

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

на тему: «Розроблення соціального пакету для працівників підприємства»

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

Кривоцюк Володимир Олександрович

Керівник к. е. н., доц. Тертична Любов Іванівна

Рецензент

(підпис)

(підпис)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“26” січня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кривоцюка Володимира Олександровича

1. Тема роботи «Розроблення соціального пакету для працівників підприємства»

керівник роботи Тертична Любов Іванівна. к. е. н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «ОТП Банк» 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади розроблення соціального пакету для працівників підприємства. Розділ 2. Аналіз стану розроблення соціального пакету в АТ «ОТП Банк». Розділ 3. Пропозиції щодо розроблення соціального пакету в АТ «ОТП Банк» Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 11 таблицях, 7 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: <u>«Теоретичні засади розроблення соціального пакету для працівників підприємства»</u>	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: <u>«Аналіз стану розроблення соціального пакету в АТ «ОТП Банк»»</u>	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: <u>«Пропозиції щодо розроблення соціального пакету в АТ «ОТП Банк»»</u>	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	10.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

(підпис)

Кривоцюк В. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Тертична Л. І.

(прізвище та ініціали)

...

АНОТАЦІЯ

Кривоцюк В. О. Розроблення соціального пакету для працівників підприємства. – Рукопис.

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

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування розроблення соціального пакету для працівників підприємства – визначено поняття, складові та місце соціального пакету в системі мотивації персоналу підприємства та прояву соціальної відповідальності бізнесу, узагальнено світовий досвід розроблення соціального пакету для працівників підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика АТ «ОТП Банк», а також надана характеристика персоналу даного підприємства. Здійснено оцінку ефективності діючого соціального пакету для працівників АТ «ОТП Банк» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи виявлено основні напрямки удосконалення розроблення соціального пакету АТ «ОТП Банк». Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності АТ «ОТП Банк».

Робота містить 74 сторінок, 13 таблиць, 7 рисунків, 60 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, соціальний пакет, ефективність використання персоналу, соціальна відповідальність, стимулювання праці

SUMMARY

Krivotsyuk V. O. Development of a social project for employees of the enterprise. - Manuscript.

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

In the first section of the work the theoretical substantiation of social package development for enterprise employees is carried out - the concepts, components and place of social package in the system of enterprise staff motivation and manifestation of social responsibility of business are defined, the world experience of social package development for enterprise employees is generalized.

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of JSC "OTP Bank", as well as the characteristics of the staff of the enterprise. An assessment of the effectiveness of the current social package for employees of JSC "OTP Bank" with the identification of existing advantages and disadvantages.

In the third section of the qualification work the main directions of improving the development of the social package of JSC "OTP Bank" are revealed. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of OTP Bank JSC is substantiated.

The work contains 74 pages, 13 tables, 7 figures, 60 used sources.

Key words: personnel, social package, efficiency of personnel use, social responsibility, labor stimulation

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1.Сутність та складові соціального пакету, його місце в системі мотивації персоналу підприємства.....	9
1.2.Соціальний пакет як інструмент управління та прояву соціальної відповідальності бізнесу.....	12
1.3. Світовий досвід розроблення соціального пакету для працівників підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗРОБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ В АТ «ОТП Банк».....	22
2.1.Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2.Характеристика персоналу в АТ «ОТП Банк».....	31
2.3.Оцінка ефективності діючого соціального пакету для працівників АТ «ОТП Банк».....	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ В АТ «ОТП Банк».....	50
3.1.Основні напрямки удосконалення розроблення соціального пакету АТ «ОТП Банк».....	50
3.2.Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в АТ «ОТП Банк».....	53
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки соціальний пакет для найманого працівника з набору пільг і певних привілеїв перетворився в діючий інструмент мотивації персоналу. А для потенційного кандидата на вакантну посаду – в одну з базових вимог до роботодавця. Сьогодні для ефективних підприємств соціальний пакет є одним з критеріїв успішності та стабільності, а також показником високого рівня корпоративної культури.

У цих умовах як ніколи актуальним стає соціальний пакет, який формується відповідно потребам співробітників та цілей роботодавців, з врахуванням принципів конкурентоспроможності на ринку праці. В останній час поняття соціального пакета все активніше використовується у регулюванні трудових відносин.

Проблемі розроблення присвячена велика кількість праць закордонних та вітчизняних вчених, серед них: Бикова А.Л., Воронова В.С.

Метою роботи є узагальнення теоретичних знань щодо розробки соціального пакету для працівників АТ «ОТП Банк».

Об'єктом дослідження є розроблення соціального пакету для працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розроблення соціального пакету для працівників АТ «ОТП Банк».

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

- досліджено теоретичні засади розроблення соціального пакету для працівників підприємства;
- розглянуто світовий досвід розроблення соціального пакету для працівників підприємства;
- проаналізовано техніко-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк»;

- здійснено оцінку ефективності діючого соціального пакету для працівників АТ «ОТП Банк»;
- виявлено основні напрямки удосконалення розроблення соціального пакету АТ «ОТП Банк»;
- обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження заходу «Вакцинація від Covid 19» 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 підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків, статистичні та аналітичні методи).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення формування соціального пакету на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, 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, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 74 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 71 сторінки. Робота містить 13 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові соціального пакету, його місце в системі мотивації персоналу підприємства

У зв'язку з широким використанням технологій управління проектами у різних галузях знань, існує багато визначень терміна «проект»

Рассел Арчибальд, один з визнаних класиків управління проектами, визначає проект як «комплекс зусиль, здійснюваних з метою отримання конкретних унікальних результатів у рамках відведеного часу і в межах затвердженого бюджету, який виділяється на оплату ресурсів, що використовуються або споживаються в ході проекту».

РМВОК визначає проект як «тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів»[5].

Соціальне проектування - це науково-практична діяльність, націлена на діагностику актуальних і перспективних соціальних проблем, вироблення ресурсно-забезпечених оптимальних варіантів їх вирішення. Соціальне проектування - це конструювання індивідом, групою чи організацією дії, спрямованої на досягнення соціально значущої мети, яка є локалізованою за місцем, часом і ресурсами. Сутність соціального проектування полягає в конструюванні бажаних станів майбутнього [15].

Соціальне проектування відноситься до інноваційної діяльності. Воно у своїй основі передбачає певні соціальні зміни [7]. Ці зміни створюються, отримують обґрунтування, плануються, тобто являє собою різновид свідомої інноваційної діяльності. У великих соціальних проектах багато схоже з соціальними реформами: вони також схильні до небезпеки перегляду, скасування або ревізії в силу обставин, які пов'язані з особливостями

функціонування вищих рівнів влади. Мікропроекти зачіпають інтереси невеликих груп людей, наближені до звичайних проблем і менш залежать від загальнополітичної обстановки. Саме на таких проектах добре видно суб'єктна орієнтація соціального проектування, яка проявляється в тому, що цілі, завдання, зміст соціального проекту несуть на собі риси ціннісно-нормативної системи ініціатора проекту [13].

Соціальний проект - науково обґрунтована модель конкретного рішення соціальної проблеми, виражена в певній знаковій формі (системі документації); сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в середовищі матеріальної чи духовної цінності, яка має просторово-часові та ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням [19]. Під соціальним нововведенням розуміється різновид управлінського рішення, задум якого передбачає цілеспрямована зміна того чи іншого соціального явища або процесу, а реалізація полягає у здійсненні цього задуму. Ініціатором проекту може бути як індивід, так і організація або співтовариство. У другому визначенні проекту підкреслюється, що вплив формованої цінності на людей визнається позитивним. Залежно від цілей і масштабу проекту це можуть бути і мала група, і спільнота думку якої прийнято називати суспільною думкою. Проект повинен бути визнаний багатьма. Крім цього, необхідно, щоб проект був визнаний фахівцями-експертами [16].

Соціальні проекти різноманітні за особливостями фінансування, масштабами, термінами реалізації, ступеня складності, характером проєктованих змін, напрямками діяльності. Ці особливості важливо усвідомити до початку роботи за проектом, що дозволить з максимальною ефективністю скористатися перевагами кожного їх проєктних типів і заздалегідь передбачити можливі труднощі [2].

Виділяють такі типи проєктів за різними ознаками. Типи проєктів за характером проєктованих змін: інноваційні, завдання яких – впровадження

принципово нових розробок, чим визначається їх тісний зв'язок з науково-технічними проектами (наприклад, створення Інтернету); підтримуючі, які вирішують завдання екологічного характеру, в тому числі в рамках екології культури. Підтримуючі проекти називаються також реанімаційними або реставраційними [18].

Типи проектів за напрямками діяльності: освітні проекти, завдання яких – представлення освітніх послуг, метою яких є придбання знань, умінь, навичок; науково-технічні проекти також можуть виступати як проекти соціальні, якщо своїми наслідками безпосередньо зачіпають суспільне життя. Науково-технічні проекти можуть мати пошуковий, експериментальний характер і через представлення результатів громадській думці набувати соціальну функцію (викликати суспільний інтерес, сприяти утворенню асоціацій і клубів, надавати якості публічних діячів особам, які брали участь у проекті і т.д.); культурні проекти можуть по основній своїй спрямованості виступати як проекти художні, символічні, екзотичні та ін.. Їх спільна риса як соціальних проектів полягає в тому, що вони виявляються вплетеними в тканину соціального життя, тобто люди в цьому випадку звертають увагу не на естетичні сторони проекту, а на його соціальну функцію [11].

Типи проектів за їх масштабами. Оцінка масштабу проекту ґрунтується на наступних показниках: наскільки велике число людей (груп, організацій), які зможуть скористатися результатами проекту; яка потреба проекту в кадрових ресурсах, скільки сумарного часу всіх зайнятих у проекті необхідно для його реалізації; як багато фінансових коштів і матеріально-речових ресурсів потрібно затратити, щоб проект був реалізований в планованому обсязі; наскільки складний проект за своєю структурою, формами організації, звітності тощо; на який час і для якій території розраховане виконання проекту [42].

Соціальний проект - це комплексна діяльність людини, але частіше групи людей - громадських фондів, об'єднань, спільнот - яка спрямована на

вирішення певних проблем соціуму, його трансформації і підвищення якості життя [2].

1.2. Соціальний пакет як інструмент управління та прояву соціальної відповідальності бізнесу

Впродовж останніх років на національному ринку праці для регулювання трудових відносин як одна з форм винагороди за працю все більш активно використовується соціальний пакет (СП), під яким в широкому сенсі слід розуміти надання роботодавцем працівнику матеріальних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв та соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати [9].

Аналіз наукових праць з обраної проблематики свідчить про те, що питання підвищення заробітної плати є найактуальнішими саме для пострадянських держав, і зокрема для України, в період виходу з економічної кризи та формування інститутів ринкового типу. Втім, механізми удосконалення оцінки та стимулювання праці поки що залишаються недостатньо дослідженим напрямом, що призводить до відсутності зв'язку між кваліфікацією та рівнем оплати праці, поширення бідності серед працівників, інших негативних наслідків [23].

До складу соціального пакета включаються як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою (рис. 1.1).

Поняття соціальний пакет часто плутають із соціальними гарантіями. Соціальні гарантії, на відміну від соціального пакету, є обов'язковими для роботодавця. Вони містять в собі ті права робітника, що передбачені законодавством: обідня перерва, оплачувані лікарняні та відпустку, сплату податків та інші гарантії, передбачені Трудовим кодексом [37]. Попри це,

деякі дослідники відносять соціальні гарантії до «базового» соц-пакету, поряд з яким існує також мотиваційний соціальний пакет, у складі якого виокремлюють конкурентний (підвищення кваліфікації, відпочинок, розваги, корпоративні заходи, мотивація праці) соц.-пакет і компенсаційний, що містить відшкодування особистих витрат, пов'язаних із роботою [50].

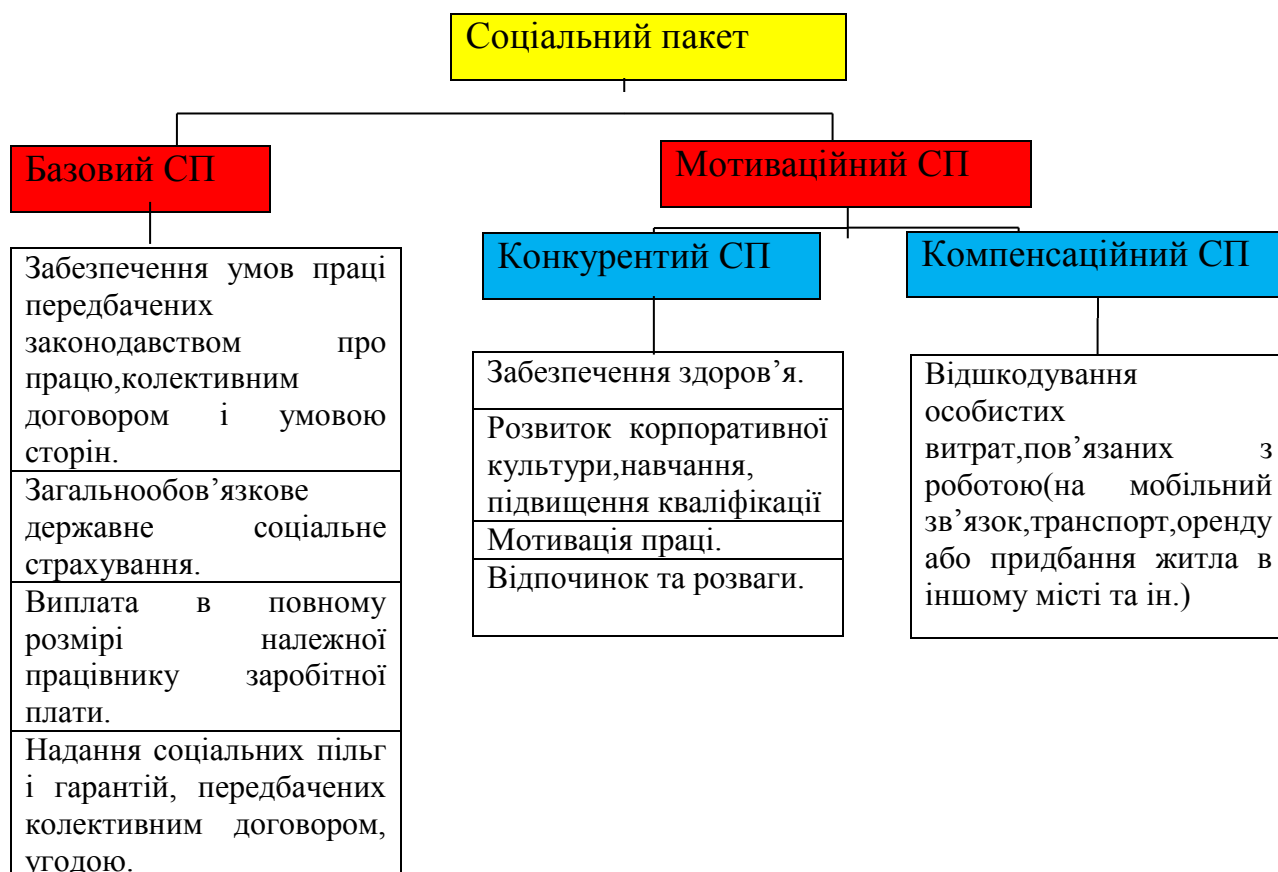


Рис. 1.1. Структура соціального пакета

Джерело: Складено автором.

Наведена класифікація ґрунтується на принципі добровільності/обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір належної йому основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до основної заробітної плати або відшкодування особистих витрат [48].

Виходячи з визначеної структури соціального пакета, він виконує принаймні три функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаторну.

Реалізація цих функцій повинна забезпечувати досягнення основної мети – збалансування індивідуальних потреб працівника зі стратегічними потребами компанії. Підтримання такого балансу є можливим за рахунок досягнення відповідності соціального пакета основним цілям сторін трудових відносин [31].

Загалом взаємодія між роботодавцем і працівником, опосередкована соціальним пакетом, охоплює шість основних аспектів: [1, 10]. Юридична взаємодія здійснюється в процесі встановлення та існування трудових відносин між працівником і роботодавцем, що передбачають реалізацію певної сукупності соціально-економічних прав та гарантій. Економічна взаємодія відбувається в процесі визначення ціни послуг праці, елементом якої є соціальний пакет. Політична взаємодія має наслідком формування певних внутрішніх корпоративних стандартів, підходів і політики щодо соціального пакета, вона відбувається між окремими групами працівників на внутрішньо фірмовому рівні [12,3].

Етичний аспект взаємодії працівника й роботодавця з приводу соціального пакета безпосередньо пов'язаний з моральними цінностями та поняттям справедливості.

Оскільки будь-яка компанія являє собою соціальну організацію, в структурі якої можна виокремити певні соціальні групи, соціальний пакет розглядається як соціологічна взаємодія між працівниками, організацією та суспільством в цілому [24].

Феномен психологічної взаємодії між компанією та працівником є одним з визначальних факторів довго тривалості й успішності трудових відносин. У разі, якщо організація пропонує неадекватне індивідуальним очікуванням працівника середовище, ступінь психологічного залучення та відчуття належності до нього неодмінно зменшуватиметься, що з часом відіб'ється на економічних показниках компанії [18].

Ефективне використання соціального пакета вимагає забезпечення дотримання трьох принципів компенсаційної політики [2, с. 49–52]:

- конкурентоспроможність (зовнішня справедливість) – відображає рівень співвідношення оплати, яку пропонує організація, до рівня оплати аналогічної посади, що сформувався на ринку;[4].
- відповідність (внутрішня справедливість) – формується під час порівняння різних видів робіт з метою визначення цінності кожного з них та встановлення ієрархії зарплат всередині організації;
- індивідуальна справедливість – відображає суб'єктивне сприйняття справедливості компенсації власне працівниками [10].

У сучасній міжнародній практиці управління персоналом сформувались два підходи до розуміння функцій соціального пакета як [3] інструменту управління та прояву соціальної відповідальності бізнесу.

В межах першого підходу соціальний пакет розглядається як інструмент підвищення привабливості конкретного роботодавця для працівників у ситуації високої конкуренції на ринку праці, при цьому він виступає як альтернативний механізм підвищення рівня [12] загальної винагороди працівника замість підвищення розміру заробітної плати (прямої грошової винагороди).

За використання другого підходу надання працівникам соціальних пільг та гарантій розглядається як один з напрямів загальної соціальної діяльності компаній, спрямованої на формування позитивної ділової репутації [15]. В даному випадку працівники, разом з іншими значущими для діяльності компанії учасниками (акціонерами, державою, місцевими спільнотами, споживачами, постачальниками та ін.), розглядаються як посередники. Управління соціальним пакетом здійснюється в межах цільових соціальних програм, працівники активно залучаються до процесу прийняття рішень, акцент робиться на соціальний діалог, дотримання громадянських прав, забезпечення рівних можливостей і безпеки, охорону праці й здоров'я, соціальний захист. Такий підхід передбачає побудову з працівниками партнерських стосунків, спрямованих на підвищення їхнього задоволення

діяльністю компанії, а відтак є стратегічно орієнтованим і спрямованим на формування стійкого іміджу соціально відповідального роботодавця [46].

Матеріальні блага, що входять до складу соціального пакета, з точки зору трудового законодавства можуть розглядатися як елементи заробітної плати, які відносять до додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат [18].

Матеріальні блага, що входять до складу соціального пакета, з точки зору трудового законодавства можуть розглядатися як елементи заробітної плати, які відносять до додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат [22].

Перелік матеріальних благ, що входять до соціального пакета, порядок та умови надання їх працівнику, можуть бути передбачені безпосередньо в трудовому договорі (у разі, якщо він укладається в письмовій формі), а також в колективному договорі та відповідних локальних нормативних актах організації [23].

Нині у світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління соціальним пакетом [3]. Перша пов'язана зі збільшенням частки витрат на надання соціальних пільг і гарантій у загальному обсязі соціальних витрат компаній та зміною структури соціального пакета, зміщенням акцентів мотиваційних програм для персоналу в бік підвищення цінності немонетарного регулювання, стратифікацією системи соціальних гарантій, що стає більш гнучкою та враховує потреби різних категорій працівників. Друга тенденція полягає у зростанні залучення працівників до формування соціального пакета, поширенні практики дольової участі персоналу в придбанні послуг. При цьому працівник може мірою своєї участі визначати обсяг та якість послуг, що отримує, а ступінь участі компанії у формуванні соціального пакета часто залежить від рівня його посади та доходу [39].

Таким чином, соціальний пакет (його компоненти та величина) є елементом заробітної плати, потужним «мотиваційним інструментом, який інтегрує методи матеріального і нематеріального стимулювання праці,

системою заходів, що дає можливість не лише задовольнити потреби працівників», забезпечити реалізацію ними власних конституційних прав у сфері праці, «а й безпосередньо вплинути на виробничий процес» [5], ступінь залучення працівника, індивідуальну та організаційну ефективність, а відтак тривалість і успішність трудових відносин між працівником та роботодавцем.

Використання роботодавцями соціального пакета має позитивне значення для внутрішньої стабільності та зовнішньої привабливості компанії як роботодавця, сприяє формуванню в Україні сучасного, конкурентного ринку праці, створенню й розвитку засад корпоративної культури в суспільстві, підвищенню конкурентоспроможності національної робочої сили [17].

Поширення практики використання соціального пакета як інструменту підвищення заробітної плати має наслідком створення умов для розвитку ринку послуг, зокрема у сфері добровільного страхування (медичного, пенсійного тощо). З другого боку, гнучке застосування страхових програм з урахуванням індивідуальних потреб працівників створює передумови для підвищення ефективності виробництва, наприклад, шляхом мінімізації втрат, пов'язаних із захворюваністю працівників, оптимізації показників руху робочої сили тощо [11].

Соціальний пакет може запроваджуватися за допомогою існуючих законодавчих механізмів, таких як договірне регулювання колективних трудових відносин, нормативне регулювання праці у локальних правових актах суб'єктів господарської діяльності, письмова форма укладення трудового договору [48].

Соціальний пакет має бути максимально універсальним та, водночас, враховувати індивідуальні потреби працівника. Завдання роботодавця – розробити таку систему, що дасть змогу запровадити єдиний стандарт підходу до соціального пакета, підвищити рівень послуг, які надаються працівнику, та, разом з цим, адаптувати соціальний пакет для кожного структурного підрозділу компанії, що дозволить створити умови для

скорочення витрат компанії на соціальні цілі. Однією з основних умов ефективності управління соціальним пакетом є відповідність загальним стратегічним цілям компанії, її корпоративній культурі та політиці управління персоналом [3].

1.3. Світовий досвід розроблення соціального пакету для працівників підприємства

Соціальне страхування — фундаментальна основа державної системи соціального захисту населення, що уможливорює матеріальне забезпечення і підтримку непрацездатних громадян за рахунок фондів, сформованих працездатними членами суспільств [1].

Соціальне страхування — це сукупність відносин, яка пов'язана з формуванням і витратами фондів грошових коштів для матеріального забезпечення непрацездатних [11].

Загальнообов'язкове державне соціальне страхування — система прав, обов'язків і гарантій, яка передбачає надання соціального захисту (включає матеріальне забезпечення громадян у разі хвороби; повної, часткової або тимчасової втрати працездатності; втрати годувальника; безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом) за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків власником або уповноваженим ним органом (далі — роботодавець), громадянами, а також бюджетних та інших джерел, передбачених законом.

Суб'єктами соціального страхування є: держава, підприємства організації, профспілки та громадяни [7].

Для соціального страхування властиві принципи:

- загальність забезпечення громадян соціальним страхуванням за рахунок коштів підприємств, організації та держави;

- оптимальність поєднання інтересів особи, трудового колективу і суспільства при використанні страхових коштів;

- управління соц.

іальним страхуванням через колективи працівників.

Основними формами надання соціальної допомоги є: виплати, фінансування послуг і надання пільг.

Відповідно до статті 46 Конституції України, громадяни мають право на соціальний захист. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням, а також добровільним соціальним страхуванням через страхові компанії, що мають ліцензії Національного комітету фінансових послуг України [22].

Людина значну частину свого життя витрачає на працю, і тому від умов праці, рівня її безпеки залежать працездатність і продуктивність праці, якість роботи, стан здоров'я.

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, на стан здоров'я нації на 50 відсотків впливають соціальні фактори (умови життя, праці). Створення сприятливих умов праці має бути одним з головних завдань суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної та економічної політики, важливою складовою менеджменту персоналу [46].

В умовах функціонування ринкової системи господарювання не тільки українські, а й закордонні підприємства, стоять перед необхідністю діяти у конкурентному середовищі та постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність [57].

Вітчизняні та зарубіжні керівники підприємств розуміють, що важливим є соціальний захист, який реалізується через надання соціального пакету, як елементу системи соціального захисту працівників і ступеня їх вмотивованості.

Світові фахівці та науковці дійшли до висновку, що систему мотивації потрібно коригувати з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника.

Якщо впроваджена на підприємстві система мотивації суперечить поведінковими характеристиками працівників, то слід або модернізувати її, або змінювати кадри.

В зарубіжних країнах основними видами соціальних гарантій співробітникам підприємства є: медичне страхування і страхування життя, стоматологічне страхування, страхування зору, пенсії, оплачувану відпустку та додаткові пільги. При цьому додаткові пільги-це різновид безготівкових платежів, яка використовується для залучення і утримання талановитих співробітників. До них відносяться допомогу в навчанні, гнучкі рахунки для медичних витрат і витрат по догляду за дитиною, а також невиробничі бонуси.

На підприємствах Норвегії при тривалості робочого тижня 37,5 годин працівник має право на мінімум три тижні відпустки в літній період. Узаконивши це на наших підприємствах в правилах внутрішнього розпорядку, можливо була б вирішена проблема «паювання» літньої відпустки.

При наявності в сім'ї одного або двох дітей, в разі з хвороби кожен батько має право на додаткові 10 робочих днів невиходу на роботу. Виплати проводяться на державному рівні після заповнення податкової декларації.

У Нідерландах діє розгалужена система соціальних гарантій. За останні роки ця система була переглянута з метою забезпечення більшого контролю, спрямованого на зниження кількості пропусків роботи через хворобу і на збільшення зайнятості[2].

У країнах Європи необхідно відзначити загальний високий рівень соціальної захищеності працівників. Це є ключовим моментом, визначальним зацікавленість і активність трудових колективів.

Щодо російського досвіду надання соціального пакету, то він є також актуальний для України. По-перше, обидві країни мають загальні характерні ознаки регулювання індивідуальних соціально-трудова відносин, по-друге, в Росії процес впровадження соціального пакету почався раніше і вже

отримав розвитку. Російське ВАТ «Роснафта» надає безкоштовне харчування, додаткові виплати жінкам, які перебувають у відпустці по догляду за дітьми, компенсує витрат на проживання в гуртожитках, також практикує безвідсоткову освітню позику-соціальну допомогу на отримання базової вищої освіти працівників і їхніх дітей в російських вузах з державною акредитацією.

Американська компанія Boeing пропонує, поряд з перерахованими вище перевагами, програму обслуговування. Суть її в тому, що конфіденційна служба надає співробітникам і членам їх сімей професійне консультування для допомоги в особистих питаннях і управління стресом[53].

Також нами були проаналізовані ще деякі закордонні соціально-орієнтовані компанії, після чого було з'ясовано, що вони пропонують ряд інноваційних складових соціального пакету.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗРОБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ В АТ «ОТП БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ОТП Банк, Україна — український банк, зареєстрований 2 березня 1998 року як «Райффайзенбанк Україна», придбаний у 2006 році угорським банком OTP Bank Plc. OTP Bank входить у десятку найбільших банків України. Станом на 1 січня 2014 року загальні активи банку становили 18,722 млрд грн. Чистий прибуток банку у 2013 році становив 117,293 млн. грн. (проти 261,5 млн у 2020 році). Станом на 1 січня 2020 року розміром загальних активів ОТП Банк становив 49,3 млрд грн. Чистий прибуток ОТП Банку за підсумками 2019 року склав 2,54 млрд грн, що на 28,5% більше, ніж за 2018 рік (1,97 млрд грн). Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 1.1.

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

Таблиця 2.1

Довідкова інформація про АТ «ОТП Банк»

№	Інформаційна позиція	Зміст
1	2	3
1	Повне найменування	Акціонерне товариство «ОТП Банк»
2	Скорочене найменування	АТ «ОТП Банк»
3	Код ЄДРПОУ	21685166
4	Вид діяльності згідно КВЕД	64.19 – Інші види грошово-кредитного посередництва
5	Юридична адреса та місцезнаходження	Україна, 01033, м. Київ, вул. Жилянська, 43
6	Уповноважена особа (керівник)	Мудрий Володимир Стефанович
7	Торговельні марки	Одна (ОТП)

1	2	3
8	Вищий орган управління	Загальні збори акціонерів
9	Ліцензії та дозволи	<p>На підставі ліцензії НБУ № 191 від 5 жовтня 2011 року АТ «ОТП Банк»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • надає повний спектр банківських послуг • здійснює депозитарну діяльність зберігача цінних паперів та професійну діяльність на фондовому ринку з торгівлі цінними паперами (брокерську, дилерську діяльності та андеррайтинг) • надає послуги страхового посередника <p>Банк є повним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб</p>

Джерело: Складено автором на основі [1].

У червні 2006 року OTP Bank plc, (Угорщина) придбав одного з лідерів вітчизняного фінансового сектора – Райффайзенбанк Україна, що був заснований у березні 1998 року як банк зі 100% іноземним капіталом.

З 2001 року Райффайзенбанк входив до 10-ки найбільших банків України. На момент придбання банк обслуговував понад 100 тисяч клієнтів, надаючи повний спектр банківських послуг як корпоративним, так і приватним клієнтам, а також представникам малого та середнього бізнесу. Банк посідав 6-те місце серед банків України за розміром активів, капіталу та кредитно-інвестиційного портфелю і 5-те за розміром кредитів, наданих приватним клієнтам. Мережа філій нараховувала 40 банківських установ на території України. Кількість персоналу становила близько 1500 осіб.

З моменту заснування банк займає провідні позиції у корпоративному бізнесі та зарекомендував себе як банк-новатор. Одним із перших на ринку банківських послуг України Райффайзенбанк розпочав надавати такі новітні послуги для українського ринку, як структуроване торговельне фінансування, проектне фінансування та інші спеціалізовані послуги для великих корпоративних клієнтів.

Високі результати діяльності банку знаходили своє відображення не тільки в цифрах, але й в оцінці діяльності банку провідними українськими економічними виданнями. Так, зокрема, за результатами фінансового

рейтингу газети «Бизнес» у 2003 і 2004 роках Райффайзенбанк посів перші місця в номінації «Банк, в якому б Ви розмістили депозит». А за результатами 2005 року газета «Бизнес» назвала Райффайзенбанк Україна «Найкращим професійним банком 2005». Не менш популярне видання «ИнвестГазета» три роки поспіль визнавала Райффайзенбанк Україна лідером фінансового сектора. Найкращим банком визнала Райффайзенбанк також провідне англomовне видання Kyiv Post у 2004 і 2005 роках.

У 2009 році голова правління ОТП Банку Зінков Дмитро Володимирович був визнаний одним із найкращих ТОП-менеджерів України за версією рейтингу Топ-100. 100 найкращих менеджерів України[3].

У 2020 та 2013 роках, за результатами національного рейтингу «Фаворити Успіху», який визначає рівень довіри громадськості до торгових марок товарів та послуг, ОТП Банк два роки поспіль посів перше місце в номінації «Споживчий кредит року»[4][5].

У 2020 році ОТП Банк здобув першість у номінації Best Retail Bank Ukraine 2020 у рейтингу The Global Banking & Finance Awards[6] від провідного міжнародного видання Global Banking & Finance Review, незалежної та надійної фінансової платформи.

Після завершення процедури придбання у листопаді 2006 року стовідсотковим власником Райффайзебанк Україна став ОTR Bank Plc. і банк, відповідно, було перейменовано в ОТП Банк, Україна.

ОТР Bank Plc. було створено в 1994 р. як державний ощадний і комерційний банк. Після приватизації, що розпочалася в 1995 р., частка держави в капіталі банку зменшилася до однієї привілейованої («золотої») акції, і його акціонерами стала велика кількість приватних та інституційних інвесторів. У наш час[коли?] 85,9% акцій банку ОTR володіють іноземні приватні та інституційні інвестори.

На сьогоднішній день угорський банк має дочірні банки в Україні, Словаччині, Болгарії, Румунії, Хорватії, Сербії, Росії та Чорногорії. ОTR Group пропонує високоякісні фінансові рішення для забезпечення потреб

понад 11 млн клієнтів, які обслуговуються у понад 1000 банківських установах в 9-ти країнах. Персонал OTP Group налічує 18 200 осіб.

Як універсальна банківська група, OTP Group в роботі з корпоративними клієнтами в Україні фокусується на наданні послуг з урахуванням специфіки бізнесу клієнта. Особливо слід підкреслити нові можливості для структурованого торговельного фінансування та проектного фінансування за рахунок синдікованих кредитів з материнським банком.

Вектором розвитку роздрібного бізнесу OTP Bank є розширення мережі філій, збільшення спектру послуг для фізичних осіб, впровадження найсучасніших електронних технологій обслуговування клієнтів, таких як телефонний, мобільний - та Інтернет-банкінг.

Володимир Мудрий - Голова Правління.

- Лілія Лазепко - Член Правління. Відповідає за бізнес-лінію операційної діяльності.
- Алла Бініашвілі - Член Правління. Відповідає за бізнес-лінію корпоративного бізнесу.
- Олег Клименко - Член Правління. Відповідає за бізнес-лінію роздрібного бізнесу.
- Тарас Проць - Член Правління. Відповідає за бізнес-лінію ризик-менеджменту.

Основними стейкхолдерами банку є:

- інвестори, що вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу;
- клієнти, котрі тимчасово надають підприємству позику в обмін на деякий наперед встановлений дохід і зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть своєчасно здійснені виплати по кредиту;
- менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності управління;

– працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати зарплату, проводити пенсійні та інші виплати;

– суспільні і державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону.

Проведемо аналіз стейкхолдерів на підприємстві ОТП БАНК, представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналітична характеристика стейкхолдерів підприємства

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок продукції компанії	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власної продукції	1	2
ЗМІ	Створення позитивного іміджу компанії	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	4	3
Директор	Максимізувати прибутки підприємства, організувати ефективну роботу компанії	9	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці.	7	8
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	4	5
Власник	Отримання прибутку та розширення бізнесу	10	5

Джерело: розроблено автором

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: працівники, клієнти, директор.

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

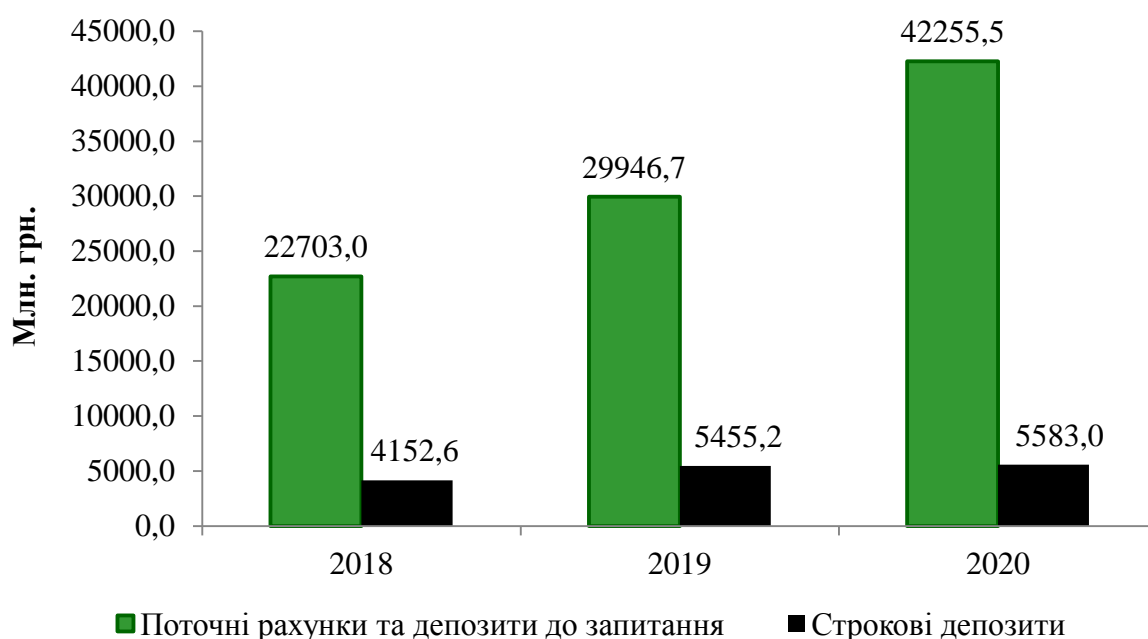


Рис. 2.1. Динаміка депозитних послуг (продуктів) АТ «ОТП Банк» в 2018-2020 рр.

Джерело: Розраховано автором на основі [8, с. 43; 9, с. 44].

На рис. 2.2 зображено структуру кредитного портфелю банку.

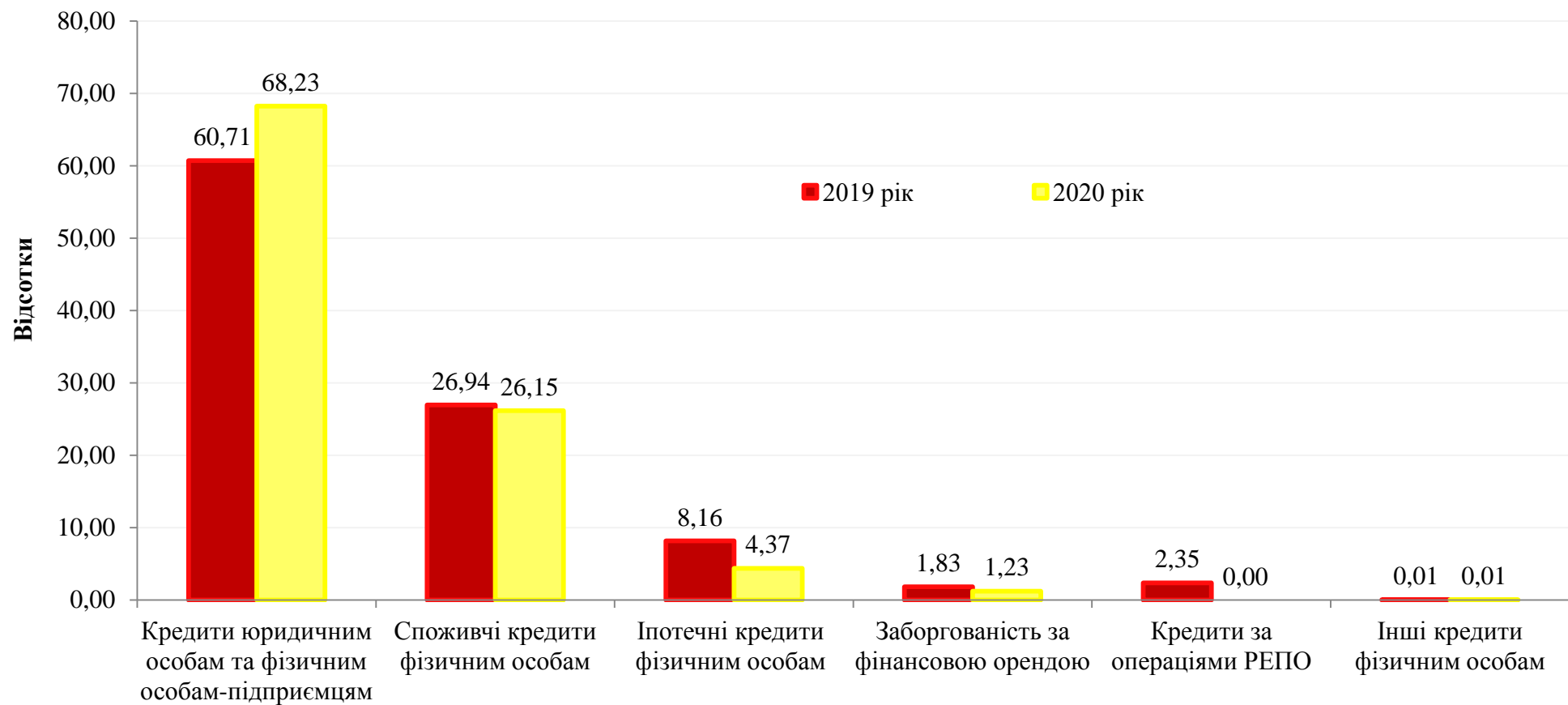


Рис. 2.2. Структура надання кредитних послуг (продажу кредитних продуктів) як основних у портфелі АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

Джерело: Розраховано автором на основі [9, с. 35]

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

На підставі даних табл. 1.2 проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП Банк». Для їх розрахунку була використана офіційна фінансова звітність банку – окремий Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи [Додаток А], а також Звіт про фінансовий стан [Додаток Б].

Таблиця 2.2

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

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
		2019	2020		
1	2	3	4	5	6
1	Чистий процентний дохід, тис. грн.	3439247	3576793	137546,0	104,0
2	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2286	2659	-157,0	95,3
3	Продуктивність праці (чистий процентний дохід) одного штатного працівника, тис. грн./особу	1023,0	1116,0	93,0	109,1
4	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	709239	735863	26624,0	103,8
5	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./особу	17,6	19,1	1,6	108,8

1	2	3	4	5	6
6	Середньорічна вартість основних засобів та нематеріальних активів, тис. грн.	523890	651620	127730,0	124,4
7	Фондовіддача, грн./грн.	6,6	5,5	-1,1	83,6
8	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	38769231	51853115	13083884,5	133,7
9	Банківський капітал, тис. грн.	7774475	9571561	1797086,0	123,1
10	Операційний дохід, тис. грн.	5082879	4266354	-816525,0	83,9
11	Повні (операційні) витрати, тис. грн.	1988513	2147005	158492,0	108,0
12	Повні (операційні) витрати на 1 грн. процентних доходів, коп.	0,58	0,60	0,02	103,8
13	Операційний прибуток, тис. грн.	3094366	2119349	-975017	68,5
14	Чистий прибуток, тис. грн.	2536756	1733722	-803034	68,3
15	Операційна рентабельність, %	155,6	98,7	-56,9	*
16	Рентабельність банківського капіталу, %	32,6	18,1	-14,5	*
17	Рентабельність активів, %	6,5	3,3	-3,2	*

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

Чистий процентний дохід банку виріс несуттєво – на 4% за два роки і досяг позначки 3576793 тис. грн. в 2020 р. Середньооблікова кількість працівників скоротилась на 157 осіб, або 4,7%. На фоні цього позитивним є зростання продуктивності праці (чистого процентного доходу) на одного штатного працівника: з 1023 тис. грн. в 2019 р. до 1116 тис. грн. в 2020 р., або на 9,1%.

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

Середньорічна вартість основних засобів та нематеріальних активів банку істотно виросла – на 24,4% за період, що аналізується. Оскільки темп їх росту випереджав темп росту чистих процентних доходів, то показник

фондовіддачі скоротився з 6,6 до 5,5 продовж 2019 – 2020 рр., що розцінюється негативно.

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

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

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

2.2. Характеристика персоналу в АТ «ОТП Банк»

В АТ «ОТП Банк» всі функції з управління персоналом виконує однойменний департамент, організаційна структура якого представлена на рис. 2.3. Загальні завдання, перелік функцій та організація роботи цього підрозділу регулюється Положенням про департамент з управління персоналом акціонерного товариства «ОТП Банк».



Рис. 2.3. Структура департаменту з управління персоналом АТ «ОТП Банк»

Джерело: Складено автором.

Основними завданнями департаменту з управління персоналом АТ «ОТП Банк» є:

- розроблення кадрової стратегії та HR-політики у відповідності з корпоративною стратегією банку;
- проведення аналітичної та організаційної роботи в сфері управління персоналом;
- задоволення потреб банку в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;
- прогнозування розвитку персоналу та забезпечення безперервного навчання працівників;
- документальне оформлення трудових відносин та вирішення питань соціального захисту співробітників банку;
- дотримання трудового законодавства України.

Для реалізації означених завдань у складі департаменту з управління персоналом АТ «ОТП Банк» функціонує 4 відділи і корпоративний тренінгів центр (рис. 2.1). до функціональних обов'язків яких належать:

1) Відділ кадрового адміністрування банку займається виключно кадровим документообігом, зокрема:

- бере участь у формуванні штатного розпису, зокрема, з питань відповідності Класифікатору професій та Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників;

- розробляє перспективні та річні плани комплектування банку кадрами;

- складає та подає до відповідних органів статистичну та іншу звітність по персоналу, зокрема, форму №1-ПВ «Звіт із праці»;

- готує проекти наказів з кадрових питань (про прийняття на роботу, переведення на іншу посаду, звільнення з роботи, зміну облікових даних, надання відпусток, про заохочення або дисциплінарні стягнення тощо);

- проводить роботу з ведення, обліку та зберігання трудових книжок працівників;

- формує та зберігає особові справи працівників;

- організовує облік використання працівниками банку робочого часу;

- забезпечує підготовку документів з пенсійного страхування, а також документів, необхідних для призначення пенсій працівникам банку, та їх подання до органів Пенсійного фонду України;

- організовує проведення атестації працівників (з урахуванням положень колективного договору АТ «ОТП Банк», в якому визначається періодичність проведення атестації та категорії працівників, які їй підлягають, та відповідно до Положення про порядок проведення атестації працівників АТ «ОТП Банк»), розробляють плани заходів з реалізації рекомендацій атестаційних комісій, контролюють їх виконання;

- аналізує результати атестації працівників (рішення атестаційної комісії) та готують пропозиції керівнику департаменту з управління персоналом щодо виявлених недоліків по кожному працівнику;

– за необхідності готує пропозиції щодо внесення змін до колективного договору і правил внутрішнього трудового розпорядку банку тощо.

Відділ підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі АТ «ОТП Банк» займається рекрутингом кандидатів та реалізацією адаптаційних програм для новачків, в тому числі в рамках інституту корпоративного наставництва. Основними функціями відділу підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі саме в частині рекрутингу є: [43].

- пошук кандидатів для закриття вакантних посад, проведення всіх етапів відбору претендентів;
- оцінка співробітників банку з числа кадрового резерву за внутрішньо корпоративними стандартами та згідно вимог вакантних посад;
- exit-інтерв'ю зі співробітниками, які вирішили звільнитись з банку, завдяки якому HR-спеціалісти та рекрутери можуть відстежувати динаміку причин того, чому працівники залишають компанію;
- підтримка програми корпоративного наставництва, зокрема, складання індивідуальних планів адаптації для новачків.

Відділ управління винагородою відповідає за організацію системи оплати праці персоналу банку, а саме:

- аналізом фонду оплати праці (порівняння планових показників з фактичними);
- розробкою, аналізом та адмініструванням діючих програм фінансового стимулювання працівників за рахунок змінної частини винагороди, програм нематеріальної мотивації та внесення пропозицій щодо їх удосконалення;
- участю в бюджетуванні фонду оплати праці;
- розробкою та адмініструванням ключових показників ефективності (КПІ) співробітників банку та програм оцінки їх продуктивності праці;
- адмініструванням грейдингової системи оплати праці;
- формуванням аналітичної звітності з оплати праці.

Спеціалісти відділу навчання та розвитку персоналу АТ «ОТП Банк» здійснюють наступні види робіт:

- створюють кадровий резерв для висування співробітників на керівні посади та посади ключових фахівців, зокрема, на підставі рекомендацій атестаційної комісії банку та згідно індивідуальних планів кар'єрного розвитку працівників;
- розробляють корпоративну програму навчання та перепідготовки персоналу;
- складають щорічні плани підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників банку та разом зі іншими структурними підрозділами забезпечують їх реалізацію;
- розробляють систему оцінки роботи персоналу, зокрема, його професійної компетентності та ділових якостей, а також проводять щорічну оцінку результатів роботи працівників.

Насамкінець, до складу департаменту з управління персоналом АТ «ОТП Банк» входить ще один автономний структурний підрозділ – це корпоративний тренінговий центр, на базі якого щомісячно організовують тренінги, семінари та інші освітні заходи від внутрішніх та зовнішніх експертів.

Для потреб автоматизації роботи департаменту з управління персоналом АТ «ОТП Банк» декілька років тому було встановлено програмне забезпечення SAP HR останньої «хмарної» версії, що працює за принципом конструктора, тобто його функціональні можливості коригуються залежно від задач департаменту та побажань HR-спеціалістів. SAP HR дозволив на 90% перевести кадровий документообіг в автоматизований режим разом із іншими важливими HR-функціями, як то: ведення організаційної структури банку та трудової історії працівників; розрахунок заробітної плати; планування затрат на персонал; облік робочого часу співробітників; управління відрядженнями; формування та робота з кадровим резервом; оцінка персоналу та аналіз ефективності його використання тощо.[27]

SAP HR взаємодіє з програмним забезпеченням відділу бухгалтерії АТ «ОТП Банк» (1С «Підприємство»), завдяки чому дані по заробітній платі оперативно передаються між ними, а також інтегрується із популярними додатками по типу Microsoft Office.

Крім відділу бухгалтерії, департамент з управління персоналом АТ «ОТП Банк» взаємодіє з іншими структурними підрозділами, зокрема, з юридичним відділом (питання дотримання законодавства про працю, захист персональних даних працівників і контрагентів, ведення договірної роботи); з відділом охорони праці (з питань відсторонення від роботи працівників, які не пройшли відповідні медичні огляди та інструктажі), з відділом безпеки банку (при перевірці персональних даних та репутації зовнішніх кандидатів), а також з усіма структурними підрозділами банку з питань щодо визначення потреби кадрах і формування штатного розпису, їх добору, розвитку та оцінки персоналу, в тому числі під час проведення атестації [50].

Щодо стану соціального партнерства варто зазначити, що уповноваженим представницьким органом банку є первинна профспілка, учасниками якої станом на початок 2021 року є 96,4% працівників АТ «ОТП Банк». Рівень охоплення штатних працівників колективним договором становить 100%, а фактів судових позовів працівників за порушення роботодавцем колективно-договірних зобов'язань продовж останніх двох років не зафіксовано.

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

Таблиця 2.3

Аналіз освітньої структури працівників «ОТП Банк»

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

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

В табл. 2.4 проведемо аналіз вікової структури працівників підприємства «ОТП-Банк» за 2019 і 2020 роки.

Таблиця 2.4

Аналіз вікової структури працівників «ОТП-Банк»

Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	%
До 30 років	915	23,8	916	27,6	+1	6,7
Від 31 до 40 років	826	41,2	829	50	+3	11,6
Від 41 до 55 років	620	31,8	610	17,2	-10	-50
Старше 56 років	112	3,2	113	5,2	+1	50
Разом	2286	100	2659	100	-5	—

При аналізі вікової структури працівників досліджуваного підприємства можна зробити висновки, що найбільше на підприємстві працюють люди віком від 31 до 40 років. У 2020 році відбулося збільшення працівників віком 31 до 40 років на 3 чоловіка (11,6%), і молоді до 30 років на 1 особу (6,7%).

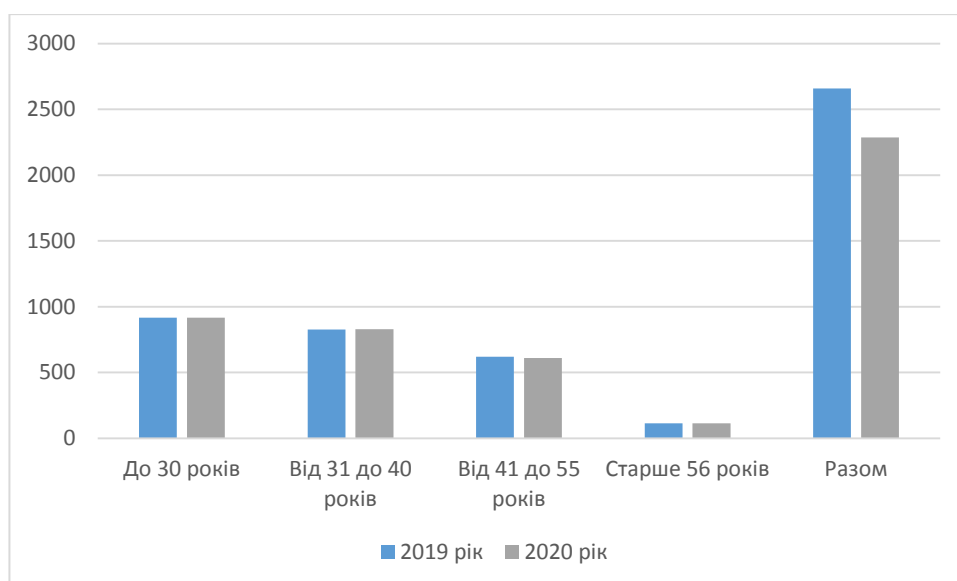


Рис. 2.5. Аналіз вікової структури працівників «ОТП-Банк»

За досліджуваний період спостерігається зменшення загального обороту кадрів на 0,03 пункти. Тобто команда підприємства не цілком сформована.

Для оцінки розвитку команди підприємства «ОТП Банк» було проведено опитування управлінців 15 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток А) та отримано наступні результати (табл. 3.3).

Таблиця 2.5

Оцінка показників рівня розвитку команди «ОТП-Банк»

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

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

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

Створення ціннісних характеристик персоналу шляхом використання новітніх форм і методів навчання	Забезпечення системи передачі знань, умінь і навиків передових працівників	Створення бази знань і забезпечення доступу до неї, постійне її оновлення
Залучення висококваліфікованого персоналу, що володіє високим потенціалом		Розробка дієвої системи професійної орієнтації і адаптації тих що навчаються в учбових закладах

Рис. 2.6. Методи покращення інтелектуального потенціалу

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

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

Для того, щоб банк працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись. Багато зарубіжних підприємств на практиці довели, що інвестуючи лише в нове устаткування, неможливо на достатньому рівні підвищити продуктивність праці. Обов'язковою

складовою є вкладання капіталу в розвиток та підготовку кваліфікованого персоналу та створювати їх резерву на підприємстві.

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

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

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

Впровадження даної моделі дасть можливість вирішити такий спектр проблем:

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

Для покращення системи управління розвитком персоналу АТ «ОТП Банк», я хочу запропонувати здійснити нормативно-правові, фінансово-економічні, навчально-методичні, інформаційні заходи.

Для покращення системи розвитку персоналу АТ «ОТП Банк» хочу запропонувати створити внутрішній тренінг-центр. Тренінг це набір завдань і вправ, які співробітники будуть виконувати за планом. Завдяки тренінгам працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

Хочу запропонувати поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положення працівника в банку. Тобто проводити окремі тренінги лише для того

персоналу, який має у ньому потребу. Нижче запропонована структура нового тренінг-підрозділу:

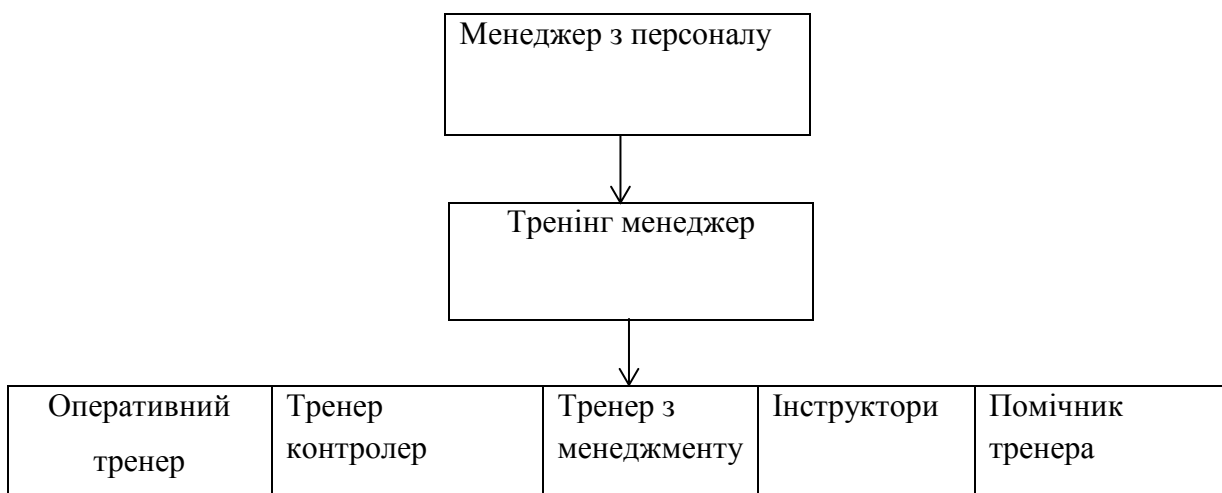


Рис. 2.7. Структура тренінг-підрозділу АТ «ОТП Банк »

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

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

Недоліки:

- короткотривалий ефект від тренінгу (3 – 4 місяці);
- необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;

- дороговизна утримання власного штату тренерів;
- у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;
- довготривалість заняття з тренінгу.

Для стабільного та якісного функціонування АТ «ОТП Банк» потрібно щоб підприємство постійно розвивалось при цьому виняткову увагу приділяючи розвитку персоналу підприємства. Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, АТ «ОТП Банк» повинен прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, високваліфікованих спеціалістів. І у цьому йому окрім нового тренінг-підрозділу допоможе нова онлайн система розвитку персоналу, детально про яку буде описано у наступному розділі.

2.3.Оцінка ефективності діючого соціального пакету для працівників АТ «ОТП Банк»

Соціальний проект для раціонального використання робочого часу, збільшення вихідних для працівників підприємства. При цьому ефективність роботи банку.

Тайм-менеджмент — це техніка управління часом, яка включає в себе правила і принципи, що допомагають людині правильно організувати свій час і досягти максимальної ефективності в будь-якій справі.

Намагаючись впровадити програму тайм-менеджменту в колектив працівників, важливо зазначити, що ця система не така вже й доступна і зрозуміла кожному, тому, відповідно, сприйняти та засвоїти її буде не просто всім співробітникам. Приміром, якщо людина живе безцільно й ні до чого не прагне, а виходячи на роботу лише мріє, аби робочий день скоріше скінчився (незалежно від того, що протягом цього дня буде виконано з робочих завдань), то не варто тішити себе сподіваннями, що згодом і такого

працівника ви зможете навчити раціонально використовувати робочий час. Утім, на щастя таких працівників не дуже багато, оскільки наразі майже на кожному підприємстві запроваджені норми праці та/або чітко окреслені трудові функції, які має виконувати працівник, і якщо не працелюбність чи сумління, то, принаймні, загроза звільнення у разі систематичного невиконання трудових обов'язків все ж таки змушують майже всіх працівників виконувати свій обсяг робіт [41].

Процеси тайм-менеджменту чи управління часом базуються на наступних головних принципах:

- правильна постановка мети (головне аби вона була чітко визначеною та досяжною);

- мотивація (бажання зекономити час повинно бути усвідомленим і пов'язаним із задоволенням якихось важливих потреб);

- результативність (управління часом необхідно для того щоб зняти чи, принаймні, знизити дефіцит часу, виконуючи певні завдання за коротший період).

Кожна людина має набір якихось схильностей, отриманих на генетичному рівні та вироблених протягом життя. Одні люди віддають перевагу самотійному плануванню й розподілу часу, інші почуваються комфортніше, якщо їм хтось допомагає це зробити в якості досвідченого експерта чи навіть контролює ці процеси як їх безпосередній керівник.

Байдуже, яким саме способом, але у разі грамотного розподілу своїх часових ресурсів, виділяючи важливі й другорядні завдання, людина повністю починає контролювати свій час, а проблеми з «авралами» зникають самі по собі [14].

Зараз виділяють два основних напрямки тайм-менеджменту: корпоративний і особистий:

Корпоративний тайм-менеджмент актуальний на великих підприємствах і важливий, насамперед, для керівників, які планують графік роботи певного структурного підрозділу чи підприємства в цілому. При

такому напрямі керівник розподіляє пріоритетність поточних завдань і визначає терміни їх виконання, а потім, залежно від отриманих результатів, вирішує, скільки завдань потрібно на певний проміжок часу поставити перед кожним зі своїх підлеглих і, звісно, контролює їхнє виконання [35].

Особистий тайм-менеджмент стосується окремої людини і може торкатися як її професійної діяльності, так і сфери особистого, приватного часу, розвитку, відносин. Особистий тайм-менеджмент актуальний, коли людина «не встигає нічого» — ані на роботі, ані в особистих справах. Якщо працівник постійно відчуває себе втомленим, кожен день ретельно працює, а «просвіту» не видно, це означає, що приділити увагу його взаємодії з часом просто необхідно. Ви можете йому допомогти налагодити раціональне використання часу, але для цього потрібно, аби працівник, по-перше, сам виявив таке бажання (принаймні, погодився на допомогу), а по-друге, аби він чітко розумів, для чого йому це потрібно (адже при нестачі мотивації досить важко досягти певного позитивного результату) [19].

Тайм-менеджмент спрямований не на те, аби працювати інтенсивніше — це спосіб працювати ефективно й знизити виснаження фізичних і моральних резервів та підвищити продуктивність праці не за рахунок збільшення зусиль, а за допомогою їх правильного розподілу [48].

Варто пам'ятати, що свідомість і увага людини можуть ефективно концентруватися і працювати тільки з одним об'єктом: одним завданням, одним документом тощо. Багато хто вважає багатозадачність непоганим способом встигнути більше за день. Але насправді зосередження уваги на кількох завданнях одночасно робить вас менш продуктивним — на все йде більше часу, оскільки ви нічому не приділяєте достатньо уваги. Натомість варто зосередитися на одному завданні й таким чином зробити всю роботу швидше, що дозволить більш ефективно використовувати весь ваш час. Наприклад, напишіть усі необхідні електронні листи і починайте виконання наступного завдання, не заглядаючи до своєї електронної скриньки. Якщо ви очікуєте від когось відповідь та/або пізніше протягом дня ще потрібно буде

відповісти на декілька листів, ви зможете це зробити не раніше, аніж виконаєте завдання, яким займаєтесь наразі [8].

Якщо ви навчитеся розділяти інформацію на потрібну та непотрібну, то заощадите час й не будете тримати в голові безглузді думки і неважливі справи. Але тут необхідно не впадати у крайнощі — не слід перейматися зайвою інформацією, але потрібно мати її достатній обсяг для аналізу, аби на його підставі приймати те чи інше рішення.

Кожному час від часу доводиться стикатися з нецікавими чи навіть неприємними справами. Багато хто прагне такі справи відсунути якомога далі й свідомо чи несвідомо усіляко ухиляється від їхнього виконання, що збільшує витрати робочого часу. Пам'ятайте: ще більшою неприємністю, аніж виконання небажаного завдання, є зволікання й очікування моменту, коли все ж таки доведеться ним зайнятися. Рано чи пізно потрібно буде вирішувати цю неприємну справу, а часу не лишиться зовсім і обсяг роботи, який необхідно виконати, може збільшитися. Невирішене питання буде переслідувати, поки його не вирішити, а думки про нього будуть викликати все більше роздратування. Тож якщо серед ваших завдань з'являється неприємне — виконуйте його якомога скоріше [2].

Розумне делегування справ дасть можливість позбутися виконання поточних завдань, які можна доручити підлеглим (чи взагалі «несвоїх» завдань, які має виконувати хтось з ваших колег). Це звільнить час для виконання ваших обов'язкових та більш важливих завдань. Головне — правильно сформулювати завдання, яке ви делегуєте, визначивши строк для його виконання [25].

Також пам'ятайте, що вигідніше один раз витратити час на навчання іншої людини робити певну справу, ніж постійно виконувати її самостійно (особливо, якщо вона не відноситься до основних і цілком може бути виконана підлеглим працівником). Опануйте принципи делегування й не бійтеся перекладати на інших певні завдання [12].

Не менш важливу роль в процесі ефективного управління часом грає автоматизація певних процесів: автоматичне сортування поштових повідомлень, оформлення регулярних онлайн-платежів тощо. Все, що може працювати без вашої безпосередньої участі, додатково зекономить час [37].

Розумне делегування справ дасть можливість позбутися виконання поточних завдань, які можна доручити підлеглим (чи взагалі «несвоїх» завдань, які має виконувати хтось з ваших колег). Це звільнить час для виконання ваших обов'язкових та більш важливих завдань. Головне — правильно сформулювати завдання, яке ви делегуєте, визначивши строк для його виконання [39].

Також пам'ятайте, що вигідніше один раз витратити час на навчання іншої людини робити певну справу, ніж постійно виконувати її самостійно (особливо, якщо вона не відноситься до основних і цілком може бути виконана підлеглим працівником). Опануйте принципи делегування й не бійтеся перекладати на інших певні завдання [26].

Не менш важливу роль в процесі ефективного управління часом грає автоматизація певних процесів: автоматичне сортування поштових повідомлень, оформлення регулярних онлайн-платежів тощо. Все, що може працювати без вашої безпосередньої участі, додатково зекономить час.

- Вміння відмовляти.

У даному випадку йдеться про ситуації, коли до вас постійно звертаються колеги з проханням виконати ті чи інші справи, які взагалі ви не повинні робити. Звісно, багатьом притаманне бажання вгодити всім, але не слід забувати про власні інтереси. Якщо подібні звернення стають звичкою та забирають багато вашого робочого часу — потрібно навчитися говорити «ні». При цьому не варто виправдовуватися та намагатися переконати колег, що ви не повинні цього робити й у вас бракує часу навіть на виконання своїх обов'язкових завдань. Завжди потрібно просто висловлювати власну думку (на кшталт: «Вибач, але це твоя робота») [24].

Щоб не образити так званого «розкрадача» вашого часу, можна спробувати запропонувати альтернативне взаємовигідне рішення — наприклад, погодитися допомогти скласти якийсь звіт за умови, що натомість ваш колега, приміром, підготує довідку про заробітну плату для певного працівника. Цілком ймовірно, що така партнерська пропозиція задовольнить колегу й вам вдасться уникнути категоричної відмови на прохання, але компенсувати собі втрату часу на його виконання.

- Раціональне використання часу очікування.

Беріть до уваги особливості свого життя та не витрачайте даремно час упродовж очікування (дорога на роботу і назад, запізнення на зустріч іншої людини, черга тощо). У цей час ви можете виконати частину якихось робочих справ, наприклад, спланувати завтрашній день, зробити кілька телефонних дзвінків, відповісти на повідомлення, електронного листа і т. ін.. Сьогодні це ще простіше робити завдяки інформаційним технологіям та різного роду гаджетам [23].

- Відновлення сил.

Не забувайте відпочивати — плануйте свій відпочинок як одне з головних завдань. Саме від того, наскільки добре ви відновите свої сили, залежить якість і швидкість виконуваної роботи у подальшому.

Зокрема, не нехтуйте сном — його час має становити 7 – 8 годин на добу, а також пийте достатню кількість води. Інакше ви можете відчувати занепад сил, швидку втомлюваність, зниження захисних функцій організму, що може призвести до депресії й, звісно, негативно впливатиме не лише на продуктивність праці, а й взагалі на темп вашого життя та рівень здоров'я [37].

Пам'ятайте, що протягом робочого дня повинні бути невеликі перерви (щонайменше 15 хвилин) для зміни діяльності й підтримки працездатності, а також одна велика — обідня перерва [3].

Завчасно сплануйте свою відпустку — всі види відпочинку повинні приносити вам нові емоції і будуватися за принципом зміни діяльності та

обстановки. Людина, завантажена однотипною діяльністю, швидко стомлюється, психічні процеси пригнічуються й зникає інтерес до подій, справ і т.д., тому якщо у вашій роботі переважає одноманітність, то ваше завдання — максимально урізноманітнити дозвілля [13].

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками АТ «ОТП Банк» представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

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

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	Люд.- год	%	Люд- год	%	абсолютне, +/-	у структурі, %
Фонд робочого часу	12046848	100	13276000	100	1229152	0
Відпрацьований час	10443840	86,7	11472464	86,4	1028624	-0,3
Невідпрацьований час	1603008	13,3	1805536	13,6	202528	0,3
в т. ч. з причин- щорічних відпусток (основних та додаткових)	1165824	9,7	1274496	9,6	108672	-0,1
-відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	97152	0,8	106208	0,7	9056	-0,1
-переведення з економічних причин на неповний робочий день	-	-	-	-	-	-
-масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-	-
-інші причини	-	-	-	-	-	-

Фактори, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин на АТ«ОТП Банк» детально розібрані в табл.2.7

Результати факторного аналізу робочого часу АТ «ОТП Банк»

Показник	Умовне позначення	Базисний період	Звітний період	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Середньофактична тривалість робочого періоду, днів	b	248	250	2	0,8
Середньофактична тривалість робочого дня, годин	c	8	8	0	-
Разом		12046848	13276000	1229152	10,2

За рахунок зміни чисельності працівників (а) кількість відпрацьованих людино-годин змінилась на 1122 944 або 91,4%.²⁾ За рахунок зміни тривалості робочого періоду (b) зміна відпрацьованих людино-годин становить 106 208 або 8,6%.³⁾ За рахунок зміни тривалості робочого дня (c) кількість відпрацьованих людино-годин не змінилась.

За результатами обрахунків можна зробити висновок, що продуктивність праці на підприємстві за 2018 рік зросла порівняно з базовим періодом. Про це свідчить збільшення середньорічного виробітку на одного працівника в натуральних одиницях на 67% та в грошовому вираженні –на 24,1%.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ В АТ «ОТП БАНК»

3.1. Основні напрямки удосконалення розроблення соціального пакету АТ «ОТП Банк»

Враховуючи нестабільність вітчизняних підприємств та кризову ситуацію, спричинену Covid-19, на наш погляд, необхідне впровадження реального, ефективного та діючого соціального пакету, який буде мати позитивне відображення як на роботодавців, так і на працівниках.

Масштаб соціального пакету і ступінь охоплення ним працюючих повинен залежати, у першу чергу, від можливостей фінансового, матеріально-технічного, організаційного забезпечення господарської діяльності підприємств.

Коронавірус вже більше року є важливою проблемою всього людства.

COVID-19 — гостра респіраторна хвороба, спричинена коронавірусом SARS-CoV-2. Тяжкість перебігу захворювання залежить від багатьох факторів. Основною групою ризику тяжкого перебігу хвороби чи смерті є літні люди та люди з хронічними захворюваннями. Захистити себе та інших від інфікування допоможуть прості й корисні звички: використовуйте захисні маски, користуйтеся дезінфектантами, мийте руки і тримайте дистанцію понад 1,5 м.

Вакцинація від коронавірусу в Україні повільно, але триває. Українців зараз щеплять трьома видами вакцин - AstraZeneca (індійська Covishield та корейська - AstraZeneca-SKBio), американською Pfizer (Comirnaty) та китайською CoronaVac.

За планами уряду, кожна з цих вакцин припадає на певну категорію населення - групи ризику. Їх ділять за віком, професіями і за станом здоров'я.

Хоча часто залишками доз часто можуть вакцинуватися охочі незалежно від віку.

Вакцин в Україні не вистачає, але люди з груп ризику мають повне право вимагати щеплення від коронавірусу.

Хочеться запропонувати дирекції АТ «ОТП Банк» закупити американську вакцину Pfizer (Comirnaty) для свої працівників.

Ціна однієї вакцини становить 1484,7 грн

Вакцина Comirnaty спільно розроблена компаніями Pfizer та BionTech. Європейська комісія видала умовну торгову ліцензію на цю вакцину 21 грудня 2020 року. Comirnaty - це вакцина, призначена для профілактики визиваного коронавірусом захворювання (COVID-19) у людей у віці від 16 років і старше.

Вакцина Comirnaty містить молекулу, яка називається МРНК, і містить «інструкції» за виразом антигена - білка вірусу SARS-CoV-2, що викликає COVID-19. Самого вірусу Comirnaty не містить і вона не здатна визивати інфекцію COVID-19.

На основі даних загального клінічного дослідження було встановлено, що Комірат захищає людей від захворювань на COVID-19 у віці від 16 років. У дослідженні прийнято участь близько 44 000 осіб, які були підписані на дві групи: половина отримує вакцину, а половина - плацебо (контрольна група, що отримує фізіологічний розчин). Самі учасники дослідження не знали, в яку групу вони входять. Ефективність вакцини була розроблена на основі даних близько 36 000 осіб у віці від 16 років і старше, у зв'язку з якими не було як-небудь підтверджено попереднім контактом з інфекцією. Дослідження показало, що у них, хто отримує вакцину, симптоми захворювань COVID-19 спостерігається на 95% менше, що у тих, хто отримує плацебо (8 випадків захворювань на 18 198 у вакцинованій групі проти 162 випадків захворювань на 18 325 у групі плацебо) . Це означає, що під час дослідження вакцина доводить свою ефективність на 95%. Таку же ефективність вакцина показала і в тих учасниках дослідження, які входили в

групу ризику COVID-19 (велика астма та сахарний діабетом, обличчя з хронічним заборною легких та високим артеріальним тиском, а також обличчя з ІМТ ≥ 30).

Порядок здійснення державної компенсації шкоди, пов'язаної з ускладненнями, що можуть виникнути після вакцинації від гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2;

Порядок використання коштів, спрямованих на здійснення державної компенсації шкоди, пов'язаної з ускладненнями, що можуть виникнути після вакцинації від гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2.

Кошти, отримані до спеціального фонду державного бюджету за рахунок джерел, визначених пунктом 9 статті 12 Закону України “Про Державний бюджет України на 2021 рік”, спрямовуються у 2021 році в розмірі 55 920 тис. гривень Міністерству охорони здоров'я на здійснення державної компенсації шкоди, пов'язаної з ускладненнями, що можуть виникнути після вакцинації від гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, шляхом установа Міністерству охорони здоров'я за спеціальним фондом державного бюджету обсягу видатків споживання у сумі 55 920 тис. гривень за новою бюджетною програмою за рахунок залишку коштів, який утворився станом на 1 січня 2021 р. за програмою 3511380 “Фонд боротьби з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, та її наслідками”;

Організовані колективні колективи в Україні, в яких у штаті є більше 50 бажаних вакцинуватися, можуть подати заявку на колективне залучення проти коронавірусу.

Так, українські компанії вже можуть бути записані в черговий час на привітки. «Важливо, що за один день бригада може зробити орієнтовно 100 привіток.

Працівники АТ «ОТП банк не всі проявили бажання вакцинуватися.

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

Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб 2659.

47% працівників дали згоду для вакцинації .

Ціна однієї вакцини становить 1484,7 грн.

Таким чином можна визначити що АТ «ОТП Банк» витратив на вакцину від COVID-19 1484679,2 грн. (1484,7 тис. грн.)

Передбаченно що цей захід піде на користь працівників АТ «ОТП Банк».

Шляхом опитування семи працівників в тому числі і директора банку було прийняте рішення провести вакцинацію для забезпечення здоров'я працівників банку.

Для того, щоб оцінити узгодженість думок експертів, які брали участь в опитуванні, і мати можливість працювати з прогнозованими даними, необхідно визначити коефіцієнт варіації (cv_{σ}) за формулою:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\overline{\text{ЧПД}}} * 100\%, \quad (3.1)$$

де $\overline{\text{ЧПД}}$ – середнє значення приросту чистого процентного доходу (у %);

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

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\text{ЧПД}_i - \overline{\text{ЧПД}})^2}{n}}, \quad (3.2)$$

де ЧД_i – спрогнозований i -м експертом приріст чистого процентного доходу (у%);

n – кількість експертів, що брали участь в опитуванні.

Якщо значення коефіцієнта варіації cv_{σ} не перевищує 33%, сукупність даних є кількісно однорідною, а значить – думки експертів узгоджені.

В табл. 3.1 наведено величини прогнозів за кожним експертом та попередні дані для розрахунку коефіцієнта варіації.

Таблиця 3.1

Прогноз приросту чистого процентного доходу АТ «ОТП Банк» та попередні дані для розрахунку коефіцієнта варіації

Респонденти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого процентного доходу, %	0,07	0,06	0,09	0,08	0,10	0,11	0,09	-
Середній приріст, $\overline{\text{ЧПД}}$	0,09							
Відхилення приросту чистого процентного доходу від середнього приросту, $\text{ЧПД}_i - \overline{\text{ЧПД}}$	-0,02	-0,03	0,00	-0,01	0,01	0,02	0,004	
Квадрат відхилення, $(\text{ЧПД}_i - \overline{\text{ЧПД}})^2$	0,0002	0,0007	0,0002	0,0003	0,0002	0,0006	0,0002	0,0018

На підставі даних табл. 3.1 та формули (3.2) обчислимо середнє квадратичне відхилення приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,0018}{7}} = 0,016$$

За формулою (3.3) розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,016}{0,09} * 100\% = 18,6\%$$

Думки респондентів, що проходили опитування, є узгодженими, оскільки коефіцієнт варіації дорівнює 18,6% і не перевищує граничної позначки у 33%. Тому спрогнозований приріст чистого процентного доходу можемо використовувати у подальшій аналітичній роботі, використавши метод стандартного розподілу вірогідностей. Для початку в табл. 3.6 побудуємо ряд даних із відсотків приросту чистого доходу від реалізації продукції, що спрогнозовані, у зростаючій послідовності, та визначимо три сценарії прогнозу.

Таблиця 3.2

Ранжований ряд значень відносного приросту чистого процентного доходу банку

Значення	0,06	0,07	0,08	0,09	0,09	0,10	0,11
Прогнозний сценарій	Песимістичний			Вірогідний			Оптимістичний

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

$$\Delta\text{ЧПД}_0 = \frac{\text{П} + 4*\text{В} + \text{О}}{6}, \quad (3.3)$$

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

$$\Delta\text{ЧПД}_0 = \frac{0,06 + 4*0,09 + 0,11}{6} = 0,088\%$$

В грошовому еквіваленті очікуваний прогноз приросту чистого процентного доходу банку буде таким:

$$3576793 * 0,00088 = 3159,5 \text{ тис. грн.}$$

3576793 тис. грн. – це розмір чистого процентного доходу АТ «ОТП Банк» в 2020 році.

За проектом величина чистого процентного доходу банку буде складати:

$$3576793 + 3159,5 = 3579952,5 \text{ тис. грн.}$$

Величина повних (операційних) витрат банку у звітному році складала 2147005 тис. грн., з них: постійні – 654836,5 тис. грн., змінні – 4266354 тис. грн. Внаслідок того, що за проектом передбачено приріст чистого доходу, змінні витрати зростуть аналогічно, тобто на:

$$4266354 * 0,0088 = 1318,1 \text{ тис. грн.}$$

Вакцинація співробітників банку потребуватиме витрат в розмірі 1484,7 тис. грн., тому повні витрати банку зростуть в цілому на:

$$1318,1 + 1484,7 = 2802,8 \text{ тис. грн.}$$

За проектом величина повних витрат АТ «ОТП Банк» буде такою:

$$2147005 + 2802,8 = 2149807,8 \text{ тис. грн.}$$

Приріст операційного прибутку банку за проектом буде дорівнювати:

$$3159,5 - 2802,8 = 356,7 \text{ тис. грн.}$$

З огляду на величину приросту, операційний прибуток банку зросте у проектному періоді до:

$$2119349 + 356,7 = 2119705,7 \text{ тис. грн.}$$

2119349 тис. грн. – операційний прибуток АТ «ОТП Банк» в 2020 році.

Ставка податку на прибуток підприємств в Україні – 18%, тому після оподаткування отримаємо приріст чистого прибутку:

$$356,7 * (1 - 0,18) = 292,5 \text{ тис. грн.}$$

Проведені вище розрахунки зведемо в табличну форму (табл. 3.3), з даних якої бачимо, що вакцинація співробітників банку призведе до позитивного приросту абсолютних показників його доходності та прибутковості.

Таблиця 3.3

Планові зміни економічних показників АТ(ОТП Банк) внаслідок вакцинації співробітників

№	Показники	Величина
1	Приріст чистого процентного доходу	3159,5 (0,088%)
2	Приріст повних витрат	2802,8
3	Приріст операційного прибутку	356,7
4	Приріст чистого прибутку	292,5

Вартість початкових інвестицій в проектному році буде дорівнювати приросту нормативу оборотних коштів як результату прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства, що, в свою чергу, становитиме 6% від 85% приросту змінних витрат:

$$ПІ = 1318,1 * 0,85 * 0,06 = 67,2 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧПР} = 292,5 \text{ тис. грн.}$$

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

Коефіцієнт дисконтування (α_i) за кожен рік реалізації проекту визначається за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^i}, \quad (3.4)$$

де p – це ставка дисконтування, яку приймемо на рівні облікової ставки рефінансування НБУ на квітень 2021 року (12%);

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

Коефіцієнти дисконтування за 2 роки реалізації проекту будуть такими:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,12)} = 0,89$$
$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,12)^2} = 0,80$$

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

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧГП} * (\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.7)$$

За проектом вакцинації співробітників АТ «ОТП Банк» нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде становити:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = 292,5 * (0,89 + 0,80) = 494,4 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i - \text{ПІ} \quad (3.5)$$

$$\text{ЧНВ} = 494,4 - 67,2 = 427,2 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_{\Gamma(D)} = \frac{\text{ПІ}}{\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i \div n} \quad (3.6)$$

$$T_{\Gamma(D)} = \frac{67,2}{494,4 \div 2} = 0,27 \text{ року} < 2 \text{ років}$$

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

$$ІД = ЧНВ \div ПІ \quad (3.10)$$

Другий показник – індекс прибутковості – має формулу розрахунку:

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

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

Для проекту вакцинації співробітників АТ «ОТП Банк» індекси доходності та прибутковості будуть складати:

$$ІД = 427,2 \div 67,2 = 6,35$$

$$ПІ = 494,4 \div 67,2 = 7,35$$

В табл. 3.4 зведемо разом отримані показники економічної ефективності за проектом.

Таблиця 3.4

Економічна ефективність проекту вакцинації співробітників як складової соціального пакету АТ «ОТП Банк»

№	Показники	Значення
1	Вартість початкових інвестицій, тис. грн.	67,2
2	Додатковий чистий прибуток за проектом, тис. грн.	292,5
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за 2 роки проекту, тис. грн.	494,4
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	427,2
5	Гарантований (дисконтований) період окупності, років (днів)	0,27 (99)
6	Індекс доходності	6,35
7	Індекс прибутковості	7,35

При сумі початкових інвестицій 67,2 тис. грн. банк отримає додатковий чистий прибуток в розмірі 292,5 тис. грн. Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за 2 роки реалізації проекту вакцинації співробітників АТ «ОТП Банк» буде складати 494,4 тис. грн., а їх чиста нинішня вартість за вирахуванням початкових інвестицій – 427,2 тис. грн.

Гарантований (дисконтований) період окупності є нетривалим і становить 0,27 року – це 99 дні, що пояснюється також достатньо швидким ефектом вакцинації і переходом усіх працівників до стабільного режиму роботи, як до пандемії. Проект є доходним та прибутковим, адже індекс доходності дорівнює 6,35, а індекс прибутковості – 7,35. Отже, проектні показники економічної ефективності є прийнятними.

В табл. 3.5 наведемо показники, що показують вплив запропонованого нами проекту на показники господарської діяльності банку.

Таблиця 3.5

Вплив проекту вакцинації співробітників як складової соціального пакету АТ «ОТП Банк» на результати його господарської діяльності

№	Показники	2020 рік	Плановий рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий процентний дохід, тис. грн.	3576793	3579952,5	3159,5	0,09
2	Операційний дохід, тис. грн.	4266354	4269513,5	3159,5	0,07
3	Повні витрати, тис. грн.	2147005	2149807,8	2802,8	0,13
4	Операційний прибуток, тис. грн.	2119349	2119705,7	356,7	0,02
5	Чистий прибуток, тис. грн.	1733722	1734014,5	292,5	0,02

Чистий процентний дохід банку збільшиться на 3159,5 тис. грн., або 0,09%. Повні витрати у плановому році будуть становити 2149807,8 тис. грн., що на 2802,8 тис. грн. або 0,13% більше, ніж в 2020 році.

Зросте операційний прибуток банку – на 3159,5 тис. грн., або 0,07%. Чистий прибуток банку за планом досягне 1734014,5 тис. грн., що на 292,5 тис. грн. або 0,02% більше, ніж в звітному періоді.

Таким чином, вакцинація співробітників АТ «ОТП», яку впроваджену як додаткову складову соціального пакету персоналу банку, варто рекомендувати до впровадження як в рамках соціальної відповідальності роботодавця, так і через позитивний вплив на економічні показники діяльності банку та прийнятні показники ефективності інвестиційних вкладень.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження розроблення соціального пакету для працівників підприємства встановлено що, соціальний пакет це - це набір пільг і компенсацій за працю поза заробітної платні, який надає роботодавець за власною ініціативою. Поняття соціальний пакет не є офіційним терміном в Україні та жодним чином не регулюється законодавчо; попри це, термін «соціальний пакет» широко вживається і серед роботодавців, і серед працівників. Наявність «повного соціального пакету» є серйозною перевагою під час прийому на роботу

Відмічено, що розроблення соціального пакету є дуже важливим чинником для здоров'я персоналу підприємства, адже розповсюдження коронавірусу це дуже серйозна проблема сьогодення.

В результаті проведеного в класифікаційній роботі дослідження «ОТР Bank» встановлено, що, слід відмітити необхідність надання роботодавцями елементів соціального пакету працівникам задля забезпечення конкурентоспроможності при відборі висококваліфікованих кадрів, особливо в частині, що перевищує мінімальні державні гарантії

Відмічено, що навіть при високій оплаті праці наявність соціального пакету є важливим елементом якості трудового життя. Він має бути максимально універсальним і враховувати конкретні індивідуальні потреби кожного працівника.

Відзначено, що необхідно пам'ятати, що інтенсивність праці є соціально гранична, а втрати робочого часу на підприємстві існують, тому підвищити інтенсивність праці можливо тільки за рахунок раціонального використання робочого часу, максимального ущільнення робочого дня.

З акцентовано увагу на тому, що як буде працювати робітник залежить в першу чергу від його особистого бачення даної роботи, тобто від трудової концепції самого робітника. Вона відповідає його внутрішнім вимогам, його

«теорії» того як необхідно працювати, при яких умовах, до якого рівня необхідно напружити сили. Крім того, кожен має ще і свою власну управлінську концепцію, яка відповідає на питання про те, як необхідно керувати їм самим, підприємством. Якщо виявляться значні розбіжності між управлінською концепцією робітника і тим, як їм управляє його керівник, чекати значних результатів в роботі не має сенсу.

На основі розгляду досягнення мети проєкту вимагає отримання результатів, що відповідають певним заздалегідь вимогам, зокрема обмеження на отримання результатів, таких як час, гроші і ресурси.

Вигоди від реалізації проєкту — забезпечення захисту від гострої респіраторної інфекції COVID 19.

Проєктне управління розвитком персоналу спрямовано на адаптацію системи управління персоналом до умов досягнення визначеної цілі. На основі проєктів реалізуються нововведення, мета яких – підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку самого підприємства та його працівників.

Проєктна ідеологія дає змогу цілеспрямовано вибирати засоби адаптації розвитку персоналу організації: удосконалення окремих властивостей, структур, зміна форм і методів навчання, планування трудової кар'єри, контролінг руху до певних цілей, реінжиніринг процесів за істотної зміни структури та функцій, запобігання кризовим режимам і низькій ефективності проєктів розвитку персоналу.

Виходячи з життєвого циклу організації виокремлюють проєкти розвитку персоналу відповідно на фазах створення, зростання і стабілізації діяльності підприємства. Окрему групу проєктів розвитку становлять організації, що перебувають на фазах скорочення та ліквідації підприємства. У ході розроблення й реалізації цієї групи проєктів особлива увага має приділятися збереженню трудового потенціалу та соціальному захисту вивільнюваних працівників.

Визначаючи типи проєктів, використовують такі класифікаційні ознаки: рівень проєкту, їх масштаб, складність і терміни реалізації, вимоги до

якості та обмеженості ресурсів проекту, характер проекту за рівнем учасників і цільового завдання, об'єкт інвестиційної діяльності та причина виникнення проекту.

Управління проектом розвитку персоналу завершується оцінюванням отриманих результатів, корегуванням окремих рішень і переходом до наступних проектів. Побудову системи проектів перетворення й зміни системи розвитку персоналу доцільно ґрунтувати на системному аналізі та його інструментарії: сітковому й структурному плануванні, оцінюванні потенційної ефективності проектів, прогнозуванні їх економічних і соціальних наслідків.

Оцінювання ефективності проектів розвитку персоналу передбачає обґрунтування потреби й доцільності розроблення та запровадження заходів з управління персоналом. Під час розрахунку очікуваної соціальної та економічної ефективності проекту слід користуватися методичними рекомендаціями з оцінювання проектів розвитку й навчання персоналу. У разі одержання негативної оцінки ефективності такий проект не рекомендується до реалізації.

Стратегія адаптації розвитку персоналу за проектного управління дає змогу підвищити конкурентоспроможність працівників і забезпечити таким чином подальше функціонування організації. На основі проектів розвитку персоналу здійснюються швидкі зміни в управлінні персоналом відповідно до стратегії управління організацією.

Зазвичай організація-розробник проекту здійснює авторський нагляд за розробкою — контролює впровадження проекту.

Можна зробити висновок що стратегія адаптації розвитку персоналу за проектного управління дає змогу підвищити конкурентоспроможність працівників і забезпечити таким чином подальше функціонування організації. На основі проектів розвитку персоналу здійснюються швидкі зміни в управлінні персоналом відповідно до стратегії управління організацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Червінська Л.П. Економіка праці: навч. посіб. Л.В. Червінська. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 216 с.
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 року № 322-VIII / База даних «Законодавство України». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Болотіна Н.Б. Трудове право України: підруч. 4-те вид., стер. Київ.: Вікар, 2016. 725 с
4. Васильков В.Г. Організація виробництва: навч. посіб. В.Г. Васильков. К.: КНЕУ, 2018 524 с.
5. Крайній В. О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки..* Вип 1. С. 92-95.
6. Адамова Н.А, Організація і планування виробництва на підприємствах швейної промисловості : навчальний посібник. Київ : Вища шк., 2014. 351 с.
7. Бабенко А. Г.Нормування праці : навч.-наочний посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Дніпро. держ. фін. акад. Д. : РВВ ДДФА, 2019. 145 с.
8. Багрова І. В.Нормування праці: навчальний посібник Київ.: Центр навчальної літератури. 2018. 212 с.
9. Білоконенко В. І.Нормування праці: навчальний посібник. Харків.: ХДЕУ. 2019. 140 с.
10. Бородатий В. П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й.Управління персоналом: навчальний посібник Київ.: ЦНЛ. 2019. 272с
11. Буковинська М.П., Сладкевич В.П. Управління персоналом: підручник. Київ.: Кондор-Видавництво, 2016. 704 с.
12. Данюк В.М., Райковська Г.О. Нормування праці: навч. посібн. для студ вищ. навч. закл. За ред. В.М. Данюка. Київ.: КНЕУ, 2016. 268 с.

13. Дзюба С. Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці: навчальний посібник. Дніпро.: ТОВ «Юго-Восток, ЛТД». 2018. 133 с.
14. Дячун О. В. Організація, нормування та оплата праці: навчальний посібник. Київ.: ЛПІ. 2020. 220 с.
15. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія / Авторський колектив [за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І.]. Київ.: Кафедра, 2017. 272 с.
16. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. посібник / Колектив авторів; за ред. Л. В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
17. Єрмоменко В. О., Коваленко Г.О., Рижиков В.С. Основи нормування праці: навчальний посібник. Київ.: ЦНЛ. 2019. 252 с.
18. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. Київ.: КНЕУ. 2018. 224 с.
19. Крайнюченко О.Ф., Юрик Я.І. Нормування праці : конспект лекцій. Київ.: НУХТ, 2013. 104 с.
20. Крамаренко В. І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. Київ.: ЦУЛ. 2012. 272 с.
21. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ.: ЦУЛ. 2013. 248 с.
22. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ.: ЦУЛ. 2010. 435 с.
23. Проект Концепції розробки та запровадження системи надання роботодавцями соціальних пакетів як складової соціального захисту працівників / Міністерство праці та соціальної політики України. Державна установа науково/дослідний інститут соціально трудових відносин. — Луганськ, 2017 Електронний ресурс.— Режим доступу: <http://lir.lg.ua> .
24. Ануфрієва О.Л. Підприємницька діяльність : Навчальний посібник О.Л.Ануфрієва, Т.Г.Палачевська, Г.М.Лагоцька; за науковою ред. О.Л.Ануфрієвої.-Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2018.-304с.

25. Микитюк П.П. Управління проектами: Навч. пос. П.П.Микитюк.- Тернопіль, 2019.-270с.

26. Князь С.В. Підприємництво та менеджмент : навч. посіб. / С.В. Князь, Т.І. Данько, Н.Б. Ярошевич ; за наук. ред. С.В. Князя ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів : Вид. Львів. політехніки, 2016. – 122 с. 28.

27. Акціонерне товариство «ОТП Банк». *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua>.

28. Історія OTP Bank в Україні. OTP Bank. URL: <https://www.otpbank.com.ua>.

29. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. №322-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

30. Консолідована фінансова звітність АТ «ОТП Банк» та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року. 137 с. АТ «ОТП Банк». URL: <https://ru.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/b47/consolidated2020.pdf>.

31. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

32. Програма переддипломної практики студентів IV та V курсів зі спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» для освітньо-кваліфікаційних рівнів 6.030505 – «Бакалавр», 7.03050501 – «Спеціаліст», 8.03050501 – «Магістр» денної форми навчання. / Уклад.: О. В. Безпалько, Я. І. Юрик, О. І. Драган. Київ : НУХТ, 2013. 27 с.

33. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2021 р. № 4312-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

34. Річний звіт АТ «ОТП Банк» за 2019 рік. 75 с. АТ «ОТП Банк». URL: https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2020/2020report.pdf.

35. Річний звіт АТ «ОТП Банк» за 2020 рік. 77 с. АТ «ОТП Банк». URL: https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2020/2020report.pdf.
36. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2018. 188 с.
37. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. Москва: Культура, 2018. 155 с.
38. Назарова Г. В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2013. 531 с.
39. Никсон Фр. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности. Москва: Экономика, 2017. 333 с.
40. Овчаренко М. І. Роль корпоративної культури в процесі корпоративного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2011. № 1. С. 41-45.
41. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посіб. 2-ге вид. доп. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2012. 337 с.
42. Палеха Ю. І. Менеджмент для початківців. Київ: Вид-во Європ. ун-ту-2018. 187 с.
43. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва. Київ: Наукова думка, 2018. 284 с.
44. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. Вип. 40. С. 139-145.
45. Погорадзе А. А. Культура производства: сущность и факторы развития. Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 2016. 122 с.
46. Пономарьов О. С. Інженерам-управлінцям – культуру європейського рівня. *Педагогіка толерантності*. № 3. С. 168-170.
47. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
48. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку

праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. Ч. 3. 2014. С. 255-261.

49. Смирнов Э. А. Основы теории организации. Москва: ЮНИТИ, 2008. 373 с.

50. Смолінська О. Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами крізь призму організаційної культури. *Актуальні проблеми економіки*. № 61 (72). 2017. С. 107-114.

51. Сотнікова Ю. В. Ланцюг: соціальна безпека–соціальний захист–соціальне забезпечення // Ю. В. Сотнікова / Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. : Харків.: 2018.–С. 186-189.

52. Комарова К. В Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України Електронний ресурс / К.В. Комарова, Н. В. Ковальчук // Інноваційна економіка.–2016.–№ 5-6.–С. 25-30.–Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_

53. Зарічкова М. В. Впровадження соціального пакету в заклади України: визначення та порядок обліку М. В. Зарічкова.– Режим доступу: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/>.

54. Аграмакова Н. В. Технологія формування та впровадження компенсаційного пакету як базис формування соціально відповідального підприємства Н. В. Аграмакова, І. В. Литовченко *Науковий вісник херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. Випуск 17. Ч.2.–Херсон: ХДУ, 2016.–С. 123-126.

55. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць: Випуск XVI, No 4. / А. М.Гриненко.-Київ.–2017.–С. 252-262.

56. Івахненко В. О. Курс економічного аналізу. В. О. Івахненко Київ.: Знання-Прес, 2017.-207с.
57. Локтева Н. К. Зарплата в конверте или цивилизованный компенсационный пакет/ Н. К. Локтева // Элитный персонал.–2020.–N 14.– С.46-49.
58. Мотивация персонала в условиях кризиса. Мотивация и оплата труда И. М. Лучшева. 2019. N 3.–С. 32.
59. Мельникова К .В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації К. В. Мельникова Економіка та управління підприємствами: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць.Київ 2017. С. 53–62.
60. Скитяєва И. К. Социальный пакет: статья расходов или инструмент управления. Управление компанией И. К. Скитяева, Е. Чернова. 2016.

Звіт про фінансовий стан АТ «ОТП Банк»

Окремий звіт про фінансовий стан станом
на 31 грудня 2020 року

(у тисячах українських гривень)


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

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



Володимир Мудрий
Голова Правління

29 березня 2021 року

Наталія Дюба
Головний бухгалтер

29 березня 2021 року

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

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

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

(у тисячах українських гривень)

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

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

		
Володимир Мудрий Голова Правління		Наталія Дюба Головний бухгалтер
29 березня 2021 року		29 березня 2021 року

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

Таблиця В.1

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

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

