кожному з яких привласнений свій тарифний коефіцієнт, що показує, у скільки разів тарифна ставка будь-якого

розряду більше першого. Тарифний коефіцієнт першого розряду дорівнює одиниці.

Тарифна ставка – елемент тарифної сітки, який визначає годинний (денний або місячний) розмір оплати праці працівника в залежності від складності виконуваних робіт або його кваліфікації (присвоєного йому тарифного розряду). Тарифна ставка визначає розмір заробітку за годину, день або місяць роботи.

В умовах ринкової економіки тарифна система, як правило, встановлюється в ході переговорів між роботодавцями і найманими працівниками і забезпечує на певний період часу гарантовані умови оплати за виконання трудових функцій. Тарифна система виступає формою існування "ціни праці".

Основні елементи тарифної системи є тарифно-кваліфікаційні довідники, тарифні ставки, тарифні сітки, схеми посадових окладів інженерно-технічних працівників (ІТП) і службовців, районні коефіцієнти до заробітної плати, а також надбавки і доплати тарифного характеру [12, с. 488].

В даний час форми і системи оплати праці, а також її розмір підприємства встановлюють самостійно. Але діючи раніше методика розробки тарифної системи оплати праці та окремих елементів підприємства використовують для диференціації оплати праці працівників залежно від їх професії, кваліфікації, складності та умов виконуваних робіт. При цьому закон зобов'язав підприємства забезпечити працівникам мінімальний розмір оплати праці, заходи соціального захисту та безпечні умови праці [13, с. 488].

Самими основними елементами тарифної системи є [13, с. 488]:

- тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і професій;
- тарифні ставки;
- посадові оклади;
- тарифні коефіцієнти і тарифні сітки.

У більш широкому сенсі до тарифній системі також відносять доплати і надбавки до тарифних ставок і окладів, тобто так звані надтарифні умови праці.

Одним з основних нормативних актів для диференціювання заробітної плати служить Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (ЄТКС). ЄТКС затверджується в централізованому порядку і призначений для тарифікації робіт і робітників, а також розробки програм з підготовки та підвищення кваліфікації робітників. Цей довідник містить кілька десятків випусків за різними виробництвам і видами робіт. При цьому перший випуск містить тарифно-кваліфікаційні характеристики професій, загальних для всіх галузей, а решта - для конкретних галузей і виробництв. Так як ЄТКС не може врахувати особливості праці всіх галузей і виробництв, підприємства і організації мають право самостійно розробляти і затверджувати додаткові переліки і характеристики робіт [14, с. 390].

Тарифікація робіт повинна визначити розряди робіт в залежності від їх складності, характеру і умов виконання і віднести їх до відповідних груп оплати праці. У більшості галузей застосовується шість розрядів робіт виходячи з цих вимог. Найпростіші види робіт відносяться до першого розряду, а найбільш складні - до шостого. В окремих галузях і виробництвах з видами робіт надзвичайні складності (наприклад, енергетика, машинобудування) можуть застосовуватися додатково сьомий і восьмий розряди робіт.

Тарифікація робіт - це визначення розряду роботи та віднесення її до відповідної групи оплати праці в залежності від її складності та інтенсивності, особливостей виробництва і умов праці. Тарифікація робочих проводиться з метою присвоєння їм певного тарифного розряду відповідно до рівня їх кваліфікації [14, с. 390].

Тарифно-кваліфікаційний довідник містить вказівку числа розрядів по кожній професії і кваліфікаційну характеристику робіт, яка складається з трьох розділів [14, с. 390]:

- завдання та обов'язки;
- повинен знати;
- приклади робіт.

У розділі "Завдання та обов'язки" дається опис основних, типових для даних професій робіт, вказуються основні трудові функції робочого, ступінь його самостійності при виконанні робіт. Наводиться опис основних функцій робочого при виборі режимів роботи, проведенні підготовчих операцій, при підготовці інструменту, по обслуговуванню робочого місця, операцій щодо безпосереднього здійснення технологічного процесу і т. п. [15, с. 424].

У розділі "Повинен знати" містяться вимоги до рівня кваліфікації робітника: що він повинен знати про технології і послідовності виконуваних процесів, про властивості застосовуваних матеріалів, про можливості використовуваного обладнання та інструментів. У цьому розділі можуть міститися вимоги до типу і виду професійної освіти (підготовки).

Третій розділ "Приклади робіт" містить характеристику типових видів робіт для даної професії і розряду робітника. Це допомагає, коли треба визначити, до якого розряду слід віднести конкретний вид робіт.

Тарифно-кваліфікаційний довідник служить базою при тарифікації робітників. В процесі тарифікації робочих перевіряються як наявність професійних знань, так і рівень трудових навичок для виконання робіт відповідного розряду. Тарифікація робочого проводиться, як правило, але ініціативи робітника, що пройшов підготовку, або за поданням керівника відповідного підрозділу [15, с. 424].

Тарифікаційна комісія створюється наказом керівника організації (підприємства) і включає представників адміністрації, майстрів, кваліфікованих робітників, а також представників профспілкових органів. В процесі тарифікації комісія перевіряє теоретичну підготовку робочого, навички та вміння, необхідні для виконання конкретних робіт відповідного розряду. Перевіряються знання робочим інструкцій, технологічних процесів, а також правил охорони праці і техніки безпеки. Присвоєння працівникові

розряду оформляється протоколом комісії і затверджується наказом керівника організації (підприємства). Випускникам професійних освітніх установ робочі розряди присвоюються державними кваліфікаційними комісіями цих установ. Для кваліфікаційної характеристики керівників, фахівців і службовців використовується Єдиний кваліфікаційний довідник посад керівників, фахівців та інших службовців(ЄКР).

Цей довідник містить класифікацію посад працівників за трьома категоріями: керівники, фахівці і службовці. Категорії посад визначаються характером переважно виконуваних робіт: організаційно-адміністративні, інформаційно-технічні, аналітико-конструктивні і ін. [15, с. 424].

При цьому кваліфікаційні характеристики працівників вказані для загальногалузевих посад ("наскрізні") і за видами економічної діяльності. Характеристика кожної посади містить три розділи: "Завдання та обов'язки", "Повинен знати" і "Вимоги до кваліфікації". Для деяких посад також передбачається розділ "Внутрішньо посадові категорії".

У першому розділі "Посадові обов'язки" зазначено перелік функцій, які повинен виконувати працівник з даної посади. Коло обов'язків, що входять в характеристику посади, може змінюватися при вдосконаленні організації праці, проведенні заходів по збільшенню виробничих показників, в результаті впровадження технічних засобів і інноваційної діяльності підприємства. При необхідності в посадові обов'язки працівника можуть бути включені функції, передбачені кваліфікаційними характеристиками інших, близьких за змістом робіт, якщо це не потребує іншої кваліфікації, спеціальності та назви посади.

Розділ "Повинен знати" містить характеристику знань і умінь, які необхідні для виконання обов'язків по даній посаді. У розділі "Вимоги до кваліфікації" викладені основні вимоги до працівника за рівнем його освіти, спеціальної підготовки, стажу роботи за спеціальністю [16, с. 92].

Кваліфікаційна характеристика посади керівника, фахівця, службовця може містити внутрішньо кваліфікаційні категорії, за допомогою яких можна

диференціювати посадові обов'язки працівника за рівнем ефективності праці, рівнем відповідальності за прийняття рішень, професійної підготовки, досвіду практичної роботи, відношенню до роботи і ін. [16, с. 92].

Для визначення або підтвердження тарифного розряду керівників, фахівців і службовців проводиться атестація. Для проведення атестації має бути розроблено Положення про атестацію з докладним описом процедури, показників оцінки працівника, переліку необхідної інформації про нього. Атестація працівників проводиться відповідно до наказу керівника, де мають бути вказані склад атестаційної комісії, порядок і графік її проведення, порядок ознайомлення працівників з результатами атестації, можливість і умови апеляції у разі незгоди з результатами атестації [16, с. 92].

В ході атестації комісія оцінює рівень кваліфікації працівника, його ділові якості, вміння якісно і самостійно виконувати посадові обов'язки, досягнуті показники роботи, ініціативність, здатність до інноваційної діяльності, організаторські здібності та ін. Важливими вимогами для призначення на відповідну посаду є рівень спеціальної підготовки, рівень освіти і стаж роботи. Однак в окремих випадках, якщо працівник в повному обсязі і якісно виконує службові обов'язки, має великий практичний досвід роботи, але не має відповідної спеціальної підготовки, за висновком атестаційної комісії він може бути зарахований на посаду, що вимагає спеціальної підготовки і стажу роботи.

Але результатами атестації керівник організації видає наказ про відповідність працівника певної посади і присвоєння йому розряду і рівня оплати праці [17, с. 211].

Тарифний розряд - це показник, що характеризує складність роботи, яку виконує працівник, а також рівень його кваліфікації.

Тарифна ставка - це абсолютний розмір оплати праці конкретної категорії і групи працівників в одиницю часу (годину, день, місяць). Тарифна

ставка - фіксована величина оплати праці, яка залежить від значимості сфери прикладання праці, складності, інтенсивності, умов праці.

Тарифні ставки встановлюються по кожному тарифно-кваліфікаційним розрядом. При цьому тарифна ставка першого розряду відповідає мінімальному рівню оплати праці в одиницю часу за виконання робіт найбільш простих за змістом, найменшою групи значущості для підприємства, які не потребують будь-якої кваліфікації, в нормальних умовах і нормальної інтенсивності. Розмір тарифної ставки першого розряду встановлюється не нижче мінімального розміру оплати праці, встановленого урядом України. Саме тарифна ставка визначає розмір заробітної плати робітника: у почасових - за відпрацьований час, у відрядників - при визначенні відрядних розцінок [17, с. 211].

Для оплати праці робітників окремих професій можуть застосовуватися місячні тарифні ставки. Це відноситься, як правило, до тих робочим, праця яких не має прямого впливу на кількісні показники виробництва і які знаходяться на погодинній оплаті праці [17, с. 211].

Крім тарифних ставок на підприємствах для оплати праці керівників, фахівців і службовців застосовується система посадових окладів. Посадовий оклад є абсолютний розмір заробітної плати, який встановлюється при укладенні трудового договору. Він залежить як від кваліфікаційного рівня працівника, так і від показників виробничої та фінансової діяльності підприємства. Для більш повного врахування ділових якостей, кваліфікації і досвіду працівників часто для кожної посади може передбачатися так звана вилка посадових окладів, тобто мінімальний і максимальний оклади.

Тому посадові оклади окремих посад можуть диференціюватися за кваліфікаційними категоріями, які і визначають розмір окладу всередині посади. Наприклад, посаду "фахівець" може поділятися на категорії "спеціаліст", "спеціаліст третьої категорії", "спеціаліст другої категорії", "спеціаліст першої категорії", "провідний спеціаліст". Категорія працівника визначається на підставі атестації, рідше - рішенням керівника підприємства

(організації) в залежності від складності виконуваних робіт, рівня освіти, стажу роботи [19, с. 71].

Безпосередню залежність оплати праці від кваліфікації робітника характеризують тарифні коефіцієнти, які показують, у скільки разів тарифна ставка другого і наступних розрядів вище тарифної ставки першого розряду. При цьому тарифний коефіцієнт першого розряду завжди дорівнює одиниці і відповідає мінімальній тарифній ставці. Для визначення такої ставки можуть бути використані фактично сформовані на підприємстві середньомісячна заробітна плата (якщо на підприємстві вже діє тарифна система) або мінімальний розмір оплати праці, встановлений Урядом України [19, с. 71].

Таким чином, тарифна система є правовою системою, так як гарантує кожному працівникові рівну оплату за рівну працю. Основними елементами тарифної системи є: тарифно-кваліфікаційні довідники, тарифні ставки, тарифні сітки, схеми посадових окладів працівників (ІТП) і службовців, районні коефіцієнти до заробітної плати, а також надбавки і доплати тарифного характеру. Тому посадові оклади окремих посад можуть диференціюватися за кваліфікаційними категоріями, які і визначають розмір окладу всередині посади.

1.3. Зарубіжний досвід регулювання оплати праці на підприємстві

У провідних країнах світу накопичено великий досвід застосування різноманітних систем заробітної плати, спрямований на підвищення ефективності виробництва. У зарубіжних країнах можна виділити два напрямки в системах стимулювання працівників підприємства [19, с. 71]:

1. стимулювання зростання виробничих показників, що спрямоване в першу чергу на підвищення продуктивності праці;
2. стимулювання підвищення якості робочої сили.

Наприклад, у Великобританії введена практика укладання договорів про продуктивність між адміністрацією підприємства та профспілками, що представляють інтереси працівників. Суть цих договорів полягає в тому, що доходи від зростання продуктивності праці діляться у відповідній пропорції між підприємцями і працівниками, що дозволяє підвищити оплату праці, при цьому не збільшуючи прямих виробничих витрат.

Провідні країни світу поступово відмовляються від традиційних форм оплати праці залежно від індивідуального вироблення. Причина полягає в складності вимірювання особистого внеску окремого робітника в загальний виробничий процес, з одного боку, а з іншого - на перший план висуваються завдання стимулювання співпраці всередині трудового колективу, здібностей їх членів до перебудови, почуттю відповідальності за якість продукції.

Звідси застосування почасової форми оплати праці, в основі якої лежить облік ступеня використання машин, економії сировини та енергії, підвищення результативності праці, тобто показників успіху на рівні групи і колективу фірми в цілому. При цьому всі системи погодинної форми оплати праці базуються на тарифній системі і нормативах. У Франції відмовилися від жорсткої індексації, і регулювання заробітної плати здійснюється з урахуванням колективної (економічної ефективності підприємства) і індивідуальної продуктивності. Однак мінімальна заробітна плата продовжує індексуватися. Фонд заробітної плати на базі колективної зацікавленості передбачається безпосередньо пов'язати з економічними результатами фірми [21, с. 432].

Система оплати праці включає в себе такі форми [21, с. 432]:

- оплата за індивідуальну виробку;
- гарантований мінімум зарплати (80%) і змінної частини (20%);
- оплата інженерно-технічних працівників та фахівців усіх рівнів управління залежить від загальних підвищень всіх рівнів заробітної плати і від стану ринку праці;

- форма, при якій фіксована частина заробітної плати пов'язана, з одного боку, з кваліфікацією працівника, змінна залежить від результатів бригади, а з іншого - від успіхів самого працівника. Ця форма містить всі види додаткових надбавок, включаючи акції підприємства. При індивідуалізації зарплати враховується не становище працівника, а його особистий внесок у виробництво.

В оплаті праці знайшла застосування система "оцінки заслуг", яка призначена для встановлення заробітної плати працівникам однакової кваліфікації, але мають різні показники роботи. Оцінка працівника проводиться за виробничим (виконання норм, рівень браку, використання робочого часу тощо) і особистісним (ініціативність, трудова і творча активність, відповідальність на виробництві, вміння працювати в колективі) факторам. При цьому застосовують різні методи оцінки заслуг працівників: анкетування, бальна оцінка, експертна оцінка і т. п. Система оплати праці в США базується на оцінці змісту роботи і вимог до виконавця для її виконання. У зв'язку з високим рівнем організації праці робітники отримують погодинну оплату, при цьому вироблення від робочого практично не залежить. Мінімальна оплата праці регулюється законом. Абсолютні розміри заробітку залежать від кваліфікації працівника і вартості проживання у даній місцевості. При позитивній оцінці праці працівника його заробітна плата щорічно підвищується [21, с. 432].

Складові заробітної плати працівника в США демонструє табл. 1.1

Таблиця 1.1

Структура заробітної плати американського працівника

Постійна частина	Змінна частина	Допомоги і пільги	Участі в акціонерному капіталі	Участь у прибутках
40-45% витрат на робочу силу	10-25% витрат на робочу силу	16-20% витрат на робочу силу	Знижки при придбанні акцій	Виплата бонусів

Джерело: Складено автором на основі [21, с. 432].

Постійна частина заробітної плати складається з основної заробітної плати, яка встановлюється по існуючій тарифній системі і схемам окладів, а також з постійних дотацій і надбавок. Змінна частина передбачає: систему доплат за перевищення встановлених працівнику обов'язків і перевиконання планових завдань; систему індивідуальних надбавок за підвищені особисті трудові показники; плату за понаднормові години роботи, кліматичні умови.

Допомоги і пільги з фонду соціального споживання включають в себе допомоги на навчання, відпускні дотації, позики з особистого страхування, часткову оплату лікарняних листів. За участю працівника в акціонерному капіталі він має право придбати акції зі зниженим державним податком. Участь у прибутках підприємства (бонуси) дає можливість працівникам брати участь у економічному успіху підприємства.

Розміри заробітків інженерно-технічних працівників і керівництва встановлюються на основі індивідуального угоди між адміністрацією і відповідатиме працівником і не підлягають оприлюдненню.

Премії виплачуються тільки вищому керівництву фірми. Їх періодичність - річна і квартальна. Успіх керівника оцінюється з погляду фінансових результатів, а не результатів виробничої діяльності. Заохочення працівника здійснюється шляхом матеріального стимулювання і просування по службових сходах, пов'язаного з підвищенням кваліфікації через систему навчання. Система оплати праці в американських фірмах має мотиваційним ефектом і стимулює підвищення продуктивності праці [11, с. 11-19].

Деякі великі американські фірми використовують гнучкі системи оплати праці, засновані на участі працівників у прибутках фірми або в розподілі доходів. Система участі працівників у прибутках використовується для утворення пенсійних фондів, для разових преміальних виплат за підсумками року, розмір яких залежить від обсягу отриманої фірмою прибутку.

Система розподілу доходів передбачає заохочення від доходів, одержувані в результаті зростання продуктивності праці, підвищення якості

продукції і т. д. Величина премії кожного працівника при такій системі взаємопов'язана з результатами роботи самого працівника [11, с. 11-19].

Використання гнучких систем оплати праці дозволяє підвищити рівень оплати праці при одночасному збільшенні продуктивності праці і прибутковості виробництва, а також включає елементи морального стимулювання працівників за раціоналізаторську діяльність, зменшення плинності кадрів.

Система оплати праці в Японії ґрунтується на базі анкетних даних працівника виходячи з віку, статі, освітнього рівня, стажу роботи та форми найму робочої сили. Специфіка тарифної системи оплати праці працівників зумовлюється системою довічного найму. Економічне спонукання працівника до праці здійснюється безпосередньо, через задоволення його життєвих потреб.

Домінуючу роль при цьому відіграють графічні методи, а саме методи "профілю зрілості працівника", "кривих посадових кар'єр" і "кривих індивідуальної заробітної плати". При їх використанні за точку відліку береться рік не закінчення вузу, а надходження на роботу. Сутність перерахованих методів полягає у виявленні певної залежності рівня заробітної плати від стажу роботи. Місячний зарібок працівника складається з тарифного зарібку, який надається за встановлений робочий час, і понаднормових доплат. Ефективність праці працівника підвищується в міру збільшення його віку і стажу роботи, у зв'язку з цим збільшується одержувана ним заробітна плата [11, с. 11-19].

На основі багаторічного досвіду використання процедур визначаються усталені тенденції взаємозв'язку двох показників, якими керуються підприємці при визначенні величини заробітної плати щодо кожного працівника на основі його "виробничої зрілості".

Таким чином, у провідних країнах світу виділені два напрямки в системах стимулювання працівників підприємства: стимулювання зростання виробничих показників, спрямоване в першу чергу на підвищення

продуктивності праці; стимулювання підвищення якості робочої сили. Так провідні країни світу поступово відмовляються від традиційних форм оплати праці вони використовують почасову оплату праці, виплата премій тощо, наприклад Франції відмовилися від жорсткої індексації, і регулювання заробітної плати здійснюється з урахуванням колективної (економічної ефективності підприємства) і індивідуальної продуктивності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В АТ «ОТП БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк» працює на ринку України з 1998 року та знаходиться за наступною адресою: Україна, 01601, м. Київ, вул. Жилянська, 43.

Повне найменування банку: ОТП Банк

- українською мовою – Публічне акціонерне товариство „ОТП Банк”;
- англійською мовою – Public Joint-Stock Company OTP Bank;
- російською мовою – Публичное акционерное общество „ОТП Банк”.

Публічне акціонерне товариство „ОТП Банк” є банком зі 100% іноземним капіталом [1].

Станом на кінець дня 31 грудня 2019 року його єдиним акціонером виступає ПАТ „Центральна Ощадна каса і Комерційний Банк”(OTP Bank Plc.) – юридична особа за законодавством Угорщини, розташована за адресою : Угорщина, 1051, м. Будапешт, вул. Надор,16.

02 березня 1998 року – засновано АКБ «Райффайзенбанк Україна» як банк зі 100% іноземним капіталом.

В 2001 році банк увійшов до 10-ки найбільших банків України.

В 2006 році стовідсотковим власником банку став OTP Bank Plc., лідер угорського банківського ринку, чия ринкова частка в Угорщині становить 25%. Банк було перейменовано в OTP Bank («ОТП Банк»).

Окрім Угорщини, OTP BANK Plc. присутній ще у дев’яти країнах ЦСЄ (в Україні, Албанії, Словаччині, Болгарії, Румунії, Хорватії, Сербії, Росії та Чорногорії), забезпечуючи потреби майже 12 млн клієнтів, які

обслуговуються у більш ніж 1500 банківських установах. На сьогодні – «ОТП Банк» є ядром фінансової групи, до складу якої входять компанії групи ОТП в Україні: компанія з управління активами ТОВ «ОТП Капітал» та лізингова компанія ТОВ «ОТП Лізинг». Всі перелічені компанії проводять успішну діяльність, посідаючи провідні позиції у своїх сегментах [1].

Банк має нагороди: Найкращий банк у сфері Private Banking в Україні за версією журналу Euromoney (Euromoney Private Banking Award).

Private Banking від OTP Bank – кращий у Центральній та Східній Європі (Best Private Bank in Central and Eastern Europe) за версією журналів The Banker and Professional Wealth Management. Один із найбільш шанованих працедавців за результатами дослідницького проекту Reputation Capital і HeadHunter Найкращий комерційний банк столиці за версією тижневика «Kyiv Post», Україна.

На підставі ліцензії НБУ № 191 від 5 жовтня 2011 року ОТП Банк надає повний спектр банківських послуг [1].

Відповідно до чинного законодавства і на підставі відповідних ліцензій Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Банк може здійснювати депозитарну діяльність зберігача цінних паперів та професійну діяльність на фондовому ринку з торгівлі цінними паперами: брокерську діяльність, дилерську діяльність та андерайтинг. Банк не здійснює діяльність у сфері матеріального виробництва, торгівлі, страхування, крім виконання функцій страхового посередника. Банк є повним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб [1].

Для приватних осіб ОТП Банк пропонує [1]:

- депозитні програми;
- кредити;
- платіжні карти;
- платежі і перекази;
- індивідуальні сейфи та ін.

Для юридичних осіб ОТП Банк пропонує [1]:

- депозитні програми;
- кредитні програми;
- партнерські програми;
- лізинг;
- депозитарні послуги;
- овердрафт;
- розрахунково-касове обслуговування.

Місія ОТП Банку – полегшувати життя клієнта! Клієнт та його потреби, як і завжди, є головним орієнтиром у розвитку роздрібного бізнесу. А дотримання високих стандартів сервісу, простота та доступність банківських продуктів і послуг є запорукою успішної діяльності ОТП Банку. ОТП Банк у 2019 році:

- ОТП Банк обслуговує понад 1 мільйон клієнтів – фізичних осіб;
- чверть клієнтів мають зарплатну картку;
- кожен 9-й клієнт ІТ сфери вибирає ОТП як основний Банк з обслуговування;
- 4.3 млрд. грн. – сума заощаджень фізичних осіб;
- 6.4 млрд. грн. – сума виданих споживчих кредитів фізичним особам;
- інтернет-банкінгом ОТП Smart користуються майже 700 000 осіб;
- 75% клієнтів – власників зарплатних карток використовують платіжні картки безготівково;
- 1 000 000 роздрібних банківських продуктів користуються лише клієнти зарплатно-карткових проектів;
- впроваджено унікальний для фінансового ринку України продукт «Нова Будова» – беззаставна альтернатива традиційній іпотеці. Обсяг кредитів за рік перевищив 200 млн. грн.;
- 32 500 Преміальних клієнтів та клієнтів Приватного банкінгу;
- преміум-клієнти – приріст клієнтів на 151% у 2019 році;

- кількість проведених угод з ОВДП преміум-клієнтів збільшена на 235%, а обсяг угод зріс на 200%;
- інтеграція з цифровим гаманцем Apple Pay, що дозволяє клієнтам розраховуватися за покупки за допомогою телефонів Apple;
- модернізували умови програми лояльності Rewords, надали клієнтам можливість оплачувати свої покупки накопиченими балами;
- запуск нового сервісу «зняття готівки з покупкою», котра дозволяє при купівлі в POS-терміналі також зняти готівку в сумі до 500 грн;
- запуск cash-back. ОТП Банк в сегменті Роздрібного бізнесу невинно слідує стратегії нарощування обсягів бізнесу та збільшення частки ринку, дотримуючись при цьому високих стандартів якості сервісу, клієнт орієнтованості та впровадження інноваційних рішень [1].

При цьому ОТП Банк не збільшував мережу відділень, що стало мотивуючим викликом у підвищенні ефективності мережі продажів, стимулом у досягненні стратегічних цілей без додаткових капіталовкладень та витрат. Саме впровадження діджиталізації сервісів Банку, таких як онлайн спілкування з клієнтом за допомогою чату і чат-боту, удосконалення інтернет-банкінгу, оснащення зон самообслуговування відділень платіжними депозитними терміналами та іншим цифровим обладнанням, дозволило збільшити обсяги та покращити якість обслуговування клієнтів.

ОТП Банк, дотримуючись стратегії завоювання частки ринку в 2019 році, серед основних завдань у сегменті роздрібного бізнесу запланував збільшення об'ємів пасивного портфеля і в результаті наростив портфель пасивів на 30% серед клієнтів роздрібного бізнесу – із 5918 млн. грн. до 7656 млн. грн [1].

Лише за 2019 рік було залучено строкових депозитів у кількості 58 320 шт. на суму 5738 млн. грн. Популярним серед клієнтів також був ощадний вклад – їх відкрито 78 802 шт. У 2019 році ОТП Банк запустив акцію «Вигравай авто з ОТП Банк!» та здійснив найочікуванішу мрію своїх клієнтів, подарувавши переможцям 5 новеньких кросоверів [1].

Це, безперечно, було одним із кращих рішень для створення клієнтського WOW-ефекту. Традиції угорського OTP Bank розігрувати автомобілі щокварталу вже понад 50 років і більше 600 клієнтів стали щасливими власниками авто. Тож OTP Банк Україна долучився до проведення акції та запустив її з найдоступнішими умовами в Україні. Для участі в акції варто було лише зареєструватися та розмістити депозит мінімум на 6 місяців у відділенні Банку або через інтернет-банкінг OTP Smart на суму від 10 000 гривень, чи розрахуватися карткою Visa на загальну суму від 10 000 гривень. До того ж магія удачі полягала у тому, що кожні 10 000 грн – це був новий шанс на виграш. Понад 40 тис. клієнтів взяло активну участь у цій акції. Крім того, під час проведення акції серед клієнтів розігрувалися додаткові заохочувальні призи, серед яких сертифікати мережі магазинів Brocard, мережі салонів краси G.Bar, а також на концерти всесвітньо відомих зірок у Києві [1].

Також потрібно згадати про форму власності Публічне акціонерне товариство „OTP Банк” є дочірньою структурою Відкритого Акціонерного Товариства „Центральна Ощадна каса і Комерційний Банк” – найбільшого банку в Угорщині, що має долю ринку понад 20%. АТ „OTP Банк” є одним з лідерів вітчизняного банківського сектору, що за основними фінансовими показниками входить у першу десятку банків країни. Це універсальний банк, який [1]:

- встановлює довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами;
- надає повний спектр фінансових послуг найвищої якості корпоративним і приватним.

Для кращого розуміння структури банку та усіх підрозділів розглянемо організаційну структуру АТ «OTP Банк». Банк здійснює свою діяльність за допомогою регіональної мережі, що складається із 88 без балансових операційних відділень (в 2018 році – 86 відділень) (на базі чотирьох з них працюють регіональні дирекції, зареєстровані НБУ), та регіональної дирекції Київського регіону, створеної в організаційній структурі Головного офісу

Банку. Станом на кінець дня 31 грудня 2019 року кількість працівників Банку становить 3,362 осіб (в 2018 році – 3,437 осіб).

У ОТП Банк сформовано організаційну структуру, основним завданням якої є забезпечення чіткого дотримання підрозділами банку своїх функцій. Кожен блок структури об'єднує підрозділи по зонах відповідальності та підпорядковується одному з членів Правління. При побудові діючої структури були максимально використані принципи колегіального ухвалення рішень і відповідальності за їх виконання.

До таких органів відносяться [1]:

- юридичне управління;
- управління по роботі з персоналом;
- управління внутрішнього аудиту;
- управління безпеки;
- відділ фінансового моніторингу та контролю за дотриманням

регулятивних вимог.

Наявна організаційна структура дає АТ «ОТП Банк» можливість чітко і ефективно визначити і розмежувати функції кожного структурного підрозділу при виконанні та обслуговуванні всіх банківських операцій і процесів.

У структурі АТ «ОТП Банк» виділені наступні блоки [1]:

- блок корпоративного бізнесу;
- блок підтримки продаж і обслуговування корпоративних клієнтів;
- блок управління корпоративних кредитів;
- блок управління ризиками;
- блок операційної діяльності та інформаційних технологій;
- блок бухгалтерського обліку та звітності.

В блок корпоративного бізнесу входять структурні підрозділи, основними функціями яких є розвиток всіх напрямів бізнесу банку відносно юридичних і фізичних осіб.

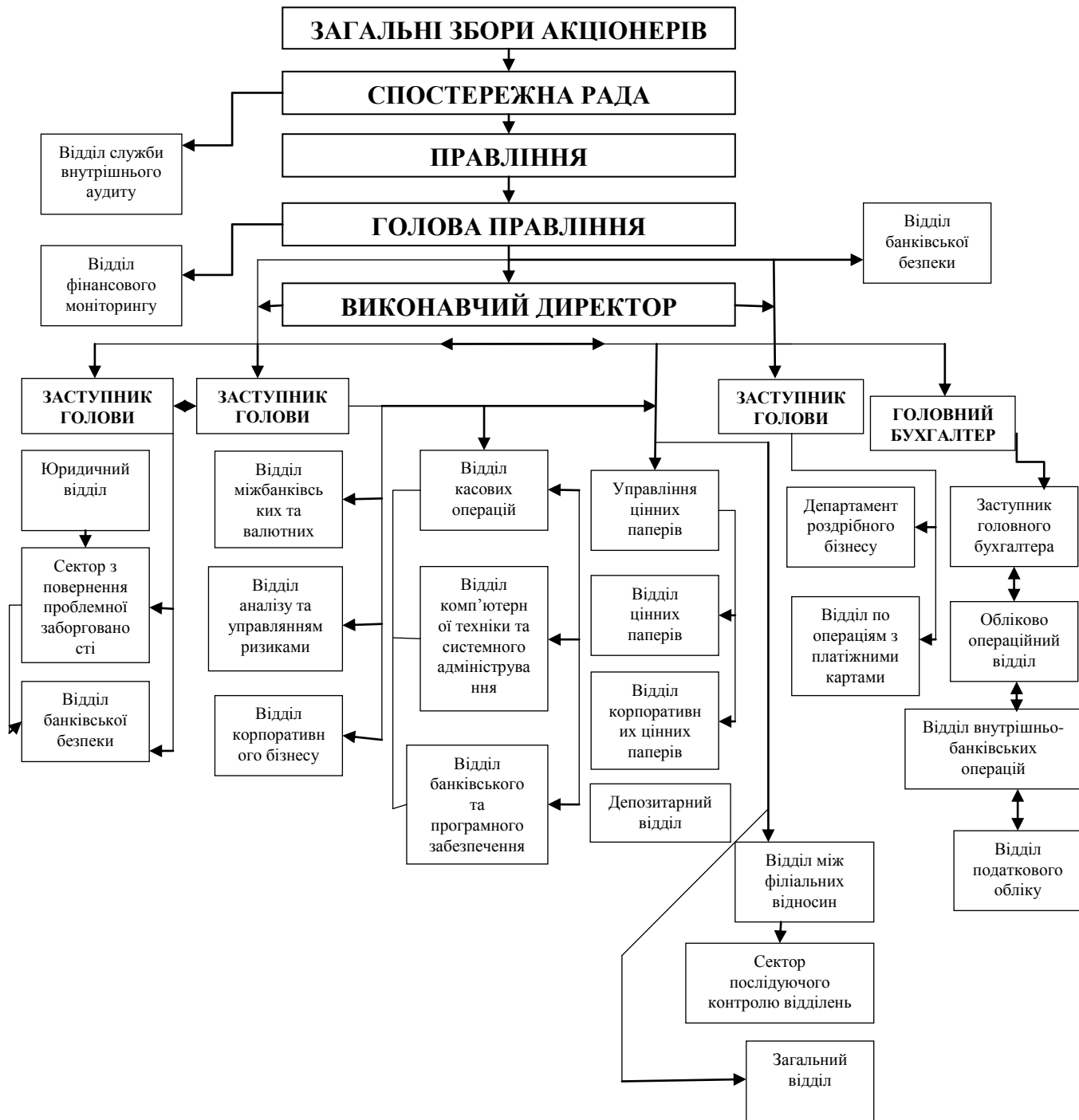


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «ОТП Банк»

Джерело: Складено автором на основі [1].

Підрозділи бухгалтерського обліку та звітності виконують функції казначейства, складають та надають звітність, здійснюють стратегічне і поточне планування, будують та супроводжують облікову і бюджетну системи Банку.

У блок безпосереднього підпорядкування Голові Правління АТ «ОТП Банк» входять підрозділи що виконують функції захисту і безпеки, правового супроводження діяльності Банку, забезпечують зовнішні контакти та управління персоналом банку.

Така організаційна структура дозволяє АТ «ОТП Банк» ефективно проводити управлінську політику, адекватно реагувати на будь-які зміни ринку, оперативно приймати зважені і об'єктивні рішення.

Вищим органом акціонерного товариства ОТП Банк, є загальні збори акціонерів (учасників). Загальні збори складаються щорічно, не пізніше ніж через рік після складання балансу банку за звітний рік. Вищий орган банку реалізує свої завдання та функції безпосередньо через виконавчі та контрольні органи, які повністю йому підзвітні [1].

Вищим органом акціонерного банку є правління. Правління банку (Дирекція) вирішують всі питання його поточної діяльності, які не належать до виконавчої компетенції зборів акціонерів. Роботою правління керує голова правління, а дирекції генеральний директор, які обираються чи призначаються згідно зі статутом банку. Ні голова правління акціонерного банку, ні генеральний директор банку не можуть бути одночасно головою загальних зборів акціонерів.

Станом на 2019 рік головні посади в АТ «ОТП Банк» обіймають [1]:

Голова Правління - Тамаш Хак-Ковач;

Член Правління, що відповідає за операційну діяльність банку та ІТ - Лілія Лазепко;

Володимир Мудрий, Член Правління, що відповідає Володимир Мудрий - за напрямок роздрібного бізнесу;

Член Правління, що відповідає за напрямок корпоративного бізнесу - Алла Бініашвілі;

Член Правління, що відповідає за управління ризиками та фінансами - Тарас Проць;

Член Правління, що відповідає за комплаєнс та безпеку - Віталій Муханов.

Контроль за діяльністю правління банку здійснює ревізійна комісія, склад якої затверджується загальними зборами акціонерів. Члени ревізійної комісії обираються зі складу акціонерів за винятком посадових осіб. Комісія здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності правління як з власної ініціативи, так і за дорученням зборів та на вимогу акціонерів банку. Результат перевірок доводиться до відома вищого управлінського органу влади [1].

Основні показники діяльності АТ «ОТП Банк» в 2017-2019 рр. наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності АТ «ОТП Банк» в 2017-2019 рр.

№ з/п	Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
					2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року	2018 рік від 2017 року	2019 рік від 2018 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Активи, тис. грн.	29 832 398	32 757 138	44 781 323	2 924 740	12 024 185	1,09	1,36
2.	Зобов'язання	26 202 423	27 502 332	37 006 848	1 299 909	9 504 516	1,04	1,34
3.	Власний капітал	3 629 975	5 254 806	7 774 475	1 624 831	2 519 669	1,44	1,47
4.	Чистий процентний прибуток	1 948 064	2 907 028	3 439 247	958 964	532 219	1,49	1,18
5.	Чистий непроцентний прибуток	780 167	1 157 591	1 643 632	377 424	486 041	1,48	1,41
6.	Операційний прибуток	2 728 231	4 064 619	5 082 879	1 336 388	1 018 260	1,48	1,25
7.	Прибуток до оподаткування	1 264 863	2 401 724	3 094 366	1 136 861	692 642	1,89	1,28
8.	Чистий прибуток	1 021 365	1 974 310	2 536 756	952 945	562 446	1,93	1,28
9.	Всього сукупних прибутків	1 069 067	2 035 775	2 519 669	966 708	483 894	1,90	1,23

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3 336	3 297	3413	-39	116	0,98	1,03
11.	Фонд оплати праці штатних працівників	729 061	813 813	1 055 071	847 52	241 258	1,11	1,29
12.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	14 035	16 546	18 869	2 511	2 323	1,17	1,14
13.	Витрати на персонал	614 218	683 525	884 233	69 307	200 708	1,11	1,29
14.	Продуктивність праці, %	320,4	617,4	738,2	297	120,8	1,92	1,19
15.	Операційні витрати тис. грн.	1 463 348	1 662 895	1 988 513	199 547	325 618	1,13	1,19

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

З розглянутих даних табл. 2.1 ми може зробити висновок, що ОТП Банк є прибутковим та рентабельним, з великою кількістю працівників та надзвичайно міцною корпоративною культурою з європейськими цінностями.

Величина власного капіталу АТ «ОТП Банк» у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилася на 12 024 185 тис. грн., що у відсотковому відношенні становить 1,36%.

Чистий процентний прибуток у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилися на 532 219 тис. грн., що у відсотковому відношенні до всього капіталу становить 1,18%.

Чистий прибуток АТ «ОТП Банк» у 2019 році збільшився порівняно з 2018 роком на 1,28% і становить 562 446 тис. грн. Динаміка активів та рентабельності АТ «ОТП Банк» з 2016 по 2019 рік зображені на рисунку 2.2.

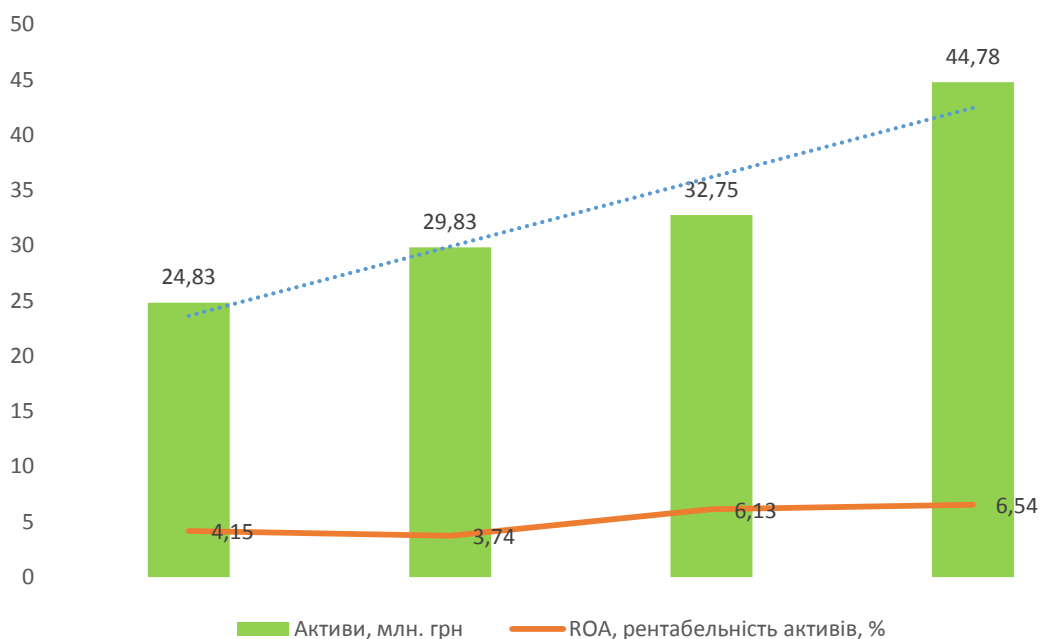


Рис. 2.2. Динаміка активів та рентабельності АТ «ОТП Банк» з 2016 по 2019 рік

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Динаміка зміни чистого прибутку АТ «ОТП Банк» з 2016 по 2019 рік наведена на рис. 2.3.

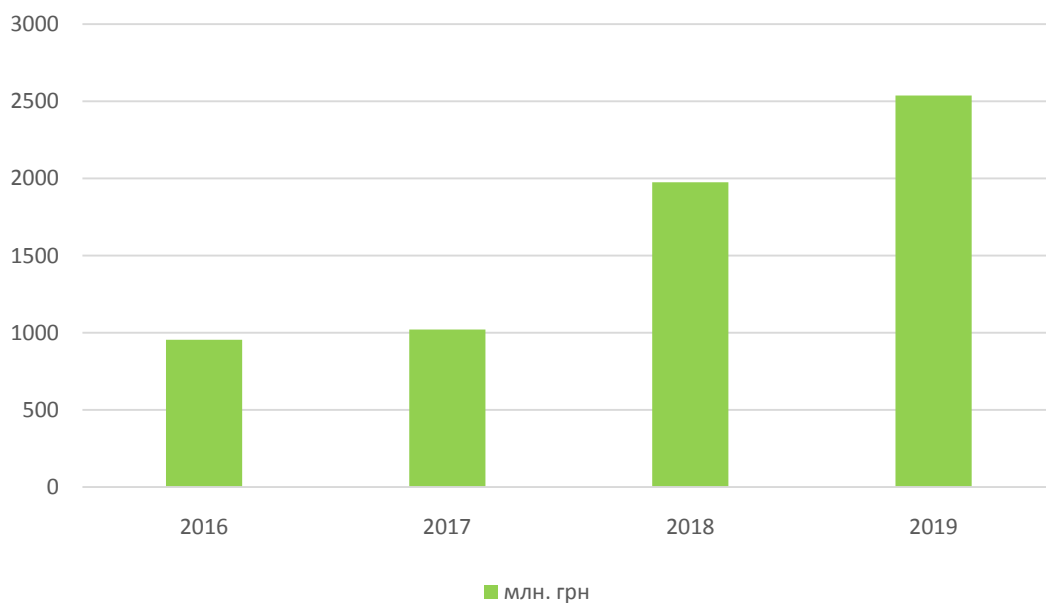


Рис. 2.3. Динаміка зміни чистого прибутку АТ «ОТП Банк» за 2016-2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

У 2019 р. активи ОТП Банк суттєво прискорили зростання і досягли рівня 44,8 млрд. грн., що на 36,7% більше, ніж на початку року.

Рентабельність активів продовжила зростати до рівня 6,54% у річному вираженні. Збільшення рівня прибутковості вдалося досягти завдяки зростанню долі споживчих кредитів у структурі робочого кредитного портфеля, підвищенні ефективності операційних процесів та виважених підходах щодо політики управління кредитними ризиками. За підсумками року ОТП Банк увійшов у ТОП-10 (9-те місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів, посів 5-те місце за рівнем чистого прибутку. Ринкова частка чистих активів на кінець 2019-го досягла 2,94% (проти 2,40% роком раніше).

Таким чином, основним видом діяльності АТ «ОТП Банк» є надання банківських послуг. Послуги, що надаються для приватних осіб: депозити; кредити; платіжні карти; платежі і перекази; індивідуальні сейфи. Для юридичних осіб: депозити; кредити; партнерські програми; лізинг; депозитні послуги; овердрафт; розрахунково-касове обслуговування. Станом на 2019 р. сума банківських активів складає 44781323 тис. грн., а чистий прибуток складає 2536756 тис. грн. АТ «ОТП Банк» основні кошти отримує в результаті кредитів в агропромисловому секторі. Величина власного капіталу АТ «ОТП Банк» у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилася на 12 024 185 тис. грн., що у відсотковому відношенні становить 1,36%. Чистий процентний прибуток у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилися на 532 219 тис. грн., що у відсотковому відношенні до всього капіталу становить 1,18%. Чистий прибуток АТ «ОТП Банк» у 2019 році збільшився порівняно з 2018 роком на 1,28% і становить 562 446 тис. грн.

2.2. Характеристика персоналу АТ «ОТП Банк»

Персонал в АТ «ОТП Банк» станом на 2019 рік складається з, залучення праці додаткових, тимчасово залучених, працівників, які працюють на підставі тимчасової трудової угоди, то загальні трудові витрати АТ «ОТП Банк» складаються не лише з витрат на утримання штатних працівників, які включаються до категорії "персонал підприємства", а й оплати праці позаштатних працівників.

У банківській діяльності використовують різні види ресурсів: матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні і, на кінець, найважливіший ресурс – люди, які все це створюють, використовують, видозмінюють і, головне – управляють всіма процесами. На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів. Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву даним підприємством [3].

Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім планомірності та обдуманості дій. Головним елементом всієї системи управління є кадри, які одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники ОТП Банку є об'єктом управління, оскільки вони являють собою продуктивну силу, головну складову будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів в банківській сфері складають основний зміст управління кадрами, що з цієї точки зору розглядається аналогічно управлінню матеріально-речовими елементами виробництва [3].

Разом з тим кадри – це насамперед люди, які характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль.

Здатність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами. Виходячи зі

сказаного під управлінням кадрами розуміють процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в кінцевому підсумку на поліпшення якості життя.

Основною метою управління кадрами в сучасних умовах є сполучення [3]:

- ефективного навчання персоналу;
- підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників;
- стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Управління кадрами являє собою комплексну систему, елементами якої є основні напрямки, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Кадри є штатний склад працівників підприємств, установ, організацій і поділяються на дві великі групи [3]:

- кадри управління (службовці);
- робочі кадри.

До робітників належать працівники, які безпосередньо зайняті в роботі відділень або роботами по наданню різноманітних банківських послуг.

Робочих умовно підрозділяють на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності банку, оскільки в міру механізації та автоматизації виробничих процесів роль останніх помітно зростає. До кадрів управління відносяться працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій.

Вони поділяються на три основні групи [4]:

- керівники, що направляють, координують і стимулюють діяльність учасників виробництва (так звані лінійні керівники – директора підрозділів, відділень);
- спеціалісти, які надають кваліфіковану допомогу керівникам при аналізі та вирішенні питань розвитку виробництва (економісти, юристи, тощо) або самостійно керівні інженерно-технічними,

планово-економічними, соціальними та іншими функціональними службами (так звані функціональні керівники – начальники відділів, головні спеціалісти, керівники бюро, груп, секторів тощо);

- допоміжні працівники, що здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарату управління – збирання, первинну обробку, зберігання та передачу інформації (програмісти, діловоди тощо).

Основні напрями та методи управління кадрами. Управління кадрами здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає наступні основні етапи і функції [4]:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне удосконалювання системи кадрової роботи в банку;
- визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організація роботи з виконання прийнятих рішень, координація і контроль виконання намічених заходів.

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління кадрами складається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є [4]:

1. підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів. Основними її завданнями є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації. Іншими словами, рішення завдань даної підсистеми має дати відповідь на питання: "Хто потрібний і в якій кількості?";

2. підсистема добору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів. Її основними завданнями є якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності;

3. підсистема раціонального використання кадрів в банку.

Рішення завдань, що стоять перед даною підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів для створення високопродуктивних і стійких

виробничих колективів. Методи управління кадрами підрозділяються на три основні групи [4]:

1. економічні;
2. організаційно-розпорядчі;
3. соціально-психологічні.

До економічних методів відносяться прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в кадрах, джерел її забезпечення тощо. Організаційно-розпорядчі методи передбачають застосування різних способів впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм (наприклад, на правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях про порядок проведення атестації або вивільнення працівників, інструкціях про порядок ведення обліку і зберігання трудових книжок робітників і службовців тощо). Соціально-психологічні методи управління кадрами представляють собою конкретні прийоми і способи впливу на процес формування та розвитку трудового колективу і окремих працівників, у зв'язку з чим вони поділяються на соціальні та психологічні [5].

Перші покликані впливати на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального психологічного клімату, вивчення громадської думки тощо), а другий – на окремих працівників (методи психологічного відбору, вивчення та оцінки кадрів тощо). Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми. Розрізняють такі аспекти управління кадрами [5]:

- техніко-технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови тощо);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу тощо);

- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відбиває питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом тощо).

Ключовим в управлінні є принцип добору та розстановки кадрів за їх особистими і діловими якостями. Він передбачає [5]:

- спадкоємність кадрів на основі систематичного добору і підготовки нових працівників;
- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;
- чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності та особистісних якостей;
- сполучення довіри до кадрів із перевіркою виконання. Механізм управління кадрами виробництва включає різноманітні державні і громадські формування:
 - місцеві державні адміністрації, що забезпечують на підвідомчій території вирішення комплексу питань з управління трудовими ресурсами регіону, включаючи їх формування, перерозподіл і раціональне використання;
 - профспілкові органи, які контролюють дотримання адміністрацією підприємств, організацій та установ прав трудящих в частині їх прийому, переведення, звільнення, створення необхідних умов праці та побуту, надання відпусток, різних пільг і компенсацій тощо.

Кадрова робота – діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою. Основними функціями єдиної системи кадрової роботи є перш за все аналіз, планування та прогноз. Головним завданням цієї функції є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації, тобто необхідно визначити кількісну та якісну потребу в кадрах на поточний період і перспективу.

Для кращого розуміння структури працівників в АТ ОТП Банк проаналізуємо та розрахуємо абсолютне та відносне відхилення у структурі таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури працівників ОТП Банку за 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення +, -		Темп зростання (зниження), %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Непромисловий персонал	204	6,1	202	6,1	212	6,2	-2	10	1	1,04
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	3336	100	3297	100	3413	100	-39	116	0,98	1,04
ПВП, всього	3132	93,9	3091	93,9	3201	93,8	-41	110	0,98	1,03
в т.ч.										
1. Виробничий персонал	1501	100	1456	100	1532	100	-50	76	0,97	1,05
із них:										
- робітники	920	61,2	883	60,6	915	59,7	-37	32	0,95	1,03
- молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні	300	19,9	340	23,3	346	22,5	40	6	1,13	1,01
2. Управлінський персонал	411	100	412	100	408	100	1	-4	1	0,99
із них:										
- керівники	120	29,1	121	29,3	119	29,1	1	-2	1	0,98
- спеціалісти	177	43,0	177	43,0	167	40,9	0	10	1	0,94
- службовці	114	27,7	114	27,7	122	29,9	0	8	1	1,07

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

З розрахунків таблиці 2.2 ми бачимо, що кількість персоналу у 2019 році збільшилась порівняно з 2017 та 2018 рр. Отже можна зробити висновок, що працівники не звільняються і ОТП Банк має показники не великої плинності кадрів. Це в загальному свідчить про стабільність кадрів. Збільшилося число непромислового персоналу, на 10 осіб порівняно з 2018-2017 роком, це свідчить про збільшення кількості робітників, також збільшилась кількість управлінського персоналу на 1 людину порівняно з 2018-2017 роками.

Як бачимо, головна чисельність робітників це промислово виробничий персонал вони становлять 93.9% у 2019 році. Молодший обслуговуючий персонал займає, більше 25.5%. Управлінський персонал поділяється на керівників, спеціалістів та службовців, з яких перші займають 29.1%, другі – 43%, у 2018 та 2017 роках, 40,9% у 2019 році. Так, у 2019 році кількість управлінського персоналу зростає на 1 особу, що свідчить про те, що в ОТП Банку є кар'єрне зростання персоналу.

Політика розвитку персоналу АТ «ОТП Банк» передбачає: кар'єрне зростання; реалізацію заходів щодо оздоровлення працівників та їх родин: користування спортзалом, басейном, можливість отримання путівок. Система розвитку персоналу реалізує комплекс дій щодо: підвищення кваліфікації шляхом відвідування тренінгів, лекцій фахівців галузі, курси з іноземної мови.

Метою системи навчання персоналу є [5]:

- цілеспрямоване, послідовне, організоване підвищення та підтримка високого освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, як необхідного чинника конкурентоспроможності банку;
- формування корпоративної культури;
- формування корпоративних стандартів в сфері навчання та здійснення продажів;
- застосування єдиних правил, стандартів та інструментів навчання персоналу.

Проаналізуємо структуру персоналу АТ «ОТП Банк» за статтю на різних етапах, а саме на промислово виробничий персонал, управлінський персонал, виробничий персонал. Всі данні відобразимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка гендерної структури персоналу
АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Абсолютне відхилення +, -		Темп зростання (зниження), %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому										
Чоловіки	1 684	1 675	1 774	53,7	54,1	55,4	-9	99	0,99	1,05
Жінки	1 448	1 416	1 427	46,3	45,9	44,6	-21	11	0,97	1
Разом	3 132	3091	3 201	100	100	100	-41	110	0,98	1,03
Управлінський персонал										
Чоловіки	275	202	206	66,9	49,0	50,4	-73	4	0,73	1,01
Жінки	136	210	202	33,1	51,0	49,6	74	-8	1,54	0,96
Разом	411	412	408	100	100	100	1	-4	1	0,99
Виробничий персонал										
Чоловіки	716	727	796	47,7	49,9	51,9	11	69	1,01	1,09
Жінки	785	729	736	52,3	50,1	48,1	-56	7	0,92	1
Разом	1 501	1 456	1 532	100	100	100	-45	76	0,97	1,05

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Як можемо бачити з розрахунків в таблиці 2.3, в певних структурах є зміни як в користь чоловічої статті так і жіночої, найбільш ключові посади займають чоловіки в управлінні, а саме їх відсоткове відношення становить на 2017 рік майже 66,9%, на 2018 цей показник зменшився і тепер посади в управлінні займають більше жінки 49,0 це пов'язано з зменшенням кількості персоналу загалом але в 2019 році показники майже вирівнялись і становлять 50,4% чоловіки та відповідно 49,6% жінки. Для кращого розуміння даних таблиці 2.3 розглянемо зміну динаміки гендерної структури по рокам, на прикладі управлінського персоналу, на діаграмах (рис. 2.4-2.6).

Як видно з рисунку 3.1 частка працівників в структурі персоналу в АТ «ОТП Банк» в 2017 році становила 56,1%.

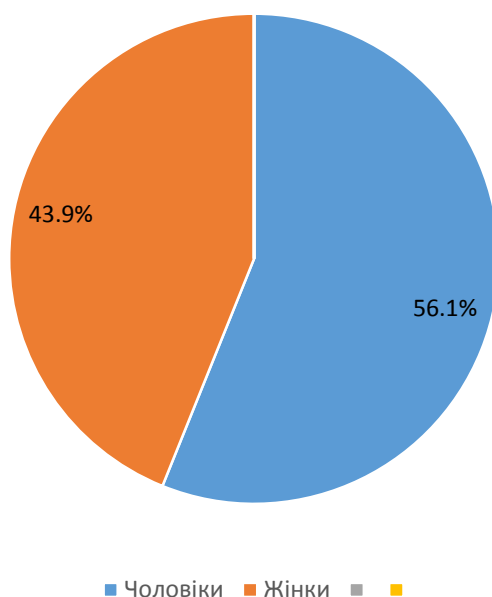


Рис. 2.4. Гендерна структура персоналу АТ «ОТП Банк» в 2017 р.
Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Гендерна структура персоналу ОТП Банку в 2018 р. наведена на рис. 2.5.

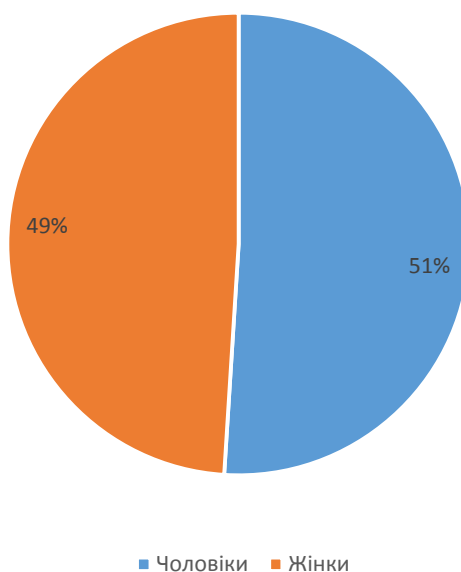


Рис. 2.5. Гендерна структура персоналу АТ «ОТП Банк» в 2018 р.
Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

З рисунку 2.6 видно, що з 2018 року частка чоловіків в структурі персоналу зменшилась до 51%, порівняно з 2017 роком, але все рівно чоловіки переважають в АТ «ОТП Банк».

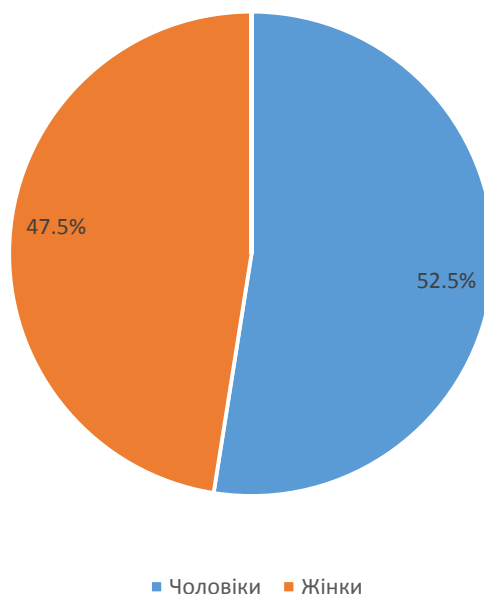


Рис. 2.6. Гендерна структура персоналу АТ «ОТП Банк» в 2019 р.

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Більш детально ми можемо бачити ситуацію на рис 2.6 де показники працівників чоловіків збільшилось і становить 52,5% станом на 2019 рік.

Порівняємо вікову структуру на підприємстві за наступними критеріями.

Вік працівників динаміка вікової структури персоналу АТ «ОТП Банк» за 2017-2019р.р наведена в таблиці 2.4.

- до 30 років – 20%;
- від 30 до 60 років – 78%;
- більш ніж 60 – 2%.

Динаміка вікової структури персоналу АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр. наведена в табл. 2.4.

Динаміка вікової структури персоналу АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.

Вікові категорії	2017		2018		2019.		Абсолютне відхилення +, -		Темп зростання (зниження), %	
	к-ть, осіб	пито-ма вага, %	к-ть, осіб	пито-ма вага, %	к-ть, осіб	пито-ма вага, %	2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Промислово-виробничий персонал, в цілому										
18-30 років	626	20	649	21	704	22	23	55	1,03	1,08
31-50 років	2442	78	2410	78	2464	77	-32	54	0,98	1,02
51-60 років	64	2	32	1	33	1	-32	1	0,5	1,03
Разом	3132	100	3091	100	3201	100	87	110	0,98	1,03
Виробничий персонал										
18-30 років	300	20	305	21	337	22	5	32	1,01	1,10
31-50 років	1170	78	1135	78	1179	77	-35	44	0,97	1,03
51-60 років	31	2	19	1	16	1	-12	-3	0,61	0,84
Разом	1501	100	1456	100	1532	100	52	79	0,97	1,05
Управлінський персонал										
18-30 років	82	20	86	21	89	22	4	3	1,04	1,03
31-50 років	320	78	321	78	314	77	1	-7	1,00	0,97
51-60 років	9	2	5	1	5	1	-4	0	0,55	1
Разом	411	100	412	100	408	100	1	4	1	0,99

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Як видно з таблиці 2.4, в АТ «ОТП Банк» найбільшу частку працюючих займають особи віком 31-50 років. Вони становлять майже 78% промислово-виробничого персоналу, майже 78% у 2018 році та 77% у 2019 році – управлінського персоналу, майже 78% у 2018 та майже 77% – виробничого персоналу. Найменшу частку працюючих у загальній кількості продуктивно виробничого персоналу займають особи віком понад 51-60 років – 1%.

Вікова структура працівників АТ «ОТП Банк» наведена на рис. 2.7.

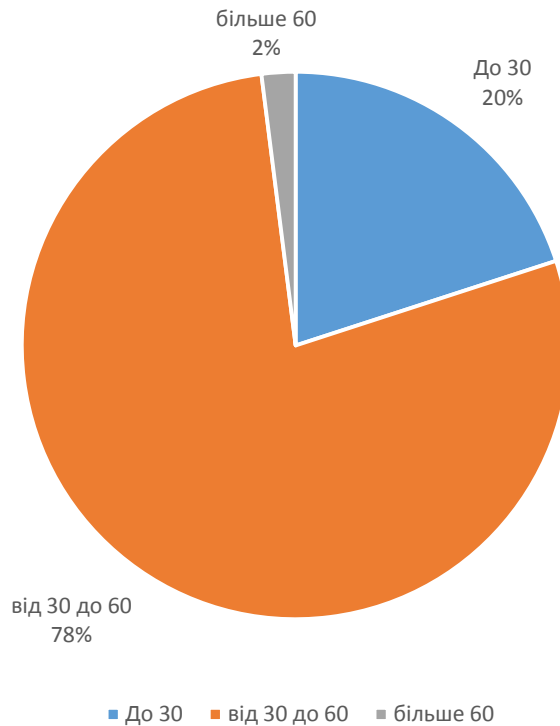


Рис. 2.7. Вікова структура працівників АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Як ми можемо бачити на рис. 2.7 переважна більшість працівників це люди від 30 років, оскільки це самий активний вік для людини.

Наступний показник який хотілось проаналізувати це рівень освіти працівників банку за наступними критеріями:

- середня;
- середня спеціальна;
- вища не закінчена;
- вища закінчена, базова вища освіта.

Динаміка освітньої структури персоналу АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 роки наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка освітньої структури персоналу АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.

Рівень освіти	2017		2018.		2019		Абсолютне відхилення +, -		Темп зростання (зниження), %	
	к-ть, осіб	пито-ма вага, %	к-ть, осіб	пито-ма вага, %	к-ть, осіб	пито-ма вага, %	2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середня освіта з них: управлінський персонал виробничий персонал	140	4,2	131	4	105	3,1	-9	-26	0,93	0,80
Професійно-технічна освіта, з них: управлінський персонал виробничий персонал	527	15,8	497	15,1	474	13,9	-30	-23	0,94	0,95
Неповна вища освіта з них: управлінський персонал виробничий персонал	333	10	326	9,9	375	11	-7	49	0,97	1,15
Базова- повна вища освіта з них: управлінський персонал виробничий персонал управлінський персонал виробничий персонал	2335	70	2340	71	2457	72	5	117	1	1,05

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за рівнем освіти за 2017-2019 роки наведена на рисунку 2.8.

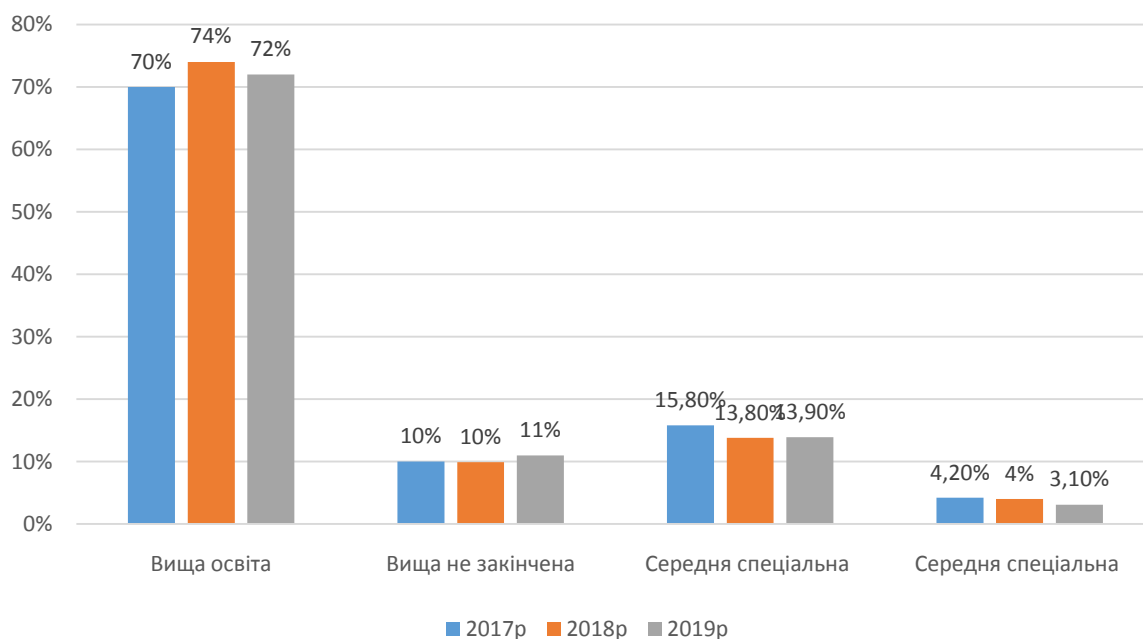


Рис. 2.8. Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за рівнем освіти, 2017-2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Як видно з рисунку 2.8 в 2017 р. частка працівників АТ «ОТП Банк» з вищою освітою становила 70%, в 2018 р. – 74%, в 2019 р. – 72%.

Як видно з таблиці 2.6, найбільшу частку у освітній структурі АТ «ОТП Банк» займають працівники з вищою освітою цей показник становив за 2017–2019 роки 70-74%. Найменшу частку становлять особи з середньою освітою, (4,20% у 2017 році, 4% у 2018 році та 3,10% у 2019 році). Також велику частку займають працівники з неповною вищою освітою, (близько 10%).

З рисунку 3.5 на якому, представлено рівень освіти працівників АТ «ОТП Банк» видно що більшість працівників банку мають вищу освіту і з кожними роком цей показник збільшується зокрема їх кількість в 2019 році становила 2457 осіб.

Таким чином, в АТ «ОТП Банк» станом на 2019 рік середньооблікова кількість працівників становила 3413, переважає персонал з вищою освітою (72%), середній вік працівників від 30 до 50. (2000 працівників); від 15-20 років – 11,1% (378 працівників); більше 20 років – 1,6% (54 працівників).

Розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у взаєминах з людьми. Як наслідок покращуються соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників до праці, їхня вірність цілям і стратегічним завданням організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується рівень плинності кадрів.

Показники та інформація з приводу стажу та часу роботи є надзвичайно важливою для АТ «ОТП Банк» оскільки, це свідчить про те як довго працівники працюють, а отже про стабільність АТ «ОТП Банк», саме тому розглянемо стаж роботи працівників в АТ «ОТП Банк», яка представлена в вигляді таблиці (табл. 2.6) кругової діаграми (рис. 2.9).

Таблиця 2.6

Динаміка структури персоналу за стажем роботи АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.

Стаж роботи	2017		2018		2019		Абсолютне відхилення +, -		Темп зростання (зниження) , %	
	К-ть, осіб	питома вага, %	К-ть, осіб	питома вага, %	К-ть, осіб	питома вага, %	2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Менше 1 року	300	9	296	9	307	9	-4	11	0,98	1,03
1-5 роки	657	19,7	646	19,6	672	19,7	-11	26	0,98	1,04
5-10 років	1958	58,7	1932	58,6	2000	58,6	-26	68	0,98	1,03
10-20 років	366	11	368	11,2	378	11,1	2	10	1	1,02
Понад 20 років	53	1,6	52	1,6	54	1,6	-1	2	0,98	1,03
Разом	3336	100	3297	100	3413	100	36	117	4,92	5,15

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що найбільшу частку працюючих АТ «ОТП Банк» в 2019 році складають особи зі стажем: до 1 року – 9% (307 працівників); від 1-5 років – 19,7% (672 працівників); 5-10 років – 58,6%

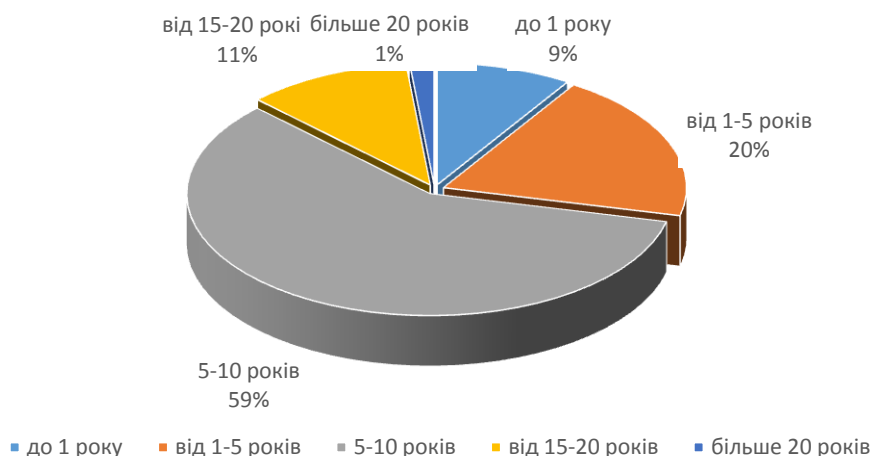


Рис. 2.9. Структура персоналу АТ «ОТП Банк» за стажем роботи в 2019 році
Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

З рисунка 2.9 видно, що більша частина працівників в ОТП Банку працює 5-10 років їх кількість складає в 2019 році 2000 працівників.

Характеристика виробничого персоналу АТ «ОТП Банк» по групах працівників за рівнем кваліфікації за 2017-2019р р, наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика виробничого персоналу АТ «ОТП Банк» по групах працівників за рівнем кваліфікації за 2017-2019 рр.

Кваліфікаційні групи працівники	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
			2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 5-20 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	71,3	72	72,1

1	2	3	4	5	6
Кваліфіковані	Складні роботи	1-5 роки. Чималий досвід роботи.	19,7	17,8	18,6
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	9	10,2	9,3

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Таким чином з даних таблиці 2.7 видно, що АТ «ОТП Банк» орієнтується на тривалу співпрацю з працівниками про що свідчить частка працівників, що працюють більше 5 років, що саме 60% (2005 осіб). Частина працівників, що має закінчену спеціалізовану освіту та високо кваліфікованих працівників становить 72,1% (2460 осіб) станом на 2019 рік.

Рух кадрів - це зміна місця і сфери прикладання праці, роду діяльності і виробничих функцій працівника. Метою його вивчення виділяються конкретні види руху: професійна, кваліфікаційна, пов'язане з розширенням функцій працівників (суміщення професій, за багатостатне обслуговування тощо). Оскільки всі види руху кадрів тісно взаємопов'язані, їх поділ носить умовний характер. Але воно полегшує аналіз, допомагає вдосконалювати механізм регулювання процесів руху кадрів [7].

Професійний рух - перехід до іншої спеціальності в межах колишньої професії або оволодіння новою професією. Він може бути викликаний змінами в техніці і технології виробництва, вдосконаленням структури, організації та управління, а також особистими інтересами людини. Зміна професії буває пов'язана з отриманням працівником спеціального середньої або вищої освіти. Оцінка рівня професійного руху кадрів - важливий момент аналізу використання кадрів на підприємстві. Кваліфікаційне рух пов'язано з підвищенням кваліфікації (розряду) працівника. Воно обумовлено змінами в рівні його професійних навичок, накопиченням досвіду і знань. При цьому характер виконуваних виробничих обов'язків може залишатися незмінним, але змінюється якісний рівень їх виконання, підвищується складність трудових функцій. У зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу,

ускладненням засобів і предметів праці постійне вдосконалення кваліфікації працівників стає найважливішим завданням підвищення ефективності використання кадрів [7]. Розширення функцій працівника - один з видів руху кадрів, обумовлений професійним зростанням працівників і створенням організаційних, матеріальних і моральних передумов для розширення зони трудової діяльності. Сюди відносяться суміщення професій, за багатостаттєве обслуговування, виконання обов'язків інструкторів виробничого навчання і т. п. [4, с. 38].

Вивчення руху кадрів неможливе без визначення його кількісних показників. Зміна чисельності працівників підприємства (галузі) за конкретний період в статистиці прийнято називати оборотом кадрів.

Показники, що характеризують рух працівників в АТ «ОТП Банку» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники, що характеризують рух працівників в АТ «ОТП Банк»

Показник	Визначення показника
1	2
Коефіцієнт загального обороту	Відношення суми прийнятих працівників та тих, які вибули за звітний період, до середньооблікової кількості штатних працівників.
Коефіцієнт обороту по прийому	Відношення кількості прийнятих працівників за звітний період до середньо облікової кількості штатних працівників.
Коефіцієнт обороту по вибуттю	Відношення кількості працівників, які вибули за звітний період, до середньо облікової кількості штатних працівників.
Коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості працівників, яких звільнено за звітний період за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо, до середньооблікової кількості штатних працівників.
Частковий коефіцієнт плинності кадрів	Відношення кількості працівників, звільнених за звітний період в конкретній групі за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо, до середньооблікової кількості працівників даної групи
Коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів	Відношення часткового коефіцієнта плинності кадрів по конкретній групі до коефіцієнта плинності розрахованого в цілому по підприємству
Коефіцієнт відновлення працівників	Відношення кількості прийнятих працівників за звітний період на кількість працівників, які вибули за звітний період

Коефіцієнт постійності кадрів	Відношенням кількості працівників, які перебували в обліковому складі весь звітний період, до середньооблікової кількості штатних працівників
-------------------------------	---

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Рух персоналу АТ «ОТП Банк» пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини) [2].

Рух кадрів пов'язаний із законом зміни умов праці, а також із поняттям мобільності кадрів і монотонності праці. Виокремлюють такі види руху кадрів у фірмі: плинність кадрів, демографічний рух (плановий) та внутрішньовиробничий рух.

Щодо плинності кадрів варто зазначити, що вона має як позитивні, так і негативні сторони. До негативних відносять: прямі втрати банку, спричинені неукомплектованістю робочих місць, зниження продуктивності праці працівника, який звільняється, та нового працівника, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, із формуванням взаємних очікувань і вимог; розмивається неформальна структура; утруднюється керування таким нестабільним колективом; знижуються витрати на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

До позитивних відносять: підвищення ефективності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; зниження

монотонності праці; поліпшення соціально-психологічного клімату завдяки змінам у трудовому колективі.

Фактори, які зумовлюють рух персоналу [2]:

- виникають у самому банку (розмір зарплати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного росту і т. п.);
- особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи);
- зовнішні щодо банку фактори (економічна ситуація в країні або в регіоні, сімейні обставини, поява нових банківських установ і т. п.).

Основні мотиви звільнень за власним бажанням: професійно-кваліфікаційні; незадовільна організація та умови праці; стан здоров'я; незадоволення заробітною платою; незабезпеченість житлом; віддаленість житла від роботи; незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі. Інструментами управління процесами руху та вдосконалення кадрів є: атестація, розстановка, профпідготовка, перепідготовка.

Для проведення аналізу руху працівників ОТП Банку визначимо коефіцієнти, які характеризують плинність кадрів у самому банку. Дані наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз руху працівників АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.

Показники	Од. вим.	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення +, -		Темп зростання (зниження), %	
					2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	3336	3297	3413	-39	116	0,98	1,03
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	1520	1 450	1543	-70	93	0,95	1,06
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	1141	1 123	1235	-18	112	0,98	1,09
в т.ч.:								

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	осіб	821	761	783	-60	22	0,92	1,02
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	осіб	320	362	452	42	90	1,13	1,24
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	3336	3297	3413	-39	116	0,98	1,03
Коефіцієнт загального обороту	%	0,79	0,78	0,81	-0,01	0,1	0,98	1,03
Коефіцієнт обороту по прийому	%	0,45	0,43	0,45	-0,05	0,02	0,95	1,04
Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	0,34	0,34	0,36	0	0,02	1	1,05
Коефіцієнт плинності кадрів	%	0,09	0,10	0,13	0,01	0,03	1,11	1,3
Коефіцієнт відновлення працівників	%	1,33	1,29	1,24	-0,04	-0,05	0,96	0,96
Коефіцієнт постійності кадрів	%	3,01	3,04	2,94	0,3	-0,1	1	0,96

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Отже, показник плинності кадрів у звітному році виріс на 0,13 одиниці. Коефіцієнт загального обороту за аналізовані періоди не перевищує навіть 1%, а коефіцієнт плинності кадрів не більше 0,13%. Коефіцієнт обороту по прийому у 2018 році дорівнював 0,43%, у 2019 році піднявся до 0,45%. Коефіцієнт постійності кадрів наближається до 3,5, що свідчить про те, що персонал майже стабільний, не має суттєвих змін у своїй структурі. Однак незважаючи, на збільшення відповідних даних, плинність кадрів на АТ «ОПТ Банк» залишається в межах нормативних значень. В «ОПТ Банк» приділяють особливу увагу процесу адаптації персоналу, про що свідчить навіть назва структурного підрозділу в Департаменті управління по роботі з персоналом, який відповідає за цей напрямок - відділ підбору, адаптації персоналу.

Використання робочого часу характеризується системою показників. До них відносяться: показники використання фондів часу; показники використання робочого часу усередині робочого періоду і робочого дня. Розрахунок перерахованих вище показників виконується на основі даних, представлених у звіті по праці і отриманих на основі обробки табелів обліку використання робочого часу.

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр. наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками
АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р		Абсолютне відхилення +, -		Темп зростання (зниження), %	
	люд.- год	%	люд. -год	%	люд. - год	%	2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Фонд робочого часу	5 466 799	100	5 847 462	100	5 967 362	100	380 663	119 900	1,06	1,02
Відпрацьований час	5 196 562	95	5 492 448	93,9	5 519 809	92,5	295 886	27 361	1,05	1
Невідпрацьований час	299 682	5,48	355 041	6,07	358 041	6,3	553 359	3 000	1,18	1
в т. ч. з причин - щорічних відпусток (основних та додаткових)	364 286	6,66	428 618	7,33	447 552	7,5	64 332	18 934	1,17	1,04
відпустки по навчанню	4 015,4	0,07	4 677,9	0,08	5967,1	0,1	662,5	1289,2	1,16	1,27
хвороби	124 632,7	2,27	181 271,3	3,1	190 955,5	3,2	56638,6	9684,2	1,45	1,05
інші неявки, дозволені законом	10 684,5	0,19	11 694,9	0,20	13128,2	0,22	1010,4	2033,3	1,09	1,12
Відпустки з дозволу адміністрації	218 622,6	3,99	12 279,6	0,21	35207,7	0,59	-206 343	2292 8,1	0,05	2,86
прогули	8 956,5	0,16	7 601,7	0,13	9547	0,23	-1 354,8	1945,3	0,84	1,25
- інші причини	565 849,5	10,35	2 029 069	34,7	149184 0	25	14632 19,5	-528 229	3,58	0,73

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Перед усім визначають фонди робочого часу: календарний, табельний і максимально можливий. Календарний фонд робочого часу являє собою суму явок і неявок на роботу.

У нашому прикладі він дорівнює:

$$5\,967\,362 + 5\,519\,809 + 358\,041 = 11\,845\,212 \text{ люд.-год.}$$

Календарний фонд робочого часу може бути отриманий шляхом перемножування середньої облікової чисельності робітників і кількості календарних днів в аналізованому періоді.

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 р.р наведена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показник	2017 р.	2018 р	2019 р.	Відхилення			
					абсолютне, ±		відносне, %	
					2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	248(365-117)	250(365-115)	250(365-115)	2	0	1	1
2	Ефективний фонд робочого часу, год	238	241	246	3	5	1,01	1,02
3	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	3,22	3,2	3,2	-0,02	0	0,99	1
4	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	3,36	3,31	3,25	-0,05	-0,06	0,98	0,98

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

За рахунок зміни тривалості робочого періоду (*a*) зміна відпрацьованих людино-годин становить 250 днів на місяць у звітному періоді. У зв'язку з

вихідними днями і святковими днями. За рахунок зміни тривалості робочого дня (b) кількість відпрацьованих людино-годин вона ніяк не змінилась оскільки працівники ОТП Банку працюють по нормам законів про працю України, а саме 8 годин на день, 40 годин на тиждень, але є виключення з приводу святкових дні та їх припадання на вихідні дні тижнів. Отже, з вище вказаних розрахунків можна зробити висновки, що працівники АТ «ОТП Банк» працюють за нормам законів України про працю.

Таким чином, облікова кількість штатних працівників в АТ «ОТП Банк» в 2019 році становила 3413 осіб, порівняно з 2018 р. вона зросла на 116 осіб (1,03%), в структурі ПВП відповідно зросла кількість робітників на 1,03%, зменшилась питома вага керівників на 0,98%. В АТ «ОТП Банк» станом на 2019 рік збільшилась питома вага чоловіків на 1% порівняно з 2018 роком і становить 52,5%. проти 51% в попередньому році.

2.3. Аналіз системи оплати праці в АТ «ОТП Банк»

В АТ «ОТП Банк», станом на 2019 рік застосовуються тарифно-преміювальна система оплати праці та дві системи мотивації персоналу, а саме заробітна плата, преміювання, та додаткові заохочення, які розглянемо в цьому розділі. Системи преміювання, усі співробітники АТ «ОТП Банк» отримують регулярну грошову винагороду, що залежить від особистих результатів та вкладу в загальний фінансовий результат Банку. Основними фінансовими методами оцінювання в Банку є регулярні премії та одноразові премії за особливо важливі завдання.

Регулярні премії поділяються на [2]:

- KPI (Key Performance Indicator) – фінансова система оцінки досягнутих результатів співробітниками, що базується на рівні досягнення стратегічних та індивідуальних цілей.

- Індивідуальна системи мотивації – застосовуються для бізнес-підрозділів і допомагають встановлювати залежність премії від індивідуального бізнес-результату.

Одноразові премії за особливо важливі завдання встановлюються за:

- участь в проектах Банку;
- надзусилля у перевиконанні планових показників тощо.

Мотиваційні програми, крім основної премії у співробітників ОТП Банку є можливість отримати додаткові заохочувальні винагороди, серед яких виділимо наступні:

- OKR (Objectives and key Results) – нефінансова система оцінки, яка допомагає визначити досягнення співробітниками кількох складних проектних цілей у кварталі;

- премія в рамках програми «Рекомендуй друга!» за підсилення команди Банку;

- щоквартальна захоплива подорож за залучення найприбутковішого зарплато-кредитного проекту;

- цінні подарунки за участь у щорічній програмі нематеріальній мотивації співробітників (наприклад, визначення «Зірки ОТП»).

В ОТП Банку встановлена почасова преміювальна система оплати праці. Вона представляє з себе, почасово-преміальної системи працівникові понад оплату відповідно до його тарифної ставки (окладу) і фактично відпрацьованого часу встановлюється премія за досягнення певних кількісних і якісних показників трудової діяльності [2].

В свою чергу, тарифна система оплати праці - це сукупність різних нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників на підприємстві залежно від кваліфікації працівників, умов праці, географічного розташування підприємств і інших галузевих особливостей. Вона покликана гарантувати державне забезпечення відтворення робочої сили; диференціювати оплату праці працівників залежно від кваліфікації, складності, відповідальності виконуваних робіт, створювати

переваги в оплаті для працівників, що сприяють науково-технічному прогресу, розвитку підприємництва, впровадження прогресивних форм організації праці та виробництва [2].

До числа основних елементів тарифної системи відносяться[2]:

- тарифні сітки;
- тарифні ставки;
- тарифно-кваліфікаційні довідники;
- посадові оклади;
- тарифні довідники посад службовців;
- надбавки до тарифних ставок;
- районні коефіцієнти до заробітної плати.

Вклад кожного співробітника не залишається поза увагою та обов'язково винагороджується. З приводу цього розглянемо наступні показники, а саме штатний розпис АТ «ОТП Банк» який наведений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Штатний розпис АТ «ОТП Банк»

№ з/п	Назва структурного посад підрозділу	К-ть, штатних посад	Посадовий оклад	Фонд заробітної плати на місяць/грн.	Фонд заробітної плати на рік/грн.
1	2	3	4	5	6
1	Правління	Голова правління	1	140 000	1 680 000
		Члени правління	4	400 000	4 800 000
	Разом:	-	5	640 000	6 480 000
2	Відділ кадрів	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Заступник відділу	1	30 000	360 000
		Робітники відділу	54	1 080 000	12 960 000
	Разом:	-	56	1 150 000	13 800 000
3	Малий та середній бізнес	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Заступник відділу	1	30 000	360 000
		Керівник проектами	2	25 000	600 000
		Робітники відділу	9	20 000	2 160 000
	Разом:	-	13	275 000	3 600 000
4	Відділ кредитування	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Заступник відділу	1	30 000	360 000
	Разом:	Робітники відділу	25	20 000	6 000 000

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
		-	27	570 000	6 840 000
5	Відділ ІТ	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Заступник відділу	1	30 000	360 000
		Робітники відділу	12	20 000	2 880 000
	Разом:	-	14	310 000	3 750 000
6	Фінансовий контроль	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Заступник відділу	1	30 000	360 000
		Робітники відділу	23	20 000	5 520 000
	Разом:	-	25	520 000	6 360 000
7	Маркетинг	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Заступник відділу	1	30 000	360 000
		Керівник проекту	2	25 000	6 000 000
		Робітники відділу	8	20 000	1 920 000
	Разом:	-	12	255 000	8 760 000
8	Відділ інвестивуння	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Заступник відділу	1	30 000	360 000
		Робітники відділу	15	20 000	3 600 000
	Разом:	-	17	370 000	4 440 000
9	Юридичний відділ	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Заступник відділу	1	30 000	360 000
		Робітники відділу	5	20 000	1 200 000
	Разом:	-	7	170 000	2 040 000
10	PR відділ	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Керівник проекту	1	25 000	300 000
		Робітники відділу	4	20 000	960 000
	Разом:	-	6	145 000	1 740 000
11	Лізинг	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Заступник відділу	1	30 000	360 000
		Робітники відділу	30	20 000	7 200 000
	Разом:	-	32	670 000	8 040 000
12	Бухгалтерія	Директор відділу	1	40 000	480 000
		Заступник відділу	1	30 000	360 000
		Робітники відділу	8	20 000	1 920 000
	Разом:	-	10	230 000	2 760 000
13	Відділення	Директор відділу	60	25 000	18 000 000
		Старший експерт	120	18 000	25 950 000
		Робітники відділу	240	14 000	40 320 000
	Разом:	-	420	7 020 000	84 240 000

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

З таблиці 2.12 видно, що найбільша середня заробітна плата у членів правління та працівників головних підрозділів АТ «ОТП Банк», а найменша у робітників відділень.

АТ «ОТП Банк» це фінансова структура яка підпорядковується акціонерам, та не залежна від рішення держави окрім зміни в фінансову законодавстві України [7].

Аналіз динаміки середньої заробітної плати в АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 р. р представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Аналіз динаміки середньої заробітної плати в АТ «ОТП Банк»
за 2017-2019 рр.**

Показники	Од. вим.	2017	2018	2019	Відхилення			
					абсолютне, ±		відносне, %	
					2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1. Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т.ч.: - виробничий персонал - управлінський персонал	осіб	3 132	3 091	3 201	-41	110	0,98	1,03
2. Фонд заробітної плати ПВП, всього, в т.ч.: - виробничий персонал - управлінський персонал	тис. грн.	729 061	813813	1055071	84725	241258	1,11	1,29
3. Середня заробітна плата одного працівника (ПВП) в т.ч.: - виробничий персонал - управлінський персонал	грн.	14 035	16 546	18 869	2511	2323	1,17	1,12
4. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плата виробничого персоналу		0,019	0,020	0,017	0,001	-0,003	1,05	0,85

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Як ми можемо бачити з розрахунків таблиці 2.13 середня заробітна плата в ОТП Банку зросла на 2 323 грн. порівняно з 2019 роком. Це пов'язано з станом економіки України. Визначення динаміки структури фонду оплати

праці на підприємстві є надзвичайно важливим оскільки ми можемо бачити на скільки ці показники зросли чи зменшились порівняно з базисним роком.

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці в АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 р. р., представлена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці в АТ «ОТП Банк»
за 2017-2019 рр.**

Показники	2017		2018		2019		Відхилення			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, ±		відносне, %	
							2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1. Фонд оплати праці штатних працівників, усього	729061	100	813813	100	1055071	100	84725	241258	1,11	1,29
2. Фонд основної заробітної плати	685317	94	736500	90,5	961169	91,1	51183	224669	1,07	1,30
3. Фонд додаткової заробітної плати	30620	4,2	61035	7,5	75965	7,2	30415	14930	1,99	1,24
4. Заохочувальні та компенсаційні виплати	13123	1,8	16276	2,0	17936	1,7	3153	1687	1,24	1,10

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Структура фонду оплати праці в АТ "ОТП Банк" за 2017-2019 роки наведена на рис. 2.14.

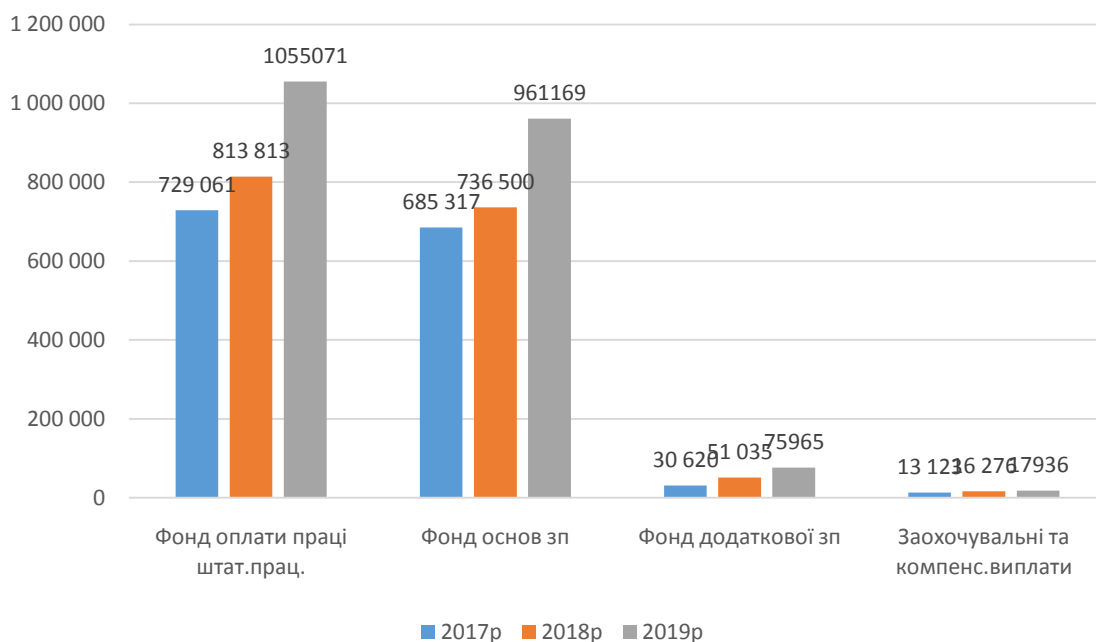


Рис. 2.10. Структура фонду оплати праці в АТ "ОТП Банк" за 2017-2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Як видно з таблиці 2.14 і рисунку 2.10 основний фонд заробітної плати в АТ "ОТП Банк" в 2019 роком збільшився на 241 мільйонів 258 тисяч. грн.

Також збільшився фонд основної заробітної плати відносно 2018 року на 91,1 тис. грн., що у відносному показнику порівнюючи 2019 та 2019 рік, буде становити 1,30. Також зросли заохочування працівників 17 936 тис. грн. порівняно з 2019 та 2018 роком. Відповідно до таблиці 9.2 ми можемо бачити зміну в фонді додаткової оплати праці яка становить на 2019 рік 75 965 тис. грн., що на 14 930 тис. грн. більше ніж у 2018 році.

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр. наведена в таблиці 2.15.

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати

АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Відхилення			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, ±		відносне, %	
							2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Фонд додаткової заробітної плати, всього	30620	100	61035	100	75965	100	30 415	14930	1,99	1,24
в т.ч. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	12891	42,1	33874	55,5	42768	56,3	20956	8894	2,62	1,26
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	11390	37,2	19042	31,2	26737	35,2	7652	7695	1,67	1,40
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	6338	20,7	8117	13,3	6457	8,5	1779	-1660	1,28	0,79
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Структура додаткової заробітної плати в АТ "ОТП Банк" за 2017-2019 роки представлено на рисунку 2.11.

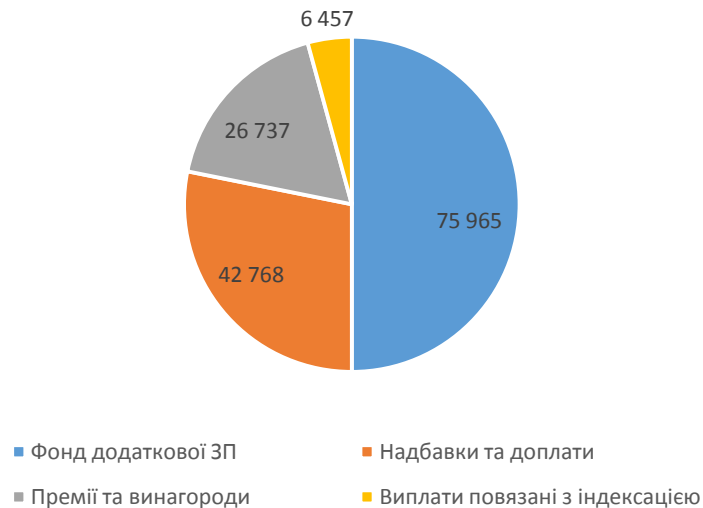


Рис. 2.11. Структура додаткової заробітної плати в АТ "ОТП Банк" за 2017-2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Як ми можемо бачити з таблиці 2.15 та рисунку 2.11 більшу частину відношення додаткового заробітного фонду буде складати премії на винагороди як у 2017 так і в 2018 році, та відповідно в 2019 році про це свідчить абсолютне відхилення фонду додаткової заробітної плати. Вони складають майже 56% від усього фонду станом на 2017 та 2019 рік включно.

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат в АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 р .р представлено в таблиці 2.16

Таблиця 2.16

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат в АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рр

Показники	2017		2018		2019		Відхилення			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, ±		відносне, %	
							2018 від 2017	2019 від 2018	2018 від 2017	2019 від 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Заохочувальні та компенсаційні виплати	13123	100	16278	100	17936	100	3155	1 658	1,24	1,10

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
в т.ч.										
- матеріальна допомога	2532	19,3	8 360	51,4	8125	45,3	5828	-235	3,30	0,97
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	7962	60,4	6 950	42,7	9434	52,6	-1012	2 484	0,87	1,35
- оплата за невідпрацьований робочий час	2663	20,3	960	5,9	376	2,1	-1703	-584	0,36	0,39

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

З даних таблиці 2.16 ми можемо бачити, що в 2019 році деякі показники зменшились, а саме матеріальна допомога, вона порівняно з 2018 роком складає -235 тис, грн. також оплата за невідпрацьований час складає - 584 тис. грн.

Структури заохочувальних та компенсаційних виплат в АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 рік представлено на рисунку 2.12.

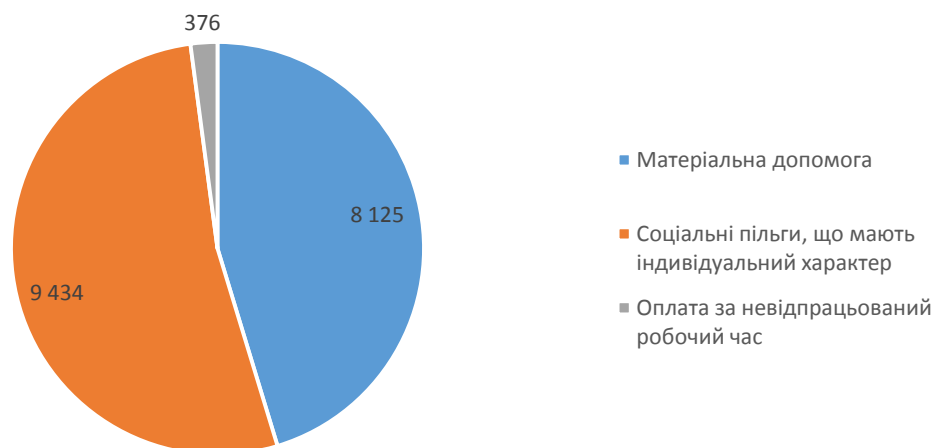


Рис. 2.12. Структури заохочувальних та компенсаційних виплат в АТ «ОТП Банк» за 2017-2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Як ми можемо бачити з таблиці 2,16. та рисунку 2.12, основна частина компенсаційних виплат складається з матеріальної допомоги – 45,3% (8 125 тис. грн.).

Таким чином, в АТ «ОТП Банк» використовується тарифно-преміювальна система нарахування заробітної плати. В АТ «ОТП Банк» працівники працюють згідно норм та законів України про працю, всі норми згідно законодавства зберігаються та виконуються, плінність кадрів знаходиться в нормі це пов'язано з міцною корпоративною культурою та цінностями банку, та гідною заробітною платою з вище приведених розрахунків ми можемо бачити що основний фонд заробітної плати в АТ "ОТП Банк" в 2019 роком збільшився на 241 мільйонів 258 тисяч. грн. Також збільшився фонд основної заробітної плати відносно 2018 року на 91,1 тис. грн., що у відносному показнику порівнюючи 2019 та 2019 рік, буде становити 1,30. Також зросли заохочування працівників 17 936 тис. грн. порівняно з 2019 та 2018 роком. Відповідно до таблиці 2.15 ми можемо бачити зміну в фонді додаткової оплати праці яка становить на 2019 рік 75 965 тис. грн., що на 14 930 тис. грн. більше ніж у 2018 році.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТАРИФНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ В АТ «ОТП БАНК»

3.1. Основні напрями удосконалення тарифної системи оплати праці в «АТ ОТП Банк»

Проведений аналіз системи оплати праці персоналу працівників АТ «ОТП Банк» показав, що існуюча на даний момент система оплати праці, а саме в АТ «ОТП Банк» встановлена тарифно-преміювальна система оплати праці та матеріального стимулювання працівників не досить добре виконує свою стимулюючу функцію для неї потрібно корегування і вдосконалення.

Проведене дослідження дозволило встановити наступні шляхи для впровадження більш ефективної системи оплати та стимулювання праці, а саме;

1. Корегувати систему оплати праці працівників відділення;
2. Удосконалення матеріального стимулювання працівників.

Значна кількість та номенклатура робочого процесу в АТ «ОТП Банк» зумовлює суттєву частку працівників відділення на оплату праці яких витрачають значні кошти банку. Тому для кращої роботи та збільшення ефективності персоналу розглянемо систему грейдів, що вона з себе представляє, яка її ефективність та на скільки доцільно буде впровадити цю систему в АТ «ОТП Банк».

На протязі останніх років в АТ «ОТП Банк» спостерігається значна увага роботодавців до заробітної плати всіх працівників оскільки в умовах зростаючої конкуренції і турбулентності національної економіки персонал є одним із головних факторів роботи та функціонування банку. Але існує проблема розробки та введення системи грейдів в АТ «ОТП Банк», яка відбувається досить повільно і потребує грошових витрат.

Система стимулювання працівників банку спрямована на посилення матеріальної зацікавленості робітників, робітників відділень, експертів, керівних та збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та більшої рентабельності підприємства.

Призначення стимулів до праці полягає в розвитку системи потреб людини, структури їх особистих інтересів, у розкритті здібностей працівника, підвищенні його економічної й соціальної відповідальності. Щоб стимули виконували свою роль в повному обсязі, в свідомості та розумінні працівника мають зійтись вигода від збільшення свого матеріального положення та продуктивність праці.

Система грейдів або позиційних посад, означає, по своїй суті, корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат.

Грейдинг – це створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу банку.

Зрозуміло, що для впровадження цієї системи в АТ «ОТП Банк», є доречним розмір персоналу та витрат на персонал в цілому. В такому випадку закріпити прийнятний для обох сторін рівень компенсації можна доволі просто, а конфлікти, пов'язані із заробітною платою працівників, вирішувати, як правило, у окремому порядку.

Введення системи грейдів в АТ «ОТП Банк» буде проходити в декілька етапів, а саме:

- 1) підготовка робочих груп, вивчення методики;
- 2) розробка документації (концепція, положення тощо);
- 3) оцінка посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда);
- 4) визначення вимог до посад, уточнення факторів;
- 5) розподіл факторів по рівням (ранжування);
- 6) оцінка кожного рівня;
- 7) оцінка впливу кожного фактора;
- 8) розрахунок кількості балів для кожних посад;

- 9) розподіл балів по грейдам;
- 10) встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів;
- 11) аналіз результатів.

Дана система пояснює ієрархічну драбину посад за змістом роботи.

Кожна позиція даної структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє працівникам визначити: свою підлеглість, міру відповідальності, потребу в розвитку (підготовці кадрів). Проте найголовнішим тут є те, що відразу після одержання кінцевих даних загальної таблиці і перенесенні їх на графіки можна буде визначити на яких місцях і в яких підрозділах є невідповідність в оплаті праці.

З вище сказаного може скластися враження, що метод грейдів – це аналог тарифної системи, деякі збіжності між цими двома системами є. Адже і тарифно-розрядна сітка, і грейди є ієрархічною структурою посад, де оклади вибудовані на основі наростаючого принципу. Але попри це все є й кардинальні відмінності які зображені в таблиці. 3.1.

Таблиця 3.1

Відмінності між тарифною системою та системою грейдів

Тарифні системи	Системи грейдів
<i>1</i>	<i>2</i>
Побудовані на основі оцінки стажу роботи, навичок і професійних знань.	<p>Передбачає більше широку лінійку критеріїв, що включає такі показники оцінки посади, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - комунікації; - відповідальність; - складність роботи; - управління; - самостійність; - ціна помилки та інші
Посади вибудовуються по наростаючому принципу	Метод грейдів допускає складання оплати праці у двох прилеглих грейдів. В результаті цього робітник або експерт нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, чим, наприклад, фахівець із охорони праці, що перебуває в грейді вищого порядку

1	2
3. Ієрархічна структура тарифної сітки основана на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнти (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні)	3. Структура грейдів побудована тільки на вазі посади, що прораховується в оцінках (балах)
4. Всі посади вибудовуються по строгому наростанню вертикалі (від робітника до керівника)	4. Посади розміщуються тільки за принципом важливості для компанії

Джерело: Складено автором на основі [4].

Отже, система грейдів дозволяє працівникам АТ «ОТП Банк» отримати представлення про можливу зміну рівня прибутку при різних кар'єрних переміщеннях. Керівництву АТ «ОТП Банк» дана система допомагає в прийнятті рішення при індексації заробітної плати і визначенні допустимого розміру винагороди на нових посадах; HR-службі (підборі персоналу) – спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання.

АТ «ОТП Банк» може перейняти досвід багатьох компаній які звернулись до системи грейдів, ще запропонованої Нау Group в 50-ті роки минулого століття. Першими застосовувати систему грейдів в компаніях почали західні корпорації, причому вони взяли за основу саме той метод Нау ННН розробка корпоративної політики компенсацій і пільг. У багатьох випадках грейди впливають на змінну частину зарплати і навіть на соціальні пакети працівників.

Головна цінність системи грейдів полягає в тому, що вона дає чітке орієнтування на бізнес-цілі та стратегію фірми, що в випадку з АТ «ОТП Банк» надзвичайно добре відобразиться на його прибутковості.

Прогнозований ефект від введення грейдингових посад в АТ «ОТП Банк» буду наступний:

- встановлення об'єктивної ціни кожного співробітника для АТ «ОТП Банк»;
- підвищення прозорості кар'єрних перспектив для співробітників АТ «ОТП Банк»;
- збільшення ефективності виконання фонду оплати праці від 10 до 50%;
- якісна оцінка нинішнього персоналу;
- привернути увагу для залучення потенційних кандидатів на ринку праці.

Таким чином, грейдинг дозволить систематизувати всі посади в АТ «ОТП Банк», встановити верхні і нижні кордони оплати праці для кожного рівня (грейда) і створити інструменти для нарахування зарплати в допомогу бухгалтерії. Після впровадження системи грейдів кожен співробітник може побачити зв'язок між своєю роботою і доходами АТ «ОТП Банк». Таким чином, одним із напрямків в АТ «ОТП Банк» є впровадження системи грейдів, яка дозволить зменшити витрати на персонал та підвищити ефективність використання персоналу.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в АТ «ОТП Банк»

Оплата праці персоналу та впровадження системи грейдів в АТ «ОТП Банк» – необхідна умова для ефективної діяльності організації.

З метою більш ефективного використання людських ресурсів підприємства запропоновано ввести систему грейдів в АТ «ОТП Банк».

Впровадження даного заходу в АТ «ОТП Банк», мета якого є вдосконалення системи оплати праці на основі впровадження грейдингу, є досить актуальним та доцільним оскільки в АТ «ОТП Банк» низька плинність кадрів, а сама в компанія є чи мала середньооблікова кількість персоналу яка

дорівнює більше 3 000, також хочеться відмітити коефіцієнт плинності кадрів який знаходиться в нормі.

Впровадження системи грейдів проводиться за стандартним алгоритмом, який включає декілька етапів [4]:

- 1) розподілення посад за зайнятістю для організації;
- 2) визначення грейдів;
- 3) тарифікація або визначення розмірів окладів;
- 4) аналіз ринкового рівня оплати праці за посадами та професіями;
- 5) аналіз і виправлення неточностей.

Для удосконалення тарифної системи оплати в АТ «ОТП Банк» запропоновано впровадити грейдерну систему оплати праці персоналу, яка несе в собі низку потенційних вигод як для АТ «ОТП Банк», так і для працівників, які відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Потенційні вигоди від застосування запропонованого проекту
оцінки роботи персоналу АТ «ОТП Банк»**

Вигоди для організації	Вигоди для персоналу
<i>1</i>	<i>2</i>
<ul style="list-style-type: none"> • дасть інформацію про те, наскільки ефективно використовуються людські ресурси в досліджуваній компанії і яка якість цих ресурсів. • удосконалення організаційної структури в компанії. • усвідомлення місця, яке займає посаду співробітника в існуючій ієрархії посад і оцінка її ролі для компанії. • дозволить конкретизувати критерії оцінки результатів праці і ті вимоги, що пред'являються до персоналу. • покаже ті труднощі та проблеми, які заважають працівникам у досягненні необхідних робочих показників. • дозволить збільшити прибуток банку і мотивації та відповідальності працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка перспектив професійного і кар'єрного зростання для кожного співробітника. • отримання можливості "горизонтального" кар'єрного росту (просування по щаблях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності та повноважень). • послідовне придбання нових професійних знань і навичок, необхідних для ефективної роботи на більш високих посадах. • визнання досягнень співробітників з боку керівництва буде стимулювати їх готовність плідно й ефективно працювати в інтересах організації.

1	2
<ul style="list-style-type: none"> • може стати важливим джерелом інформації для керівництва АТ «ОТП Банк» про стан справ в організації, полегшуючи проходження інформації по вертикалі знизу вгору. • дозволить сформувати або уточнити склад кадрового резерву. 	<ul style="list-style-type: none"> • працівник отримає вкрай важливий для себе зворотний зв'язок, який дозволить йому своєчасно внести необхідні корективи у свою роботу. • дозволить співробітникам краще зрозуміти цілі і завдання, що • стоять перед організацією (підрозділом), полегшуючи проходження інформації по вертикалі зверху вниз. • підвищує рівень прихильності персоналу до своєї організації та її цілей. • отримання справедливої винагороди за працю в залежності від рівня складності, відповідальності виконуваної роботи.

Джерело: Складено автором на основі [71].

Посади описуються за результатами аналізу робіт та згідно штатного розпису. Використовуються різноманітні методи аналізу робіт (інтерв'ювання, анкетування, спостереження і т. д.).

Інтерв'ю може здійснюватися з таких питань [4]:

- У чому полягають ваші посадові обов'язки в АТ «ОТП Банк»?
- За що ви несете відповідальність в АТ «ОТП Банк» ?
- Де розташоване ваше робоче місце, в якому відділі?
- Яке обладнання ви використовуєте?
- Які вимоги висуваються до вашого рівня освіти, підготовки, навичок на цій посаді?
- За які результати ви відповідаєте?
- Чи плануєте ви певні види діяльності?
- Заповнюєте ви які-небудь документи?
- Чи потребує ваша робота контактів зі співробітниками структурних підрозділів, представниками інших організацій, приватними особами?

- Які інструкції та нормативні документи регламентують вашу роботу?
- Чи контролюєте ви роботу інших людей?
- Як часто вас контролюють?
- Яким чином оцінюються результати вашої роботи?
- В яких умовах ви працюєте?
- Який фізичної, емоційної та інтелектуальної навантаження вимагає ваша робота?
- Чи відповідаєте ви за безпеку праці інших людей?

Грейдинг посад, який проводиться в АТ «ОТП Банк» з низькою плінністю кадрів, включає і особисту оцінку співробітника.

Далі проаналізуємо процес вдосконалення системи оплати праці в АТ «ОТП Банк» на основі впровадження грейдингу.

Таблиця 3.3

Анкета оцінки посад і професій АТ «ОТП Банк»

Рівні чинника	Опис рівня
1	2
Чинник 1. Управління співробітниками	
A	Відсутні підлеглі, тобто немає необхідності управляти співробітниками
B	Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших співробітників у рамках поставленого завдання
C	Координація дій робочої групи (2-3 чоловік)
D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних завдань
E	Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація та лідерство. Необхідність як вертикальних, так і горизонтальних взаємодій.
F	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальні владні взаємодії
Чинник 2. Відповідальність	
A	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутній

<i>I</i>	<i>2</i>
B	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
C	Відповідальність за фінансові результати регулярних дій у рамках функціональних обов'язків
D	Вироблення рішень, що впливають на фінансовий результат робочої групи або підрозділу, узгодження рішень із безпосереднім керівником
E	Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу
F	Повна відповідальність за фінансові й інші результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
<i>Чинник 3. Самостійність у роботі</i>	
A	Відсутня необхідність у прийнятті самостійних рішень, робота у відповідності з певними інструкціями, повноваження обмежені, є постійний контроль
B	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником
C	Цілі визначені керівництвом, планування та організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом
D	Формулюються тільки загальні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей (виходячи з політики організації)
E	Працівник перебуває практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі та завдання, впливаючи із стратегії організації
F	Розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь у розробці стратегії компанії
<i>Чинник 4. Досвід роботи</i>	
A	Досвід роботи не потрібний
B	Досвід роботи необхідний, не обов'язково в даній сфері
C	Потрібен спеціальний досвід роботи в даній сфері від 1 до 2-х років
D	Потрібен великий досвід роботи в даній сфері (від 3-х років)
E	Потрібен серйозний досвід роботи не тільки в даній сфері, але й у суміжних сферах
F	Крім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного керівництва великою кількістю співробітників
<i>Чинник 5. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)</i>	
A	Досить середньої або початкової вищої освіти, спеціальних знань не потрібно

<i>I</i>	<i>2</i>
B	Необхідна вища освіта, не обов'язково профільна, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками та технологіями
C	Вища профільна освіта бажана, вільне володіння спеціальними методиками та технологіями
D	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні знання та базові в суміжних сферах
E	Вища профільна освіта, спеціальні знання в сфері роботи, необхідність вченого або професійного ступеня
F	Вища профільна освіта та додаткова освіта в сфері управління організацією та персоналом
Чинник 6. Рівень контактів	
A	Спілкування на звичайному рівні, практично відсутні контакти із клієнтами та зовнішніми організаціями
B	Періодичні контакти із клієнтами та зовнішніми організаціями під контролем безпосереднього керівника
C	Регулярні зовнішні та внутрішні контакти, зовнішні контакти на рівні виконавців входять в функціональні обов'язки
D	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій
E	Зовнішні контакти на високому посадовому рівні, що вимагають проведення складних переговорів, бачення стратегії та політики організації. Потрібні високопрофесійні навички ділового спілкування.
F	Контакти на рівні вищих посадових осіб зовнішніх організацій, найбільш важливих і великих клієнтів або партнерів
Чинник 7. Складність роботи	
A	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій
B	Робота більше різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, що не вимагають особливих зусиль
C	Різнноманітна робота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів рішення поставлених завдань
D	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів рішення різних проблем, координації із суміжними підрозділами
E	Робота, пов'язана із творчим підходом до пошуку та системним аналізом інформації, з постановкою та формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем
F	Робота, пов'язана зі стратегічним баченням розвитку, інтеграція підходів до рішення проблем різних підрозділів

1	2
Чинник 8. Ціна помилки	
А	Помилки впливають на власну роботу та на роботу співробітників у рамках робочої групи
В	Помилки призводять до збоїв у роботі співробітників у рамках усього підрозділу
С	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабі підрозділу
D	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у досить великих розмірах
Е	Помилка може призвести не тільки до великих збитків, але й порушити роботу низки підрозділів
F	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабі всієї організації

Джерело: Складено автором на основі [4].

Чинники оцінки є універсальними і використовуються для оцінки всіх посад. Кількість самих рівнів оцінки залежить від того, з якою точністю необхідно провести оцінку. Кожному рівню присвоюються бали залежно від ступеня складності.

Далі на основі даної анкети була проведена безпосередньо оцінка значущості кожної посади, професій. Оцінка проводилася експертним методом.

При цьому, експертами виступали безпосередні керівники, з обов'язковою участю стороннього, незалежного учасника – представника консалтингової організації. Підсумкова бальна оцінка виходила як середнє арифметичне бальних оцінок експертів. Вирішено, що за системою грейдів визначалась тарифна частина оплати праці, що враховує значущість робочого місця для організації.

Безпосередні ж результати роботи конкретного співробітника оцінювались преміальною частиною оплати праці, яка в АТ «ОТП Банк» нараховується у вигляді певного відсотка до тарифної частини, залежно від виконання встановлених ключових показників ефективності (КРІ).

Таким чином, всі посади адміністративно-управлінського персоналу були проранжировані. Оскільки типових посад на підприємстві багато штатна структура була спрощена. Підсумком цього етапу впровадження системи грейдів стає таблиця з перерахованими факторами та поділом на рівні, з визначенням кількості балів по наростаючому принципу. Визначення кількості балів приведемо на прикладі керівника HR - відділу АТ «ОТП Банк» та представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Приклад оцінки посади в АТ «ОТП Банк»

Посада Керівник HR – відділу в АТ «ОТП Банк».

Чинник оцінки	Рівень чинника оцінки						Значимість чинника по 5-бальній шкалі	Підсумковий бал по чиннику
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
Управління співробітниками	1						2	2
Самостійність у роботі						6	5	30
Досвід роботи				4			3	12
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)				4			5	20
Рівень контактів						6	5	30
Складність роботи						6	5	30
Ціна помилки						6	5	30
СУМАРНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ								184

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Результати визначення кількості балів інших працівників адміністративно-управлінського персоналу АТ «ОТП Банк» зведені в табл. 3.5.

**Ранжування результатів експертної оцінки посад адміністративно-
управлінського персоналу в АТ «ОТП Банк»**

№ з/п	Посада, професія	Підсумкова бальна оцінка	Номер фактору із табл. 3.3							
			1	2	3	4	5	6	7	8
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1	Голова правління	204	13	30	30	16	30	30	30	30
2	Заступник голови правління	189	12	25	30	12	25	30	30	25
3	Член правління, керівник головного кредитного управління	184	2	30	30	12	20	30	30	30
4	Член правління, керівник головного операційного управління	175	8	25	25	12	20	25	30	30
5	Член правління, керівник головного управління корпоративного бізнесу	175	8	25	25	12	25	25	30	25
6	Член правління, керівник головного фінансового управління	175	8	20	30	12	25	25	30	25
7	Директор департаменту комплаєнс та безпеки	165	6	25	25	9	25	25	25	30
8	Директор відділу кадрів	165	6	25	20	9	30	30	25	25
9	Керівник юридичного відділу	160	6	20	25	9	25	25	25	25
10	Керівник відділу кадрів	160	6	25	20	9	25	25	25	25
11	Керівник відділу нормування	160	6	25	25	9	20	25	25	25
12	Керівник відділу праці та заробітної плати	155	6	25	20	9	20	25	25	25
13	Керівник фінансового відділу	150	6	25	25	9	25	20	20	25
14	Керівник відділу тех. забезпечення	140	6	20	25	9	20	20	20	20
15	Головний бухгалтер	130	6	20	20	9	20	20	15	20
16	Директор відділення	129	6	20	19	9	20	20	15	50

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

За оцінками експертів доцільно поділити весь діапазон балів на 10 ґрейдів, з однаковим кроком. Тому від максимальної кількості балів віднімаємо мінімальну і набуте значення поділимо на 10. У результаті виходить, що крок одного ґрейда 7 балів.

$$K_p = \frac{B_{max} - B_{min}}{10} = \frac{204 - 129}{10} = 7.4; \quad (3.1)$$

Далі присвоюємо грейд посадам і професіям, у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Присвоєння грейдів посадам і професіям в АТ «ОТП Банк»

№ з/п	Назва професії, посади	Підсумкова бальна оцінка	№ грейду
1	2	3	4
1	Голова правління	204	10
2	Заступник голови правління	189	9
3	Член правління, керівник головного кредитного управління	184	8
4	Член правління, керівник головного операційного управління	175	7
5	Член правління, керівник головного управління корпоративного бізнесу		
6	Член правління, керівник головного фінансового управління		
7	Директор департаменту комплаєнс та безпеки	165	6
8	Директор відділу кадрів		
9	Керівник юридичного відділу	160	5
10	Керівник відділу кадрів		
11	Керівник відділу нормування		
12	Керівник відділу праці та заробітної плати	155	4
13	Керівник фінансового відділу	150	3
14	Керівник відділу тех. забезпечення	130	2
15	Головний бухгалтер		
16	Директор відділення	129	1

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Враховуючи округлення отримуємо наступні розподіли за грейдами:

Грейд № 1 – від 129 до 136 балів;

Грейд № 2 – від 136 до 143 балів;

Грейд № 3 – від 143 до 150 балів;

Грейд № 4 – від 150 до 157 балів;

Грейд № 5 – від 157 до 164 балів;

Грейд № 6 – від 164 до 171 балів;

Грейд № 7 – від 171 до 178 балів;

Грейд № 8 – від 178 до 185 балів;

Грейд № 9 – від 185 до 192 балів;

Грейд № 10 – від 192 і більше;

Далі аналізуємо фактичну заробітну плату працівників за посадами та професіями, у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Фактична заробітна плата працівників за посадами та професіями
в АТ «ОТП Банк»**

№ з/п	Назва професії, посади	Фактична заробітна плата, грн.
1	2	3
1	Голова правління	140 000
2	Заступник голови правління	100 000
3	Член правління, керівник головного кредитного управління	100 000
4	Член правління, керівник головного операційного управління	100 000
5	Член правління, керівник головного управління корпоративного бізнесу	100 000
6	Член правління, керівник головного фінансового управління	100 000
7	Директор департаменту комплаєнс та безпеки	40 000
8	Директор відділу кадрів	40 000
9	Керівник юридичного відділу	40 000
10	Керівник відділу кадрів	40 000
11	Керівник відділу нормування	40 000
12	Керівник відділу праці та заробітної плати	40 000
13	Керівник фінансового відділу	40 000
14	Керівник відділу тех. забезпечення	40 000
15	Головний бухгалтер	40 000
16	Директор відділення	25 000

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Далі проводимо аналіз рівня оплати праці. В результаті отримуємо скореговану таблицю грейдів посад і професій АТ «ОТП Банк». Результати показані в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Скорегована таблиця грейдів за посадами та професіями в
АТ «ОТП Банк»**

№ з/п	Назва професії, посади	№ грейду	Розмір оплати праці, грн.		
			Мін.	Серед.	Макс.
1	2	3	4	5	6
1	Голова правління	10	130 000	135 000	140 000
2	Заступник голови правління	9	94 000	95 000	99 500
3	Член правління, керівник головного кредитного управління	8	91 000	95 000	99 400
4	Член правління, керівник головного операційного управління	7	90 500	95 000	98 000
5	Член правління, керівник головного управління корпоративного бізнесу				
6	Член правління, керівник головного фінансового управління				
7	Директор департаменту комплаєнс та безпеки	6	36 500	36 925	39 800
8	Директор відділу кадрів				
9	Керівник юридичного відділу	5	36 000	37 225	39 000
10	Керівник відділу кадрів				
11	Керівник відділу нормування				
12	Керівник відділу праці та заробітної плати	4	34 000	36 500	38 300
13	Керівник фінансового відділу	3	32 000	37 225	38 100
14	Керівник відділу тех. забезпечення				
15	Головний бухгалтер	2	31 000	30 225	38 000
16	Директор відділення	1	23 300	24 200	25 000

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

Щоб отримати табл. 3.8, знадобилось провести декілька ітерацій, тобто реалізувати всі наступні пункти і знову повернутись до формування даної таблиці. Це обумовлено необхідністю не допустити зростання ФОП в цілому в АТ «ОТП Банк». Для цього обираємо середній рівень оплати праці робітників - середньо ринковий. Найскладніший етап – аналіз невідповідностей існуючої системи оплати праці та їх ліквідація. На основі

даних таблиці 3.8 будуємо графік розподілу рисунку. 3.1. Далі на графіку відмічено існуючі розміри оплати праці.

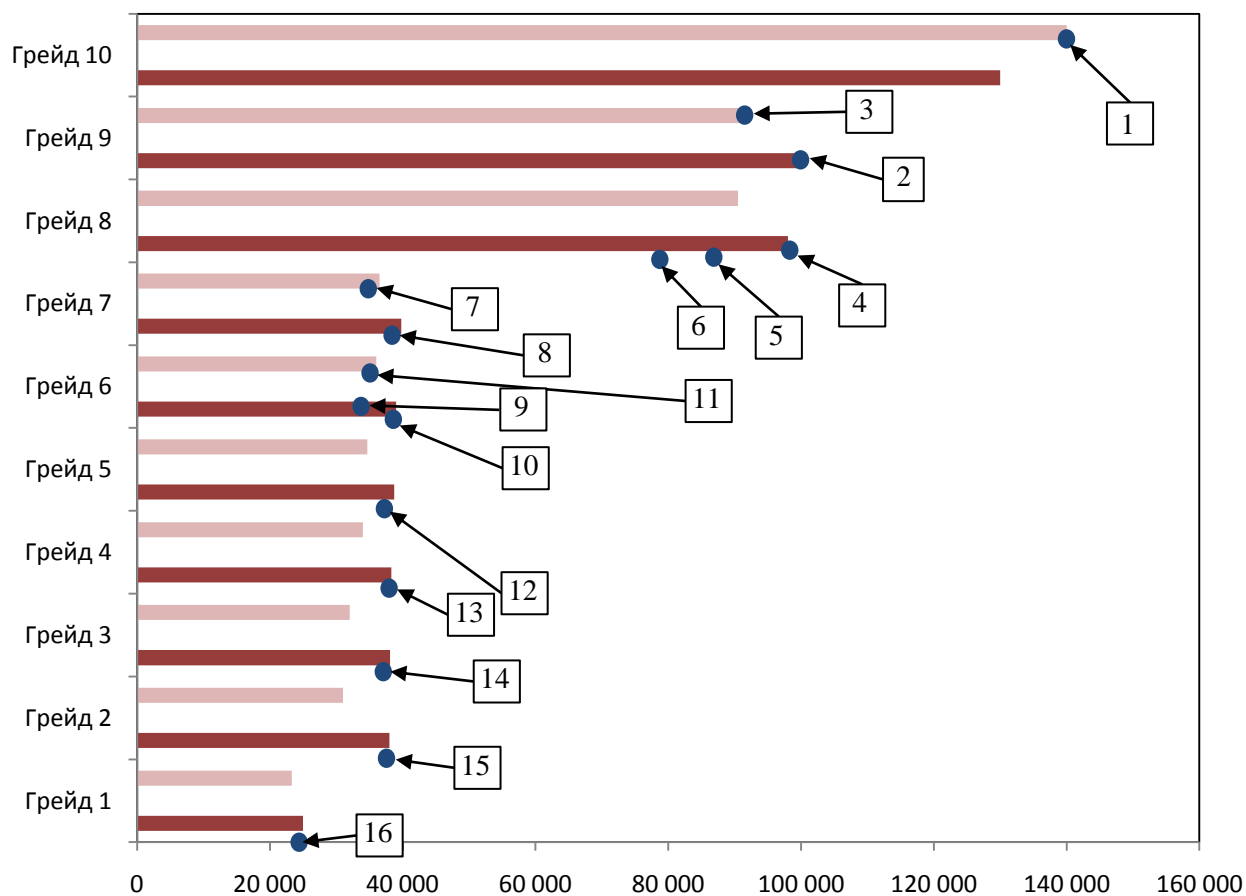


Рис. 3.1. Графік розподілу грейдів в АТ «ОТП Банк»

Джерело: Складено автором на основі [Додатку А].

На графіку (рис. 3.1) представлені явні відхилення від заданого коридору розподілення значень. Це ті посади і професії, які випадають із загального коридору. Іншими словами, дані позиції або недооцінені, або переоцінені.

Розглянемо детальніше:

Точки 16 – «директор відділення» та, який за результатами оцінки потрапив в грейд № 1, вилка окладу знаходиться в діапазоні 23 300 -25 000 грн., фактичний оклад становить 25 000 грн. Отже, посада не переоцінена.

Точка 15 – «головний бухгалтер» за результатами оцінки посади

потрапила в грейд № 2 з вишкою по заробітній платі 31 000 - 38 000 грн. При цьому фактичний оклад працівника складає 40 000 грн. Виходить посада переоцінена.

Точка 14 – «керівник відділу технічного забезпечення, грейд № 3, заробітна плата 32 000 – 38 100 грн., фактична заробітна плата – 40 000 грн., посада переоцінена.

Точка 13 – «керівник фінансового відділу», за результатами оцінки – грейд № 4 (зарплата 34 650 – 38 300 грн.), фактичний оклад 40000 грн. Виходить посада переоцінена.

Точки 12 – «керівник відділу праці та заробітної плати», грейд № 5 (зарплата 34 650 – 38 700 грн.), фактичний оклад складає 40 000 грн. відповідно, посада переоцінена.

Точка 11, 10 та 9 – «керівник відділу нормування», «керівник відділу кадрів» та «керівник юридичного відділу» посади потрапили в грейд № 6 (зарплата 36 000 – 39 000 грн.), фактична становить 40 000 грн. Отже посада переоцінена.

Точки 8 та 7 – «директор відділу кадрів» та «директор департаменту комплаєнс та безпеки» посади потрапили в грейд № 7 (зарплата 36 500 – 39 800 грн.), фактичний оклад складає 40 000 грн. відповідно, посади переоцінені.

Точки 6, 5 та 4 – «член правління, керівник головного фінансового управління», «член правління, керівник головного управління корпоративного бізнесу» та «член правління, керівник головного операційного управління» посади потрапили в грейд № 8 (зарплата 90 500 – 98 000 грн.), фактичний оклад складає 100 000 грн. відповідно, посади переоцінені.

Точка 1 – «голова правління», посада потрапила в грейд № 10 (зарплата 130 000 – 140 000 грн.), фактична становить 140 000 грн. Отже посада не переоцінена.

На графіку також можна побачити, що такі точки як 3 та 2 знаходяться

на вершині своїх вилок окладів. З цього можна зробити висновок, що для кращої мотивації працівників адміністративно-управлінського персоналу їхні посади також переоцінені.

Далі проводимо аналіз ефективності введення системи грейдів в АТ «ОТП Банк».

Після того як ми визначили заробітні плати працівників на рівні середньої по відповідній вилиці окладів кожного грейду, місячна економія на заробітній платі склала – 101 025 грн.

Це означає, що фонд заробітної плати буде дорівнювати:

$$\text{ФОП}_{\text{проект}} = \text{ФОП}_0 - \text{Екон}_{\text{річна}}; \quad (3.2)$$

де, ФОП_0 – фонд робочого часу базовий,

$\text{Екон}_{\text{річна}}$ – річна економія на заробітній платі, за рахунок впровадження системи грейдів.

$$\text{ФОП}_{\text{проект}} = 10550 - (101,025 \times 12) = 933,8 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Отже, проектований фонд оплати праці зменшиться на суму річної економії на заробітній платі, за рахунок впровадження нової системи оплати праці, та становитиме – 933,8 тис. грн.

Введення системи грейдів для адміністративно-управлінського персоналу є ефективним, через низку причин:

1. економічна ефективність – відбулось зростання прибутку банку;
2. ефективність мотивації – відбулось підвищення мотивації працівників в АТ «ОТП Банк», за рахунок того, що вони можуть рухатись по вилиці окладів;
3. ефективність продуктивності праці – за рахунок підвищення мотивації працівників, їхня продуктивність праці зросла.

За оцінками експертів, продуктивність праці працівників, які тепер отримують заробітну плату на основі системи грейдування зросла на 4%.

За рахунок впровадження нової системи оплати праці, вдалося суттєво скоротити річні втрати робочого часу працівників адміністративно-управлінського персоналу підприємства з 8,6% до 3,3%, що призведе до підвищення продуктивності праці в цілому по підприємству.

Умовна економія чисельності робітників за рахунок скорочення втрат робочого часу:

$$E_{\text{чис.}} = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} \times \text{Чис} = \frac{8,6 - 3,3}{100 - 3,3} \times 16 = 0,8 \text{ роб.}; \quad (3.5)$$

На основі цього визначаємо підвищення продуктивності праці пов'язане з економією чисельності працівників:

$$\uparrow \text{ПП} = \frac{E_{\text{чис.}}}{\text{Чис.пр.} - E_{\text{чис.}}} \times 100\% = \frac{0,8}{3413 - 0,8} \times 100\% = 0,02\% \quad (3.5)$$

Обсяг операційних витрат у проектованому періоді зросте за рахунок підвищення продуктивності праці, та складатиме:

$$\Delta \text{ЗОВ} = 1333,8 + 150 = 1488,8 \text{ тис. грн.} \quad (3.6)$$

Обчислимо приріст прибутку в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 5082879 - 1990001,8 = 3092877,2 \text{ тис. грн.} \quad (3.7)$$

Отже, приріст прибутку за рахунок введення грейдерної системи в проектному році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 3092877,2 - 2536756 = 5561,2 \text{ тис. грн.} \quad (3.8)$$

Приріст чистого прибутку за рахунок введення грейдерної системи в проектному році складе:

$$\Delta\text{ЧПр} = 5561,2 * (1 - 18/100) = 4560,1 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

де 18 - ставка податку на прибуток (діє з 1 січня 2019 - 18%). Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$\text{ЧП} = 4560,1 + 1643632 = 2099642 \text{ тис. грн.} \quad (3.10)$$

Розглянемо вплив від впровадження системи грейдів в АТ «ОТП Банк» на техніко-економічні показники підприємства, який представлений у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Очікувані результати від впровадження грейдингової системи
оплати праці в АТ «ОТП Банк»**

Показники	Значення показника, тис. грн.
1	2
Приріст операційного прибутку	5561,2
Приріст операційних витрат	1488,8
Приріст прибутку	4849
Приріст чистого прибутку	4560,1

Джерело: Розроблено автором на основі [Додаток А, Б, В].

Отже, внаслідок впровадження грейдингової системи, загальний операційний прибуток у проектному періоді збільшиться на 5561,2 тис. грн. Операційні витрати збільшаться на 1488,8 тис. грн. Прибуток зросте на – 4849 тис. грн., а чистий прибуток - на 4560,1 тис. грн.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності банку узагальнено та представлено в табл. 3.10.

**Вплив впровадження грейдингової системи оплати праці на
основні показники діяльності АТ «ОТП Банк»**

№ з/п	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абс., +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6
1	Операційний прибуток, тис. грн.	5082879	5528229	4453,5	0,01
2	Операційні витрати, тис. грн.	1988513	2148013	1595	0,09
3	Прибуток, тис. грн.	3439247	3754647	3154	0,11
4	Чистий прибуток, тис. грн.	2536756	2795386	2586,3	0,12

Джерело: Складено автором на основі [Додаток А, Б, В].

Як свідчать представлені в таблиці 3.10 дані, реалізація заходу грейдингової системи оплати праці в АТ «ОТП банк» буде економічно ефективним, і він може бути рекомендованим до впровадження.

Таким чином, запропонована система грьдів в АТ «ОТП Банк» дозволяє збільшити операційний прибуток на 0,01%, що складатиме 5528229 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,12%, що в грошовому виразі становить 1976896,3 тис. грн. Прибуток зросте на 0,132%, що в грошовому виразі 2795386 тис. грн. Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи банку довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи АТ «ОТП Банк», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності банку та соціального становища його працівників.

Завдяки даній системі АТ «ОТП Банк» отримує інструмент для вирішення проблем індексації заробітної плати та визначення допустимого розміру винагороди на нових посадах, з'являється можливість гнучкого підходу до оцінки посад у відповідності зі значимістю робочого місця для банку, у працівників з'являється додатковий стимул кар'єрного зростання, стабілізація складу колективу.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження удосконалення тарифної системи оплати встановлено, що тарифна оплата праці є одним з найважливіших показників суспільного виробництва. У широкому розумінні тарифна система оплати праці є одним з найкращих показників продуктивності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісніших благ при тих самих або й менших затратах праці.

Зазначено, що основними елементами тарифної системи оплати є: тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і професій; тарифні ставки; посадові оклади; тарифні коефіцієнти і тарифні сітки.

Звернено увагу на те, що у системі стимулювання праці провідне місце займає заробітна плата, яка є головним джерелом підвищення добробуту працівників, оскільки складає три чверті їхніх доходів. Заробітна плата робітників та службовців підприємств і організацій є їх часткою у фонді індивідуального споживання національного доходу в грошовому вираженні. Як основна форма необхідного продукту вона розподіляється відповідно до кількості і якості витраченої праці та його індивідуальними і колективними результатами.

Встановлено, що основним видом діяльності АТ «ОТП Банк» є надання банківських послуг. Послуги, що надаються для приватних осіб: депозити; кредити; платіжні карти; платежі і перекази; індивідуальні сейфи. Для юридичних осіб: депозити; кредити; партнерські програми; лізинг; депозитні послуги; овердрафт; розрахунково-касове обслуговування. Станом на 2019 р. сума банківських активів складає 44781323 тис. грн., а чистий прибуток складає 2536756 тис. грн. АТ «ОТП Банк» основні кошти отримує в результаті кредитів в агропромисловому секторі. Величина власного капіталу

АТ «ОТП Банк» у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилася на 12 024 185 тис. грн., що у відсотковому відношенні становить 1,36%. Чистий процентний прибуток у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшилися на 532 219 тис. грн., що у відсотковому відношенні до всього капіталу становить 1,18%. Чистий прибуток АТ «ОТП Банк» у 2019 році збільшився порівняно з 2018 роком на 1,28% і становить 562 446 тис. грн.

На основі проведених розрахунків з'ясовано, що облікова кількість штатних працівників в АТ «ОТП Банк» в 2019 році становила 3413 осіб, порівняно з 2018 р. вона зросла на 116 осіб (1,03%), в структурі ПВП відповідно зросла кількість робітників на 1,03%, зменшилась питома вага керівників на 0,98%. В АТ «ОТП Банк» станом на 2019 рік збільшилась питома вага чоловіків на 1% порівняно з 2018 роком і становить 52,5%. проти 51% в попередньому році.

Встановлено що, в АТ «ОТП Банк» використовується тарифно-преміювальна система нарахування заробітної плати. При погодинній оплаті мірою праці виступає відпрацьований час, а заробіток працівника нараховується відповідно до його тарифної ставки (виходячи з присвоєного розряду) чи окладом за фактично відпрацьований час. В АТ «ОТП Банк» працівники працюють згідно норм та законів України про працю, всі норми згідно законодавства зберігаються та виконуються, плинність кадрів знаходиться в нормі це пов'язано з міцною корпоративною культурою та цінностями банку, та гідною заробітною платою з вище приведених розрахунків ми можемо бачити що основний фонд заробітної плати в АТ "ОТП Банк" в 2019 роком збільшився на 241 мільйонів 258 тисяч. грн. Також збільшився фонд основної заробітної плати відносно 2018 року на 91,1 тис. грн., що у відносному показнику порівнюючи 2019 та 2019 рік, буде становити 1,30. Також зросли заохочування працівників 17 936 тис. грн. порівняно з 2019 та 2018 роком. Зміна в фонді додаткової оплати праці становить на 2019 рік 75 965 тис. грн., що на 14 930 тис. грн. більше ніж у 2018 році.

Для удосконалення тарифної системи оплати запропоновано впровадити систему грейдингів, що дозволить систематизувати всі посади в АТ «ОТП Банк», встановити верхні і нижні межі оплати праці для кожного рівня (грейда) і створити інструменти для нарахування зарплати в допомогу бухгалтерії. Після впровадження системи грейдів кожен співробітник може побачити зв'язок між своєю роботою і доходами АТ «ОТП Банк». Впровадження системи грейдів дозволить зменшити витрати на персонал та підвищити ефективність використання персоналу.

На основі проведених розрахунків, запропонована система грейдів в АТ «ОТП Банк» дозволяє збільшити операційний прибуток на 0,01%, що складатиме 5528229 тис. грн., чистий прибуток збільшиться на 0,12%, що в грошовому виразі становить 1976896,3 тис. грн. Прибуток зростає на 0,132%, що в грошовому виразі 2795386 тис. грн. Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи банку довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи АТ «ОТП Банк», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності банку та соціального становища його працівників. Завдяки даній системі АТ «ОТП Банк» отримує інструмент для вирішення проблем індексації заробітної плати та визначення допустимого розміру винагороди на нових посадах, з'являється можливість гнучкого підходу до оцінки посад у відповідності зі значимістю робочого місця для підприємства, у працівників з'являється додатковий стимул кар'єрного зростання, стабілізація складу колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. АТ «ОТП Банк». *Національний банк України*. URL <https://old.bank.gov.ua/control/uk/bankdict/bank?id=190> (дата звернення: 07.05.2020).
2. Балацький Є. О, Дутченко О, Шамота Г. М Економіка підприємства : монографія. Суми, 2010. 270.
3. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30-31.
4. Березін О. В. Плотник О. Д. Грейдова система оплати праці у сільському господарстві. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Сер.: Економічні науки*. 2010. С. 22-28
5. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць*, м Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
6. Віссер Л. М. Продуктивність та система цінностей. *Економічний вісник України*. 2017. № 1. С. 12-16.
7. Васильчак С. В., Жидяк О. Р., Полянчич Т. М. Теоретичні основи формування оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ*. 2011. С. 152-157.
8. Вітвітцький В. Вплив основних чинників на підвищення продуктивності праці. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 2. С. 29-33.
9. Ведерников М. Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників : підручник. Хмельницький : Евріка, 2015. 288 с.
10. Гончаров В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 2. С. 33-37.
11. Городецька Л. О. Економіка праці й соціально-трудова відносини : курс. лекцій. Київ : НАУ, 2013. 251 с.

12. Гутафель В. В. Резерви підвищення продуктивності праці персоналу торговельного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2019. № 3. С. 11-19.
13. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
14. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально трудові відносини. Київ : Знання, 2014. 390 с.
15. Гудзь Н. В., Денчук П. Н., Романів Р. В. Бухгалтерський облік : навч. посібник для ВНЗ. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ, 2016. 424 с.
16. Дубовська О. В. Теоретичні засади заробітної плати як соціально-економічної категорії. *Вісник ДДФА. Економічні науки*. 2014. № 3. С. 23-32.
17. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та приклади : колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
18. Економіка сільського господарства : навч. посіб. / За ред. В. К. Збарського, В.І. Мацибори. Київ, 2013. 92 с.
19. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально трудові відносини : навчальний посібник. Київ, 2013. 211 с.
20. Закаблук Г. О. Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючим механізмами. *Економіка та підприємство*. 2013. № 2. С. 113.
21. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. – 171 с.
22. Івахненко С. В. Контроль чи аудит Проблеми термінології на сучасному етапі. *Наукові записки. Економічні науки*. 2015. № 4. С. 50-55.
23. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. Київ, 2014. 432 с.
24. Інструкція по статистиці заробітної плати : затверджена наказом Міністерства статистики України 2004. URL:

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04> (дата звернення: 07.05.2020).

25. Коляда Т. А. Диференціація правового регулювання праці за трудовим законодавством України [текст] : ав тореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. юрид. наук. 12.00.05 : дис. докт. юр. наук. Київ, 2014. 21 с

26. Кесарчук Г. С. Удосконалення організації обліку розрахунків за виплатами працівникам. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. № 2. С. 24-29.

27. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. Фінансовий облік : підруч. 4-те вид. [доп. і перероб.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 451 с.

28. Мочерний С. В. Політична економія : навч. посіб. Київ : Знання Прес. 2016. 419 с.

29. Мірошниченко І. С. Основні підходи до класифікації резервів росту продуктивності праці з різним типом виробництва. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 13. С. 112-115.

30. Мочаліна З. М., Поспелов О. В. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів. *Науково-технічний збірник*. 2019. С. 221-227.

31. Музиченко С. А. Фактори зростання продуктивності праці в агропромисловому комплексі в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. С. 112-116.

32. Овсюк Н. В., Радченко О. Ю. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу [Електронний ресурс]. Житомирський державний технологічний університет. 2012. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3003/40.pdf?sequence=1> (дата звернення: 07.05.2020).

33. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 528 с.

34. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 30.04.2020).

35. Сергійчук, С. І. Дослідження методів вимірювання продуктивності праці. URL: [http:// www.nbu.gov.ua/portal/](http://www.nbu.gov.ua/portal/) (дата звернення: 28.04.2020).
36. Сук Л. К. Фінансовий облік : Навчальний посібник 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ, 2016. 663 с.
37. Тарифна система. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 07.05.2020).
38. Тертична Л. І. Методологічні підходи до визначення ефективності формування й використання людського капіталу на мікроекономічному рівні. *Socio-economic problems of management: Collective monograph*. Thorpe-Bowker®, Melbourne, Australia, 2015. P. 160-174. URL: http://ecofin.at.ua/monografija_mn_2015.pdf. (дата звернення: 07.05.2020).
39. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський (фінансовий) облік, оподаткування і звітність : Підручник. 7-ме вид. допов. і перероб. Київ, 2016. 928 с.
40. Шара Є. Ю. Бухгалтерський фінансовий та податковий облік : навч. посіб. Київ, 2016. 422 с.
41. Шкуліпа Л. В. Вплив макроекономічних чинників на заробітну плату працівників. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 1. С. 119-122.
42. Шокот О. Аудит розрахунків з оплати праці з використанням комп'ютерних технологій. *Міжнародний науковий журнал*. 2016. № 4. 67-70.
43. Про відпустки : Закон України від 17.05.2016 № 1366-VIII-ВР / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.kadrovik01.com.ua/regulations/8186/8190/460776> (дата звернення: 07.05.2020).
44. Про колективні договори і угоди : Закон України № 77-VIII від 28.12.2014 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 07.05.2020).
45. Конституція України № 1-рп/2016 від 15.03.2016 / Верховна Рада

України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 07.05.2020).

46. Про встановлення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати : Закон України від 12 жовтня 2010 року № 1646-VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1646-17> (дата звернення: 07.05.2020).

47. Про Державний бюджет України на 2018 рік закон України від 21.12.2016 № 1801-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/1801-19> (дата звернення: 07.05.2020).

48. Про статус та соціальний захист громадян, що постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи : Закон України від 19.12.1991 р. № 2001-XII. / Верховна Рада України. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-12 (дата звернення: 07.05.2020).

49. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 8 липня 2010 року № 2464-17. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (дата звернення: 07.05.2020).

50. Про охорону праці : Закон України від 23.03.2017 № 1977-VIII-XII. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1977-19> (дата звернення: 07.05.2020).

51. Кодекс законів про працю України Закон України від 10.12.1971 р. № 322/VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 07.05.2020).

52. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 "Виплати працівникам". URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011 (дата звернення: 07.05.2020).

53. Національний класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 07.05.2020).

54. Про затвердження Інструкції по визначенню вартості робочої

сили : Наказ Міністерства Статистики України від 29.05.1997 р. № 131 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0535-02> (дата звернення: 07.05.2020).

55. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 07.05.2020).

56. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам» від 28.10.2003 р. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (дата звернення: 07.05.2020).

57. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/108/95-вр>. (дата звернення 15.05.2020).

58. Про Державний бюджет України на 2019 рік : Закон України від 23.11.2018 року № 2629-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2629-19> (дата звернення: 07.05.2020).

59. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 34 "Платіж на основі акцій" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.help/law/1577/> (дата звернення: 07.05.2020).

60. Податковий кодекс України № 2146-VIII від 07.09.2017 – VI / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.111> (дата звернення: 07.05.2020).

61. П(С)БО 26 «Виплати працівникам» від 28 жовтня 2003 року № 601 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (дата звернення: 07.05.2020).

62. Постанова Кабінету Міністрів України № 100 від 8 лютого 1995 р. «Про затвердження порядку обчислення середньої заробітної плати» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/542> (дата звернення: 07.05.2020).

63. Постанова КМУ № 836 від 16.11.2016 «Про затвердження Порядку 112 проведення індексації грошових доходів населення» / Верховна

Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/836-2016-п/paran2n2т>
(дата звернення: 07.05.2020).

64. АТ «ОТП Банк» : веб-сайт. URL: https://www.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/report-2018.pdf URL: (дата звернення: 07.05.2020).

65. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
(дата звернення: 07.05.2020).

66. Законодавство України : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
(дата звернення: 07.05.2020).

67. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 07.05.2020).

68. Міністерство юстиції України : веб-сайт. URL: <https://minjust.gov.ua/> (дата звернення: 07.05.2020).

69. Національний Банк України : веб-сайт. URL <https://bank.gov.ua/>
(дата звернення: 07.05.2020).

ДОДАТКИ

Акціонерне товариство «ОТП Банк»

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

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

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

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

26 березня 2020 року



Наталія Дюба
Головний бухгалтер

26 березня 2020 року

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

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

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

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

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

26 березня 2020 року



Наталія Дюба
Головний бухгалтер

26 березня 2020 року

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

Акціонерне товариство «ОТП Банк»

Окремий звіт про зміни у капіталі за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року (у тисячах українських гривень)

	При- мітки	Акціонерний капітал	Емісійний дохід	Інший додатковий капітал	Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший суккупний дохід	(Накопичений дефіцит) / Нерозпо- ділений прибуток	Всього капіталу
1 січня 2018 року		6,186,023	405,075	1,236,294	29,629	(4,614,579)	3,242,442
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший суккупний дохід							
		-	-	-	38,054	-	38,054
		-	-	-	-	1,974,310	1,974,310
		-	-	-	-	-	-
1 січня 2019 року		6,186,023	405,075	1,236,294	67,683	(2,640,269)	5,254,806
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший суккупний дохід							
		-	-	-	(17,087)	-	(17,087)
		-	-	-	-	2,536,756	2,536,756
		-	-	-	-	-	-
31 грудня 2019 року		6,186,023	405,075	1,236,294	50,596	(103,513)	7,774,475

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

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління
26 березня 2020 рокуНаталія Дюба
Соловий бухгалтер
26 березня 2020 року

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

Акціонерне товариство «ОТП Банк»
Окремий звіт про фінансовий стан
станом на кінець дня 31 грудня 2018 р.
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	рік, який закінчився 31 грудня 2018 року	рік, який закінчився 31 грудня 2017 року
Процентні доходи	4, 26	4,133,371	3,035,594
Процентні витрати	4, 26	(1,226,343)	(1,087,530)
чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти		2,907,028	1,948,064
Комісійні доходи	6, 26	1,488,810	1,154,533
Комісійні витрати	6, 26	(345,284)	(216,492)
чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	7, 26	152,056	272,930
чистий прибуток /(збиток) від операцій з похідними фінансовими інструментами	8	164,224	(66,247)
чистий прибуток/(збиток) від інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		5,570	(10,581)
чистий збиток від модифікації фінансових активів		(20,320)	
Формування резерву на покриття очікуваних збитків за активами, за якими нараховуються проценти	5, 26	(393,928)	(393,649)
Розформування/(формування) резерву на покриття очікуваних збитків за іншими операціями	5, 26	4,344	(26,769)
Інші доходи	26	53,944	66,442
чистий непроцентний прибуток		1,109,416	780,167
Операційний прибуток		4,016,444	2,728,231
Операційні витрати	9, 26	(1,614,720)	(1,463,348)
Прибуток до оподаткування		2,401,724	1,264,883
Витрати з податку на прибуток	10	(427,414)	(243,518)
чистий прибуток за рік		1,974,310	1,021,365
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		65,464	56,288
Вплив зміни справедливої вартості на відстрочений податок на прибуток		—	(8,586)
інші сукупні доходи		65,464	47,702
всього сукупних прибутків за рік		2,039,774	1,069,067
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу	11	499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях	11	3,955	2,046

Продовження додатку Б

	Примітки	рік, який закінчився 31 грудня 2018 року	рік, який закінчився 31 грудня 2017 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України			
Кошти в банках	12		
Кредити клієнтам	13, 26	2,320,458	2,182,720
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	14, 26	2,507,127	3,703,612
Основні засоби та нематеріальні активи	15	22,059,052	17,488,991
Поточні активи з податку на прибуток	16	1,102,220	685,297
Відстрочені активи з податку на прибуток	17	3,677,428	4,458,228
Інвестиційна нерухомість	18	478,898	405,146
Інші активи	10	127,402	179,705
	18	177,315 39,381	467,237 39,038
	19, 26	267,857	222,424
всього Активів		32,757,138	29,832,398
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків та інших фінансових установ		441	
Рахунки клієнтів	20, 26	26,855,632	479
Інші зобов'язання	21, 26	646,259	25,672,913
	22, 26		529,031
всього зобов'язань		27,502,332	26,202,423
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	23		
Емісійний дохід	23	6,186,023	6,186,023
Інший додатковий капітал		405,075	405,075
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		1,236,294	1,236,294
Накопичений дефіцит		67,683	2,219
		(2,640,269)	(4,199,636)
всього КАПІТАЛУ		5,254,806	3,629,975
всього зобов'язань та КАПІТАЛУ		32,757,138	29,832,398

Продовження додатку Б

	Примітки	Акціонерний капітал	емісійний дохід	Інший додатковий капітал	резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	(накопичений дефіцит)/нерозподілений прибуток	Всього капіталу
31 грудня 2016 року		6,186,023	405,075	1,236,294	(45,483)	(5,221,001)	2,560,908
Прибутки від переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		—	—	—	47,702	—	47,702
Всього сукупних прибутків		—	—	—	—	1,021,365	1,021,365
31 грудня 2017 року		6,186,023	405,075	1,236,294	2,219	(4,199,636)	3,629,975
Вплив від переходу до МСФЗ 9 (резерви під очікувані збитки за кредитами та фінансовими зобов'язаннями)		—	—	—	—	(472,109)	(472,109)
Вплив від переходу до МСФЗ 9 (резерви під очікувані збитки за інвестиціями, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід)	3	—	—	—	—	(27,410)	—
Вплив від переходу до МСФЗ 9 (відстрочені активи з податку на прибуток)	3 10	—	—	—	27,410	84,576	84,576
1 січня 2018 року		6,186,023	405,075	1,236,294	29,629	(4,614,579)	3,242,442

Продовження додатку Б

Прибутки від переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід							
Всього сукупних прибутків	—	—	—	38,054	—	38,054	
	—	—	—	—	1,974,310	1,974,310	
31 грудня 2018 року	6,186,023	405,075	1,236,294	67,683	(2,640,269)	5,254,806	

Закінчення додатку Б

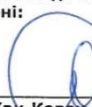
	Примітки	рік, який закінчився 31 грудня 2018 року	рік, який закінчився 31 грудня 2017 року
Рух грошових коштів від операційної діяльності			
Проценти отримані		4,067,586	3,505,523
Проценти сплачені		(1,235,182)	(1,120,321)
Комісійні доходи отримані		1,488,810	1,154,533
Комісійні витрати сплачені		(345,284)	(216,492)
чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами		227,450	166,775
чистий прибуток/(збиток) від операцій з похідними фінансовими інструментами		166,613	(64,898)
Інші доходи отримані		34,365	75,751
Операційні витрати сплачені		(1,459,051)	(1,238,979)
Рух грошових коштів від операційної діяльності до змін операційних активів та зобов'язань		2,945,307	2,261,892
зміни операційних активів та зобов'язань:			
Збільшення кредитів клієнтам		(5,442,089)	(3,085,503)
Збільшення інших активів		(33,918)	(43,824)
Збільшення/(зменшення) коштів банків		4,139	(71)
Збільшення рахунків клієнтів		1,386,129	3,343,381
Збільшення/(зменшення) інших зобов'язань		40,557	(136,570)
Грошові кошти (використані)/отримані від операційної діяльності до оподаткування		(1,099,875)	2,339,305
Податок на прибуток сплачений		—	—
чисті грошові кошти від операційної діяльності		(1,099,875)	2,339,305
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			
Придбання основних засобів нематеріальних активів		(159,284)	(153,914)
Надходження від реалізації основних засобів та нематеріальних активів та інвестиційної нерухомості		4,891	212,353
Придбання інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(23,144,576)	(23,120,160)

Акціонерне товариство «ОТП Банк»

Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року (продовження)
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2019	2018
Рух грошових коштів від фінансової діяльності			
Надходження позикових коштів від міжнародних фінансових організацій		367,935	-
Погашення орендного зобов'язання		(154,803)	-
Чисті грошові кошти використані в фінансової діяльності		213,132	-
Вплив змін курсів іноземних валют на грошові кошти та їх еквіваленти		(843,519)	(206,328)
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		2,147,075	(1,058,747)
ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТИ, на початок року	9	4,827,585	5,886,332
ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТИ, на кінець року	9	6,974,660	4,827,585

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


Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління

26 березня 2020 року




Наталія Дюба
Головний бухгалтер

26 березня 2020 року

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

Акціонерне товариство «ОТП Банк»

Окремий звіт про зміни у капіталі
за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень)

	При- мітки	Акціонерний капітал	Емісійний дохід	Інший додатковий капітал	Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через Інший суккупний дохід	(Накопичений дефіцит)/ Нерозпо- ділений прибуток	Всього капіталу
1 січня 2018 року		6,186,023	405,075	1,236,294	29,629	(4,614,579)	3,242,442
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через Інший суккупний дохід							
		-	-	-	38,054	-	38,054
		-	-	-	-	1,974,310	1,974,310
1 січня 2019 року		6,186,023	405,075	1,236,294	67,683	(2,640,269)	5,254,806
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через Інший суккупний дохід							
		-	-	-	(17,087)	-	(17,087)
		-	-	-	-	2,536,756	2,536,756
31 грудня 2019 року		6,186,023	405,075	1,236,294	50,596	(103,513)	7,774,475

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

Тамаш Хак-Ковач
Голова Правління
26 березня 2020 року



Надія Дюба
Солговий бухгалтер
26 березня 2020 року

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