

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

О. Ю. Попова

(підпис)

«___» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Пушкарьовій Іляні Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Удосконалення системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін»

керівник проекту (роботи) Катранжи Л. Л., к.е.н., доцент

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

затверджені наказом від «19» квітня 2021 року № 175

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 08 червня 2021.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) фінансова звітність АТ «Ощадбанк» (річна), законодавчі та інші нормативно-правові акти з питань регулювання діяльності банківських установ.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): сутність і необхідність організаційних змін в умовах конкурентного середовища банків; аналіз практики управління банківським персоналом на прикладі одного з найбільших з системоутворюючих банків – АТ «Ощадбанк»; підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах організаційних змін.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунки, таблиці.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Катранжи Л. Л., доцент кафедри УФЕБ		
2	Катранжи Л. Л., доцент кафедри УФЕБ		
3	Катранжи Л. Л., доцент кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Антоненко В. М., доцент кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 19 квітня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідження сутності і необхідності організаційних змін в умовах конкурентного середовища банківського сектору фінансового ринку України		
2	Аналіз загального стану АТ «Ощадбанк» і практики управління персоналом банку		
3	Розробка рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом банку в умовах здійснення організаційних змін.		
4	Оформлення кваліфікаційної роботи		
5	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту		

Студент

_____ (підпис)

Керівник проекту (роботи)

_____ (підпис)

Пушкарьова І. О.
(прізвище та ініціали)

Катранжи Л. Л.
(прізвище та ініціали)

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ О. Ю. Попова
(підпис)
«___»_____ 2021 р.

Випускна кваліфікаційна робота

Освітнього ступеня «бакалавр»

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом банку в умовах
організаційних змін»

Виконала студентка IV курсу, групи МЕНз-17
Спеціальності 073 Менеджмент

Пушкарьова Іляна Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри УФЕБ
Катранжи Л. Л.

(підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри ЕОО
Панченко Г. С.

(підпис)

Нормоконтролер: к.е.н., доцент, доцент кафедри УФЕБ
Антоненко В. М.

(підпис)

«___»_____ 2021 р.

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент _____
(підпис)

Покровськ – 2021 р.

АНОТАЦІЯ

Пушкарьова І. О. Удосконалення системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ «ДонНТУ», Покровськ, 2021.

Авторкою випускної кваліфікаційної роботи розглянуто сутність організаційних змін і визначено шляхи розвитку системи управління банківським персоналом в умовах організаційних змін з метою підвищення конкурентоспроможності банківської установи, проведено аналіз особливостей, змісту і організації праці персоналу, а також використання трудових ресурсів одного з найбільших банків України – АТ «Ощадбанк». За результатами проведеного у роботі аналізу обґрунтовано науково-методичні рекомендації щодо розвитку системи управління персоналом банку в умовах здійснення організаційних змін.

Ключові слова: банк, фінансово-кредитна система, банківська система, персонал, система управління персоналом, організаційні зміни, кадрові ризики, проект

Пушкарьова І. О., Катранжи Л. Л. Аналіз кадрового ресурсу банку (на прикладі АТ «Ощадбанк»). Матеріали всеукраїнської (із зарубіжною участю) наукової конференції / Донецький національний технічний університет / Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. 378 с., С. 276 – 280.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1 СУТНІСТЬ І НЕОБХІДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ.....	9
1.1 Банк як фінансово-кредитна установа і суб'єкт фінансового ринку.....	9
1.2 Зміст і класифікація організаційних змін та їх роль у підвищенні конкурентоспроможності банку.....	17
1.3 Напрями розвитку системи управління персоналом банку, обумовлені організаційними змінами.....	26
Висновки до розділу 1.....	38
Розділ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАГАЛЬНОГО СТАНУ БАНКУ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК») ...	40
2.1 Стисла організаційно-економічна характеристика банку.....	40
2.2 Особливості змісту і організації праці банківського персоналу....	49
2.3 Аналіз кадрового ресурсу банку.....	58
Висновки до розділу 2.....	62
Розділ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	65
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

На сьогоднішній день банки знаходяться в центрі багатьох суперечливих, кризових і важко прогнозованих процесів, які відбуваються в економіці, політиці і соціальній сфері. Під тиском зовнішніх обставин вони вимушені здійснювати організаційні зміни, змінювати власні стратегії, системи і структури управління з метою підвищення ефективності і отримання додаткових конкурентних переваг. Необхідність змін, реструктуризації і реорганізації стосується не тільки тих банків, стан яких має ознаки кризи, але й благополучних банків – такі особливості та вимоги динамічного ринкового середовища. При цьому потреби самостійного вирішення проблем реструктуризації для кожного банку вимагають використання науково обґрунтованих методів і технологій організаційних змін.

Можна впевнено стверджувати, що зараз саме конкуренція систем управління і організаційних рішень починає визначати загальний успіх дій банків, їх виживання і перспективи розвитку.

Однією з невід'ємних складових реорганізації банку є формування системи управління персоналом, що забезпечує його перехід від критичного стану до конкурентоспроможного. Стан трудових ресурсів часто є істотним, явним або прихованим обмеженням для вирішення поставлених перед банківською установою проблем. Виходячи з цього, система управління персоналом, яка формується в перехідний для банку період, повинна дозволити своєчасно виявляти потенційні проблеми і можливості, пов'язані зі станом трудових ресурсів; обґрунтовано планувати заходи; здійснювати оперативне управління їх реалізацією.

Особливо важливим є розвиток системи управління персоналом в банках в умовах організаційних змін, що обумовлено низкою чинників. По-перше, система управління персоналом в банках має суттєву специфіку, причиною якої є особливості організації та змісту праці персоналу банку. По-

друге, діяльність банків відрізняється підвищеним ступенем ризику, що збільшується в умовах організаційних змін. Ускладнення кадрової роботи, яке обумовлює стан банку в умовах організаційних змін, вимагає перегляду характеристики всієї системи управління персоналом банку.

Проблема управління організаційними змінами є багатоаспектною, що вимагає залучення до її вирішення положень різних наукових напрямків. У більшому ступені наукою розроблені загальні питання і методи управління організацією.

Більшість наукових праць, пов'язаних з темою дослідження, належить зарубіжним авторам (Е. Бентон, Р. Бекхард, Ж. Бессіс, Л. Грейнер, Д. Саммерс, П. Роуз, Дж. Сінкі, Д. Сімонсон, Дж. Хемпель, Й. Шумпетер), що пояснюється відносною новизною питань і недостатнім досвідом управління організаційними змінами в сучасній Україні. Разом з цим, зарубіжні дослідження в недостатній мірі враховують специфіку вітчизняних економічних умов, що склалися на даному етапі.

Вивченню сучасних методів управління персоналом банків, планування і добору банківського персоналу, а також дослідженню мотивації персоналу в системі управління банками присвячено роботи українських вчених, зокрема: Н. С. Данилевич, О. А. Кириченко, О. О. Євтушевської, Н. Г. Одинцової, С. В. Сиротян, Н. В. Циганової, Н. П. Юрчук та ін.

Значущість проблем управління персоналом при здійсненні організаційних змін і їх недостатня опрацьованість з позиції формування цілісної системи управління і обліку специфіки реорганізаційних заходів обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка методичних і практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом банку шляхом нейтралізації кадрових ризиків в умовах організаційних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності банку.

Відповідно до поставленої у кваліфікаційній роботі мети передбачалося вирішити такі завдання:

- розглянути специфіку діяльності роботи банку як фінансово-кредитної установи і визначити місце банку серед суб'єктів фінансового ринку;

- дослідити сутність організаційних змін і виявити шляхи розвитку системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін для підвищення конкурентоспроможності банку;

- здійснити аналіз практики управління персоналом банку, особливостей змісту і організації праці банківського персоналу і всієї системи управління персоналом як основи її розвитку в умовах організаційних змін на прикладі однієї з найбільших банківських установ України – АТ «Ощадбанк»;

- виявити і класифікувати основні ризики, що виникають під час організаційних змін у банку, і методів управління ними як основи методичних рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін;

- розглянути можливість використання методології управління проектами та управління опором персоналу для якісної зміни системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін.

Об'єкт досліджень – є система управління персоналом банку в умовах організаційних змін.

Предмет дослідження – є цілі, методи, процес і оцінка ефективності діяльності, спрямованої на розвиток системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін.

Дана кваліфікаційна робота складається з трьох розділів: у першому розділі розкрито сутність і необхідність організаційних змін в умовах конкурентного середовища; у другому розділі здійснено аналіз практики управління банківським персоналом на прикладі АТ «Ощадбанк»; третій розділ містить рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін.

РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ І НЕОБХІДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

1.1 Банк як фінансово-кредитна установа і суб'єкт фінансового ринку

Фінансово-кредитні установи є найважливішим елементом відтворювальної структури економіки, вони організовують рух та перерозподіл ресурсів суспільства у їх грошовому еквіваленті. Через фінансово кредитну систему проходять грошові розрахунки і платежі господарських суб'єктів та населення загалом. Фінансово-кредитні організації виконують важливу функцію мобілізації тимчасово вільних грошових ресурсів і перетворення їх в реальний капітал, здійснюючи різноманітні кредитні, інвестиційні та інші операції, і в такий спосіб забезпечуючи потреби економіки в додаткових ресурсах. Вони пов'язані з усіма галузями і секторами економіки, забезпечують фінансування всіх сфер підприємництва, виробничої і невиробничої сфер, сфери управління і наповнюють бюджет необхідними грошовими коштами. Фінансово-кредитні установи є реальною продуктивною силою, що забезпечує безперервність і прискорення виробництва, примноження багатства суспільства.

Основною складовою фінансово-кредитної системи є банківська система і, зокрема, другий її рівень – комерційні банки (рис. 1.1). Комерційним банкам (далі – банкам) властива надзвичайна різноманітність сфер діяльності, організаційних форм, підпорядкування, територіальних меж діяльності тощо. Основою класифікації банків є певна система параметрів, що характеризують банки як специфічні суб'єкти господарювання. До числа цих параметрів відносять: цільове призначення, правову і нормативну основу діяльності, ресурси, структуру, поділ праці. У межах кожного параметра виділяють класифікаційні ознаки, які дозволяють описати всю різноманітність класифікованих об'єктів.

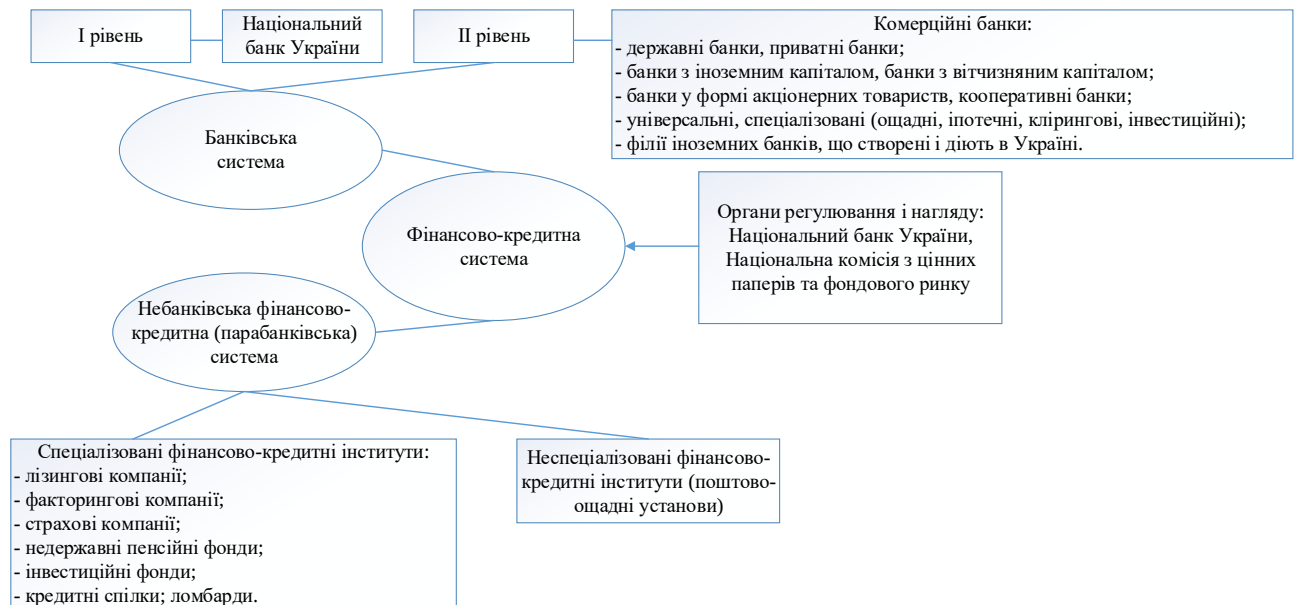


Рисунок 1.1 – Структура фінансово-кредитної системи України

Побудовано автором на основі [1; 2, с. 23 – 27; 3, с. 72; 4, с.162]

Банк – це фінансово-кредитна установа, що виконує повний набір базових банківських операцій і мета діяльності якої є оперативне отримання його засновниками і клієнтами широкого спектру банківських послуг, отримання прибутку для акціонерів і для власного розвитку, а також зростання вартості банківського бізнесу. Відповідно до діючого в Україні законодавства [1] банком визнається юридична особа, яка на підставі ліцензії Національного банку України (далі – НБУ) має виключне право надавати банківські послуги та відомості про яку внесені Державного реєстру банків.

Усі банківські операції за призначенням і економічним змістовим наповненням поділяються на пасивні (операції банків із формування грошових ресурсів для здійснення власних активних операцій), активні (операції, здійснення яких, дозволяє банкам розміщувати наявні у їхньому розпорядженні власних, залучених і позичених ресурсів у різноманітні активи з метою отримання економічного ефекту у вигляді прибутку та забезпечення необхідного рівня ліквідності) і комісійно-посередницькі операції (розрахунково-касові операції, валютні операції, трастові операції, інформаційно-консультаційні операції). На відміну пасивних і активних

операцій, комісійно-посередницькі операції супроводжуються переміщенням наявних у банку коштів клієнта за його розпорядженням, а не формуванням чи розміщенням ресурсів. За здійснення комісійно-посередницьких операцій банком стягується комісійна винагорода. [5, с. 65 – 71]

Банки розташовані по території України вкрай нерівномірно, що пов'язано з концентрацією виробництва. Більша частина банків розташована у м. Київ та Київській області, найрозвинутіших промислових регіонах. Як правило такі банки мають філії та відділення в інших регіонах, але частка самостійних банків у північних і західних областях, південній сільсько-господарській області є незначною. Так, станом на 01.03.2021 р., з 73 банків, що здійснюють свою діяльність на території України, 54 зареєстровані у м. Київ (73,97 % від загальної кількості банківських установ), 2 – у м. Чернігів, 2 – у м. Харків, 1 – у м. Полтава, 2 – у м. Одеса, 4 – у м. Львів, 2 – у м. Запоріжжя, 1 – у м. Ужгород, 5 – у м. Дніпро. Усього на території України здійснюють свою діяльність 75 філій та 7032 відділень банків. Крім того, 1 банківська філія здійснює функціонування на території республіки Кіпр (Кіпрська філія ПАТ КБ «Приватбанк», м. Нікосія), 2 представництва на території США і Великобританії (Представництва АТ «Укрексімбанк», м. Нью-Йорк і м. Лондон). [6]

У цілому ж банківський сегмент фінансового ринку України в останні 7 років зазнав суттєвих структурних змін як через фінансову кризу та економічну нестабільність, військовий конфлікт на Сході країни і анексію Росією території Автономної республіки Крим, так і внаслідок реалізації політики НБУ з очищення банківської системи від неплатоспроможних фінансово-кредитних установ, та таких, які здійснювали непрозору діяльність (табл. 1.1). Порівняно з початком 2014 року кількість банків в Україні скоротилася на 58,89 % до 73 банків станом на 01.01.2021 р.

Таблиця 1.1 – Структурні зміни у банківському сегменті фінансового ринку України

Показники	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19	01.01.20	01.01.21
Кількість банків, що мають ліцензію НБУ на здійснення операцій, од.	180	163	117	96	82	77	75	73
Темп приросту, % (базисний)	-	-9,44	-35,00	-46,67	-54,44	-57,22	-58,33	-58,89
Кількість банків з іноземним капіталом, од.	49	51	41	38	38	37	35	33
Темп приросту, % (базисний)	-	+4,08	-16,33	-22,45	-22,45	-24,49	-28,57	-32,65
Частка банків з іноземним капіталом у загальній кількості банків, %	27,22	31,29	35,04	39,58	46,34	48,05	46,67	44,59
Кількість банків з державною часткою власності, од.	7	6	6	5	5	5	5	5
Темп приросту, % (базисний)	-	-14,29	-14,29	-28,57	-28,57	-28,57	-28,57	-28,57
Частка державних банків у загальній кількості банків, %	3,89	3,68	5,13	5,21	6,10	6,49	6,67	6,76
Кількість структурних підрозділів, од.	19290	15082	11871	10316	9489	8509	8002	7134
Темп приросту, % (базисний)	-	-21,81	-38,46	-46,52	-50,81	-55,89	-58,52	-63,02

Побудовано автором за даними [7-9]

Кількість банків з іноземним капіталом і банків з державною участю за аналізований період зменшилась на 32,65 % (з 49 до 33 банків) і на 28,57 % (з 7 до 5 банків) відповідно. Через суттєве скорочення загальної чисельності приватних банків з вітчизняним капіталом питома вага державних банків і

банків з іноземним капіталом дещо збільшилась (відповідно на 2,87 в. п. і 17,37 в. п.).

Станом на 01.01.2021 р. на фінансовому ринку України діяло 2138 професійних учасників, з яких 2065 – учасники ринків небанківських фінансових послуг (фінансові компанії, страхові брокери, ломбарди, кредитні спілки і лізингові компанії) – рис. 1.2. У грудні 2020 року кількість банківських установ скоротилась до 73 після визнання неплатоспроможним 1 банку – АТ «Місто Банк». Кількість учасників небанківського ринку зменшилася з 2071 до 2065. [10]

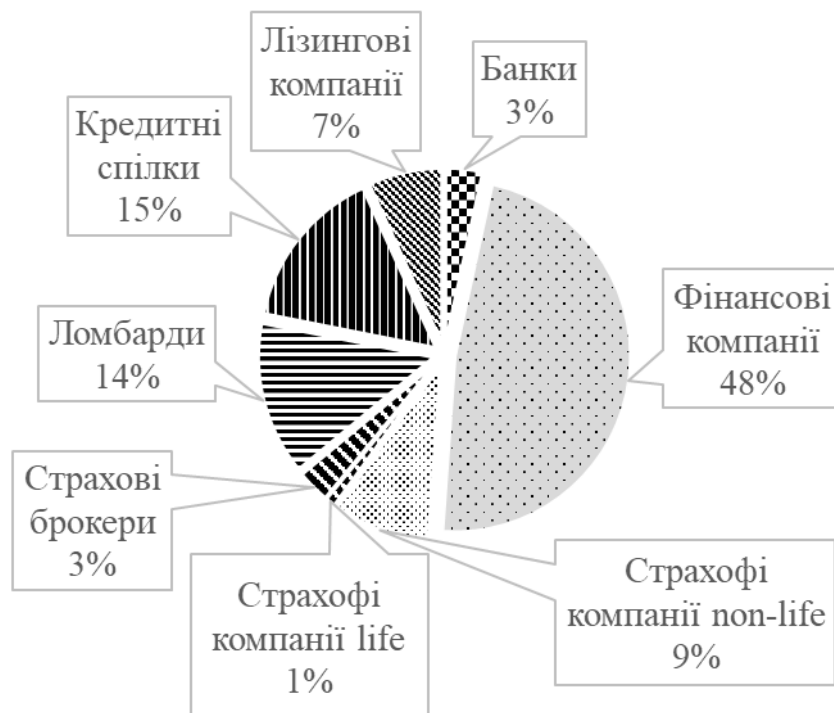


Рисунок 1.2 – Структура професійних учасників фінансового ринку України станом на 01.01.2021 р.

Побудовано автором за даними [10]

Природним є те, що при такій кількості фінансово-кредитних організацій, які надають однакові послуги, між ними має місце боротьба за клієнтів. Конкуренція підштовхує банківські установи до більш ефективних дій на фінансовому ринку і змушує пропонувати своїм клієнтам найбільш широкий асортимент продуктів і послуг кращої якості за нижчими цінами,

що сприяє підвищенню ефективності виробництва та перерозподілу ресурсів. Конкурентна боротьба є рушійною силою якісних змін у вітчизняному банківському секторі, націлених на розширення доступності фінансових послуг і операцій, підвищення рівня фінансової стійкості банків і максимальне задоволення потреб клієнтів.

Існує багато чинників, що впливають на ефективність роботи банку і його успіх, але від того, який саме рівень професійної підготовки банківського персоналу, залежить дуже багато чого. Сьогодні банківський працівник – це своєрідний посередник між фінансово-кредитною організацією і кінцевим споживачем, який постійно знаходиться на тонкій межі. Адже він одночасно представляє банк, але при цьому повинен відповідати вимогам кожного окремого клієнта, прагнути втримати і зробити його постійним відвідувачем своєї компанії.

Наявність фахівців банків, компетентних для взаємодії з клієнтами, дозволяє розглядати їх як ефективний нематеріальний актив, що забезпечує стабільно високий рівень прибутковості на вкладений власниками банку капітал, і як один з основних чинників підвищення конкурентоспроможності фінансово-кредитної установи.

На сьогодні в Україні, попри суттєве скорочення кількості банків та структурних підрозділів протягом останніх семи років, частка штатного персоналу банків у загальній чисельності працівників сфери фінансів і страхування залишається доволі високою – 61,10 %. На 01.01.2021 р. загальна кількість працівників банків становила 128 тис. осіб, з яких 60,9 % – персонал державних банків. У порівнянні з початком 2014 року кількість штатних працівників банківських установ з участю держави зросла на 27,67 % до 60,9 тис. осіб, що було обумовлене націоналізацією 18.12.2016 найбільшого банку країни – АТ КБ «Приватбанк» з чисельністю персоналу 25,5 тис. штатних працівників – табл. 1.2. Станом на 01.03.2021 р. в Україні офіційно зареєстровано 490 тис. осіб безробітних, з яких 2,1 % – особи, які працювали у сфері фінансів і страхуванні. [11]

Таблиця 1.2 – Структура штатної кількості працівників банківських установ

Показники	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19	01.01.20	01.01.21
Усього працівників, зайнятих у сфері фінансів і страхування, тис. осіб	306,2	286,8	243,6	225,6	215,9	214	211,6	209,5
Загальна кількість працівників банків, тис. осіб	246,5	194,4	149,7	140,1	135,4	133,1	133	128
- у т.ч. частка у загальній чисельності зайнятих у сфері фінансів і страхування, %	80,50	67,78	61,45	62,10	62,71	62,20	62,85	61,10
Темп приросту кількості працівників банків, % (базисний)	-	-21,14	-39,27	-43,16	-45,07	-46,00	-46,04	-48,07
Кількість працівників іноземних банків, тис. осіб.	91,5	60,3	49,9	46,6	42,4	39,9	38,6	35,2
- у т.ч. частка у загальній кількості банківських працівників, %	37,12	31,02	33,33	33,26	31,31	29,98	29,02	27,50
Темп приросту штатних працівників іноземних банків, % (базисний)	-	-34,10	-45,46	-49,07	-53,66	-56,39	-57,81	-61,53
Кількість працівників державних банків, тис. осіб.	47,7	43,4	39,1	63,8	64,5	62,7	62,6	60,9
- у т.ч. частка у загальній кількості банківських працівників, %	19,35	22,33	26,12	45,54	47,64	47,11	47,07	47,58
Темп приросту штатних працівників державних банків, % (базисний)	-	-9,01	-18,03	+33,75	+35,22	+31,45	+31,24	+27,67
Кількість працівників приватних банків з вітчизняним капіталом, тис. осіб.	124	90	60,7	29,7	28,4	30,5	31,7	31,9
- у т.ч. частка у загальній кількості банківських працівників, %	50,30	46,30	40,55	21,20	20,97	22,92	23,83	24,92
Темп приросту працівників приватних банків, % (базисний)	-	-27,42	-51,05	-76,05	-77,10	-75,40	-74,44	-74,27

Побудовано автором за даними [12-13]

Роль банків на фінансовому ринку України є домінуючою. Банки, працюючи на фінансовому ринку, здійснюють депозитні операції, розрахункове обслуговування та кредитування банків-кореспондентів, активно діють на валютному ринку України та міжнародних валютних ринках.

Участь у підприємницькій діяльності інших суб'єктів господарювання включає видачу поручительств, гарантій та інших зобов'язань за третіх осіб, що передбачають їх виконання у грошовій формі; купівлю, продаж цінних паперів і операції з ними; фінансування капітальних вкладень за дорученням власників або розпорядників інвестованих коштів.

Особливою функцією банків є функція формування ефективного власника, що пов'язана з касовим, депозитним та кредитним обслуговуванням фізичних осіб, фінансуванням капітальних вкладень та управлінням грошовими коштами за дорученням клієнтів, відповідальним збереженням цінностей клієнтів, фінансовим лізингом, факторингом, консультуванням клієнтів та трастовими операціями.

Банки, як складова частина банківської системи виконують функції банківської системи в цілому. Досить вагома роль їх у функції створення нових грошей, у поповненні й регулюванні грошової маси, у функції забезпечення сталості банківської діяльності і грошового ринку.

Банківські установи виконують трансформаційну функцію, яка включає декілька напрямків:

- трансформація капіталів полягає в подоланні суперечностей в економічній системі між надлишком грошових коштів в одних її секторах та потребою в залученні грошових ресурсів для інвестування в інші; мобілізуючи значні обсяги вкладів юридичних та фізичних осіб, банки одержують можливість акумулювати кошти для кредитування як малих підприємств, так і реалізації масштабних проектів;
- трансформацію ризиків, що відбувається завдяки розосередженню вкладів за різними групами позичальників, наявності у банків відповідного

аналітичного апарату для більш точної оцінки фінансового стану одержувачів ресурсів; високі ризики банківської діяльності зводяться до мінімуму для своїх вкладників та акціонерів;

- трансформація строків полягає в тому, що акумулюючи значні обсяги різнострокових коштів і постійно поповнюючи їх, банки одержують можливість певну їх частину направляти на довгострокові активи.

1.2 Зміст і класифікація організаційних змін та їх роль у підвищенні конкурентоспроможності банку

У даний час існує різноманітні підходи до розвитку організацій і бізнесу, підвищенню їх здатності швидко і ефективно реагувати на зміни ринку. Організації все частіше стали виявляти зацікавленість до організаційних змін. Це пояснюється тим, що в багатьох організаціях зміна умов оточення і технології обумовлює необхідність відповідних організаційних змін.

Аналіз наукових праць з проблеми організаційних змін [14–17] показав, що ні в жодному з них не міститься чіткого визначення поняття «організаційне зміна». Узагальнюючи існуючі трактування цього поняття, під організаційними змінами, на наш погляд, слід розуміти керований процес трансформації внутрішніх складових організації, що відносяться до цілей, завдань, структури, функцій, ресурсів, обумовлений дією зовнішнього або внутрішнього середовища, для досягнення поліпшень її основних актуальних показників діяльності.

Тут важливо відзначити цілеспрямованість дій, існування деякого перехідного процесу і наявність двох станів – існуючого і бажаного. Надалі мова буде йти про організаційні зміни, а метою управління змінами вважатимемо досягнення бажаного стану організації. Бажаний стан може

бути визначено шляхом планування в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Зміни властиві будь-якому суспільству, економічній системі, господарюючому суб'єкту, вони відбуваються в будь-який період часу як на макро-, так і на мікрорівні.

На макрорівні зміни можуть бути в сфері зовнішньоекономічної, фінансової, кадрової, облікової, податкової політики, політики регулювання окремих ринків тощо.

Склад організаційних змін на мікрорівні відображено на рис. 1.3.

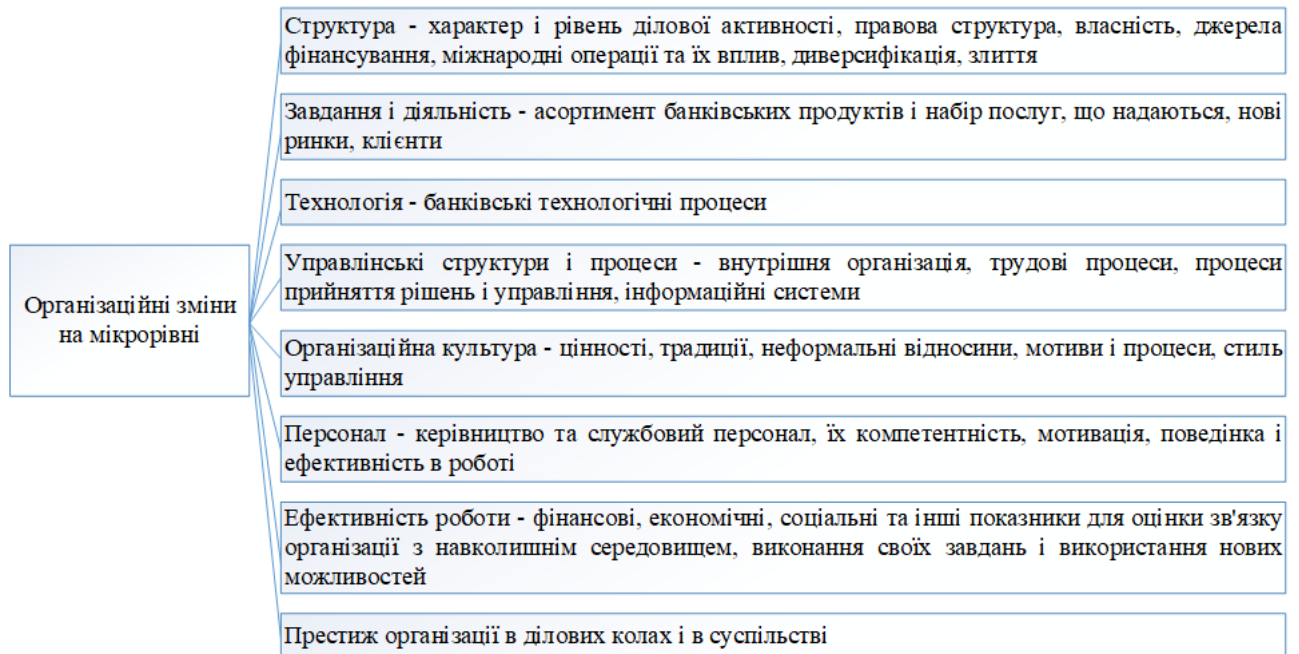


Рисунок 1.3 – Організаційні зміни на мікрорівні

Побудовано автором на основі [14–17]

Організаційні зміни обумовлені наступними чинниками: змінами зовнішнього середовища; змінами в процесах і у внутрішній структурі організації, викликаними змінами зовнішнього середовища, параметрів «входу» технологій, переходом на нову технологію, зміною мотивації працівників тощо.

При здійсненні організаційних змін у банку необхідно чітко уявляти їх мету (рис. 1.4).

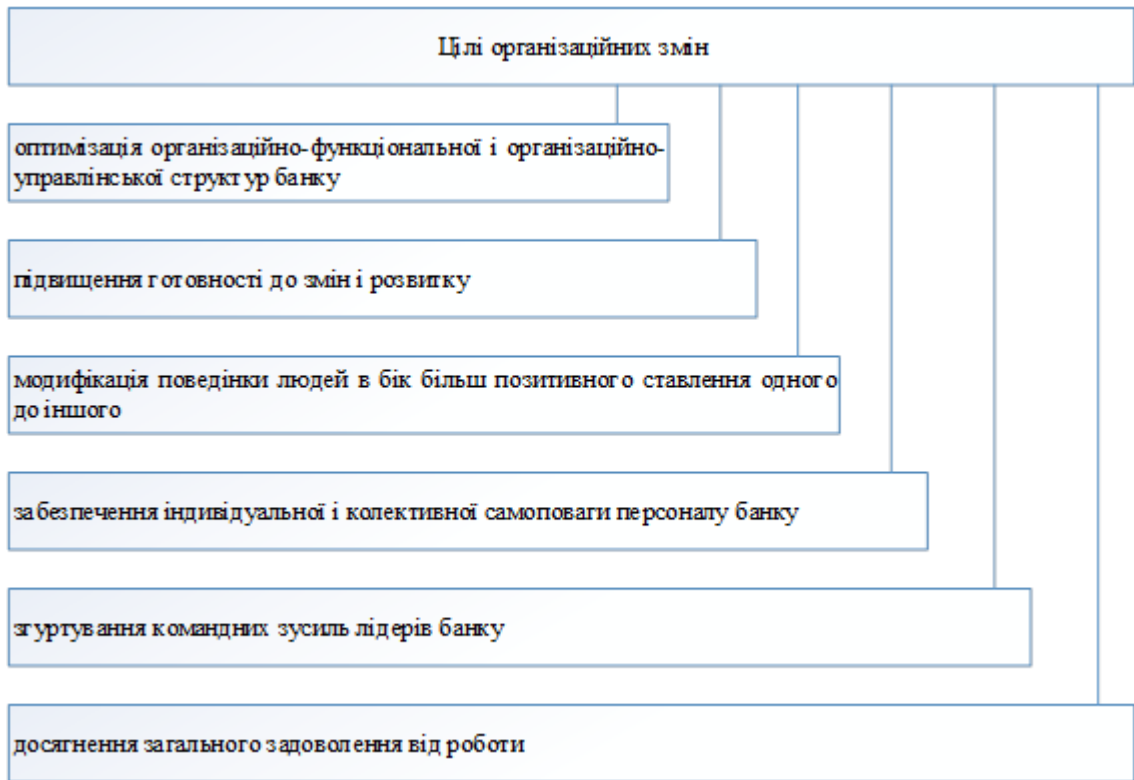


Рисунок 1.4 – Цілі організаційних змін банку

Розроблено автором

Розрізняють дві форми змін: еволюційну, пов'язану з поступовим кількісними і якісними змінами технології, і революційну, що характеризується стрибкоподібним переходом з одного якості в інше.

Відмінність еволюційних змін від революційних наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Відмінність еволюційних змін від революційних

Відмінність змін за сферами	Революційні зміни	Еволюційні зміни
Значущість і періодичність змін	Значні, разові	Незначні, постійні
Механізм реалізації	Проект	Постійно діюча система
Опис бізнес-процесів	Поверхове	Детальне
Участь першого керівника	Значна	Незначна
Ініціатива	Тільки «зверху»	«Знизу», підтримка «зверху»
Управління	Жорстке, непопулярне	Неагресивне, гнучке
Бар'єри	Фінанси, персонал	Персонал

Розроблено автором

Революційні зміни бувають необхідні в зв'язку з бурхливим розвитком навколишнього ринкового обстановки після тривалої фази стабільності і тривалого ігнорування необхідних адаптаційних кроків. Революційні зміни для досягнення переваг по відношенню до конкурентів може бути бажаним стратегічно, але зустріти опір з боку персоналу. Залежно від умов зовнішнього і внутрішнього середовища організація може здійснювати як зміни революційного типу, так і еволюційного.

В організаційній практиці для планування і здійснення змін існує достатня кількість форм проведення організаційних змін. Вони можуть носити тимчасовий характер і припиняти своє існування після завершення потрібних дій або складати ядро майбутньої регулярної структури.

Існує декілька форм проведення змін в організації – табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Форми здійснення змін в організації

Форми змін в організації	Характеристика
1	2
Проекти і завдання	Особі або підрозділу в межах існуючої структури дається додаткове спеціальне завдання тимчасового характеру. Їй можуть виділити для цього будь-які додаткові ресурси, але в основному він повинен користуватися наявними ресурсами.
Цільові і робочі групи	Застосовують або на одному етапі процесу (наприклад, щоб встановити необхідність у змінах та розробити альтернативи), або протягом усього процесу для його планування і координації.
Показові проекти	Використовують, щоб перевірити в обмеженому масштабі, чи ефективна нова схема, що включає значні технологічні, організаційні або соціальні зміни і, як правило, вимагає великих фінансових витрат, або, перш ніж вводити її в більшому масштабі, необхідне коригування.
Нові організаційні підрозділи	Нові організаційні підрозділи часто формуються, якщо керівництво вирішило продовжувати зміни і постановило, що з самого початку потрібно залучити до їх здійснення відповідні ресурси і кошти.

Закінчення табл. 1.4

1	2
Нові форми організації праці	Нові форми організації праці включають людей, що беруть участь в реорганізації і перебудові своєї роботи. Сама група вирішує, яка їй потрібна схема організаційної структури. Цей підхід підкреслює велику важливість групової роботи в порівнянні з індивідуальною і накладає велику відповідальність на групу.
Експеримент	Перевірка в обмеженому масштабі обґрунтованості заходів з перебудови дозволяє реалізацію експерименту, наприклад, в одному або двох організаційних підрозділах і в обмежений період часу.

Побудовано автором на основі [18 – 20]

Найбільш поширеним в практиці методом є проекти. Прикладами суттєвих змін можуть бути перепроєктування всієї сукупності бізнес-процесів, систем (в тому числі систем управління персоналом – далі СУП), освоєння вдосконаленій технології, вдосконалення організаційної структури, навчання і підвищення кваліфікації працівників, формування відповідної організаційної культури тощо. У разі якщо зміни невеликі і носять короточасний характер, то, як правило, організаційна структура не змінюється і не створюється ніяких спеціальних підрозділів. Керівники і співробітники визначають і реалізують пропозиції по змінам, одночасно виконуючи інші свої обов'язки. У разі якщо проект організаційних змін великий, доводиться переглядати організаційну структуру по ряду причин:

- звичайна організаційна структура орієнтована на поточні процеси і не розрахована на додаткові завдання;
- існуюча структура може вимагати зміни і може мати такі негативними характеристиками, як: негнучкість, консерватизм і опір змін;
- в деяких випадках бажано здійснювати зміни поетапно або ж перевіряти їх в обмеженому масштабі до прийняття остаточного рішення.

Для різних ситуацій зміни потрібні різні методики його проведення, серед яких виділяють:

- обмежені (локальні) інтервенції або системні технології втручання для локальних змін, які пов'язані зі значним залученням персоналу;
- методика логічних інкрементальних змін Куїнна [18; 19, с. 317, 335] – послідовні покрокові зміни з акумуляцією інформації на кожному кроці для тривалих організаційних змін в умовах значної неповноти інформації або швидких змін зовнішнього оточення;
- методика відновлення Слеттера [20] для радикальних негайних змін в умовах кризи в організації;
- реінжинірингові проекти для радикальних змін діяльності організації на основі фундаментального перегляду і перепроєктування основних бізнес-процесів в організації, технічно дуже складні, але за часом цілком обмежені;
- методика організаційного розвитку для радикальних змін в організації на основі поступового організаційного навчання і розвитку, що відрізняється значним масштабом задіяння персоналу і значним часом проведення зміни.

Проведення системних організаційних змін (ОЗ), як і будь-який інший цілеспрямований вплив на системи органічного типу, вимагає гнучкого і збалансованого підходу – табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Опис складових збалансованого підходу до ОЗ

Складові збалансованого підходу	Опис складової
1	2
Баланс цілепокладання «зверху» та ініціативи «знизу»	ОЗ найбільш ефективні там, де вони спираються на волю вищого керівництва організації і ініціативи або енергію персоналу.
Баланс інтересів ключових учасників	При проведенні ОЗ важливо враховувати позицію і інтереси керівників і співробітників, які володіють вирішальним впливом на бізнес, колектив.
Баланс «мотивів досягнення» і «мотивів уникнення»	У роботі з мотивацією і опором людей виняткове значення мають індивідуальний підхід і діагностика психологічного типу, до якого належить та чи інша людина.

Закінчення табл. 1.5

1	2
Баланс розвитку і функціонування	Розподіл зусиль персоналу між завданнями функціонування і розвитку не має допускати ситуації, коли розвиток міг би спровокувати грубі порушення в поточній роботі організації, зниження якості її функціонування, упущення цілей повсякденної роботи
Баланс проектування і впровадження	На кожному часовому відрізку системних ОЗ процеси впровадження, тобто реальних змін, повинні врівноважуватися процесами проектування інших змін.
Баланс структурно-технологічних і кадрових змін	Робота з проектування, погодження та затвердження організаційних структур і технологій повинна своєчасно підкріплюватися кадровою роботою.

Побудовано на основі [18 – 20]

Висновок про те, що управління організаційним розвитком полягає в пошуку балансу всіх складових буде використано у подальшому в даній кваліфікаційній роботі.

Необхідність організаційних змін для організацій банківського сектору фінансового ринку на сучасному етапі розвитку національної економіки очевидна, але перш ніж проводити їх, потрібно зрозуміти які наслідки вони спричинять і як це відіб'ється на конкурентних позиціях банку. Інакше ризики, пов'язані з невдалою, або неефективною, або неправильної інтеграцією набутого бізнесу, нівелюють позитивний ефект від зростання «кількості» і не дадуть йому перейти в якість. Можна виділити три основні групи наслідків організаційних змін: економічні, адміністративні та соціально-психологічні (рис. 1.5).

Будь-яка зміна, в незалежності від того, чи є вона запланованою чи ні, пов'язана з виникненням ризиків. Практично на всіх етапах діяльності банків виникають ті чи інші види банківських ризиків. Це явище природне і

необхідне, тому що ризики контролюють відповідність отримання максимального прибутку, зростання вартості бізнесу і зведення до мінімуму втрат. Ефективність організаційних змін буде прямо залежати від грамотної побудови системи управління ризиками.

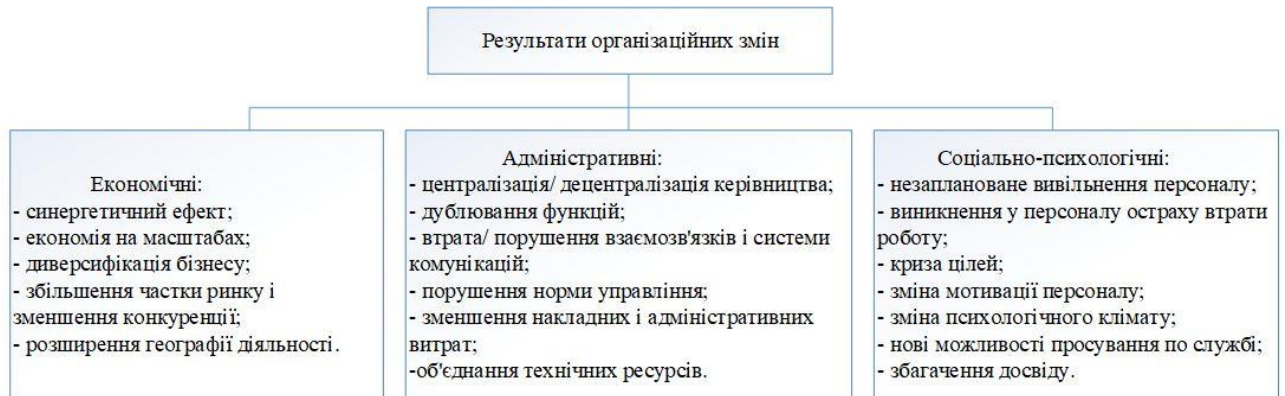


Рисунок 1.5 – Результати організаційних змін у банківських структурах
Розроблено автором

Під банківським ризиком слід розуміти притаманну банківської діяльності можливість / ймовірність несення фінансово-кредитній організації втрат і / або погіршення ліквідності внаслідок настання несприятливих подій, пов'язаних з внутрішніми чинниками (складність організаційної структури, рівень кваліфікації службовців, організаційні зміни, плинність кадрів тощо) і / або зовнішніми чинниками (зміна економічних умов діяльності банку, технології, що застосовуються, та ін.). Іншими словами, банківський ризик – це суб'єктивно-об'єктивна категорія, що відображає виникнення в діяльності банку ситуації ймовірного розвитку подій (відмінного від передбачуваного) внаслідок невизначеного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що вимагає ухвалення рішення про необхідність здійснення дії (бездіяльності) в умовах наявності альтернатив і що призводить до подальшого відхилення фактичних результатів від очікуваних. [21, с. 4]

Управління ризиками, як і будь-яке управління, включає об'єкт і суб'єкт управління. При цьому, управління банківськими ризиками в умовах фінансової кризи типологічно відрізняється від управління ризиками в період

відносної стабільності зовнішнього середовища. [22, с. 43] За умов стабільного середовища об'єкт управління – це ризики, пов'язані з активно-пасивними операціями банку і з організацією його діяльності, а за умов кризи – ризики, пов'язані зі значними і непередбачуваними змінами чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. До суб'єктів управління банківськими ризиками, за умов стабільного середовища, відносяться: члени наглядової ради, виконавчих органів, керівники центрів відповідальності банку та інші банківські працівники, задіяні в управлінні ризиками. За кризових умов – антикризові менеджери, тимчасові працівники групи, куратори від регулятора (НБУ), фахівці, працюючі в системі гарантування вкладів фізичних осіб.

До основних методів управління банківськими ризиками відносяться:

- передача ризику – перекладення відповідальності за ризик іншій стороні за певну плату, в основному страховій компанії;
- розподіл ризиків між учасниками проекту – необхідно при розподілі робіт між учасниками проекту чітко розмежувати сфери діяльності і відповідальність кожного учасника, а також умови переходу робіт і відповідальності від одного учасника до іншого;
- скорочення (запобігання та контролювання) ризику – проведення власних спеціальних заходів щодо обмеження розміру ризику, створення спеціальних систем запобігання шкоди (системи контролю, безпеки);
- поглинання ризику – включення етапу, який містить ризик, в середовище, що зводить ймовірність виникнення ризику до нуля;
- уникнення (скасування) ризику – відмова від проектів, пов'язаних з ризиком, ухилення від діяльності або обставин, що містять ризик.

Схематично алгоритм управління ризиками представлений на рис. 1.6. Основні положення управління ризиками враховані при розробці та апробації методики розвитку системи управління персоналом в умовах ОЗ, описаних в розділі 3 даної кваліфікаційної роботи.

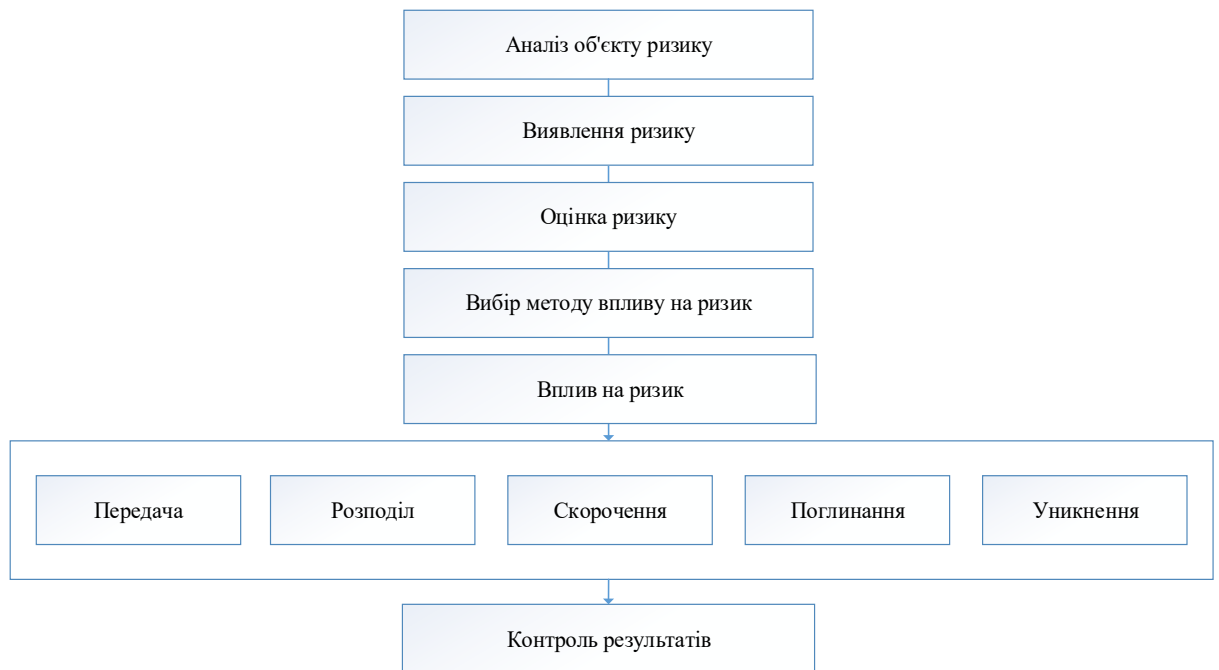


Рисунок 1.6 – Алгоритм управління ризиками

Розроблено автором

Отже, прискорення, непередбачуваність кон'юнктурних змін, загострення конкурентної боротьби та специфіка банківського сектору фінансового ринку і самих банків вимагають своєчасного та адекватного реагування на процеси, які відбуваються, що обумовлює необхідність постійних організаційних змін, що мають свою специфіку, методи і класифікацію. Крім цього зовнішнє і внутрішнє середовище банку створює сукупність ризиків, отже, ефективність організаційних змін залежить від наявності системи управління ризиками.

1.3 Напрями розвитку системи управління персоналом банку, обумовлені організаційними змінами

Зміни зумовлюють стан невизначеності в організації. У цьому зв'язку ефективність проведених заходів багато в чому залежить від того, наскільки персонал залучений в сам процес, наскільки зрозумілі і прозорі цілі

організаційних змін. У зв'язку з цим в умовах організаційних змін, на нашу думку, суттєво зростає роль служб управління персоналом, зусилля яких повинні бути спрямовані на підтримку змін, що представляють собою комплекс комунікаційних, освітніх, оціночних і психологічних заходів:

1. Комунікаційна підтримка – побудова ефективних організаційних комунікацій, трансляція цілей вищого керівництва «зверху донизу».
2. Освітня підтримка – формування необхідних компетенцій персоналу.
3. Оціночна підтримка – моніторинг поведінки персоналу, комплексна організаційна діагностика і кадровий аудит.
4. Психологічна підтримка – зняття емоційної напруги, нарощування особистісного потенціалу ключових фігур проекту, мотивація до змін.

Система управління персоналом у період змін має низку особливостей. У даному випадку необхідно сконцентрувати зусилля служби з управління персоналом на ключових функціях, які можна згрупувати за трьома напрямками – рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Ключові напрями управління персоналом у період організаційних змін банку

Розроблено автором

Вивчення науково-практичної літератури зі стратегічного менеджменту, організаційних змін і управління персоналом [23-26] дозволяє простежити вплив організаційних змін на систему управління персоналом. Такий вплив на деякі складові СУП наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Вплив організаційних змін на систему управління персоналом*

Складові СУП Вид організаційних змін	Цілі СУП	Функції СУП	Структура служби	Методи управління персоналом	Об'єкт СУП	Суб'єкт СУП	Стратегія СУП	Політика СУП	Організаційна культура
Зміни в основній структурі:									
- створення організації	++	++	++	++	++	++	++	++	++
- приєднання	+		+			++	++	+	++
- об'єднання	+	+	++		+	+	++	+	++
- рекомбінація		+					+	+	+
- перетворення	++	++	++	+	+	+	++	++	++
- поділ	++	++	++	++	++	++	++	++	++
- виділення		+	+	+	+		++	+	++
- ліквідація	++	++	++	++	++	++	++	++	++
Зміни в задачах і діяльності	++	++	++	++	++	++	++	++	++
Зміни в технології	+					+	+		++
Зміни в ефективності роботи	++	++	++	+			++	++	++

* + – середній ступінь впливу; ++ – високий ступінь впливу

Побудовано на основі [23 – 26]

Таким чином, аналіз впливу, представленого в таблиці 1.6, показав високу ступінь залежності СУП від організаційних змін банку.

Система управління персоналом – це система, в якій реалізуються функції управління персоналом організації. Система управління персоналом включає:

- підсистему загального і лінійного керівництва;

- підсистему планування і маркетингу персоналу;
- підсистему управління наймом і обліком персоналу;
- підсистему управління трудовими відносинами;
- підсистему забезпечення нормальних умов праці;
- підсистему управління розвитком персоналу;
- підсистему управління мотивацією поведінки персоналу;
- підсистему управління соціальним розвитком;
- підсистему розвитку організаційної структури управління;
- підсистему правового забезпечення СУП;
- підсистему інформаційного забезпечення СУП.

У великих фінансово-кредитних організаціях функції цих підсистем виконуються різними підрозділами по роботі з кадрами. Таким чином, основні функціональні напрямки системи управління персоналом банківських структур можна представити у вигляді схеми – рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Основні функціональні напрями системи управління персоналом

*KPI (від англ. Key Performance Indicator) – ключовий показник ефективності (діяльності) тобто співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами.

Підсистема управління найманням і обліком персоналу забезпечує наявність персоналу. Для того щоб організація змогла працювати, ключові вакансії повинні бути заповнені. Підсистема найму і обліку персоналу включає: наймання персоналу; облік прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу; діловодне забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема інформаційного забезпечення персоналу (в частині постановки працівникам цілей і контролю їх досягнення) в банку забезпечує ясність щодо цілей і результатів роботи. Співробітники зможуть працювати продуктивно тільки тоді, коли вони знають цілі, які перед ними стоять (що робити?), знайомі зі стандартами виконання (як робити?) і отримують зворотний зв'язок щодо своїх результатів (як зроблено?).

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу в банку забезпечує необхідний рівень мотивації. Очевидно, що для того, щоб мета була досягнута, людина повинна цього хотіти (бути мотивованою). Якщо працівник не хоче досягти мети (немотивований) досить важко змусити його це зробити. Підсистема мотивації поведінки персоналу включає: управління мотивацією трудової поведінки; нормування і тарифікацію трудового процесу; розробку систем оплати праці; розробку форм участі персоналу в прибутках і капіталі; розробку форм морального заохочення персоналу; організацію нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема управління розвитком персоналу в банку забезпечує необхідний рівень кваліфікації. Крім знання, цілей і бажання їх досягти, співробітнику потрібні вміння. Він повинен не тільки хотіти, а й вміти виконувати доручену роботу.

За складом структура служби управління персоналом банку (рис. 1.9) не має значних відмінностей від структури служб підприємств і організацій інших галузей економіки, проте завдання в рамках підрозділів служби мають специфіку, обумовлену особливостями професійно-кваліфікаційного складу

персоналу, цілей, стратегії і структури банку.



Рисунок 1.9 – Типова організаційна структура служби управління персоналом банківської організації

Розроблено автором

Будучи провідним суб'єктом системи управління персоналом, кадрова служба банку несе основне навантаження із забезпечення готовності персоналу до організаційних змін. Причому, якщо функції управління персоналом лінійних керівників на стадії організаційних змін і в умовах стабільності відрізняються несуттєво, то аналогічні функції кадрової служби змінюються докорінно. Порівняння функцій управління персоналом у ситуації стабільності і в період організаційних змін дозволяє отримати уявлення про те, як змінюється діяльність служби управління персоналом у період організаційних змін: на неї лягає основний тягар впровадження змін, роз'яснення цілей реформ серед співробітників організації (табл. 1.7).

Зростаюче навантаження на службу управління персоналом в період організаційних змін, ускладнення процесів і посилення вимог до кваліфікації працівників кадрових служб є передумовами для розвитку системи управління персоналом і коригування її елементів.

З метою створення ефективної СУП необхідно забезпечити цілеспрямований і системний її розвиток. Джерелом розвитку системи управління персоналом виступає протиріччя між цілями роботодавців і цілями її працівників, що проявляється у невідповідності вимог до посадових обов'язків найманих працівників з боку роботодавця і задоволеністю людей, які працюють в організації; невідповідність рівня організації праці конкретним умовам роботи, що утворюються в результаті організаційних

змін. Вирішення цих протиріч можливе за умови розвитку системи управління персоналом і тим самим – зміни цілей управління персоналом, сформованої структури і переходу системи управління персоналом в нове якість.

Таблиця 1.7 – Порівняльний аналіз функцій управління персоналом в умовах організаційних змін і в умовах стабільності

Ключові функції управління персоналом в умовах організаційних змін*	Кадрова служба		Лінійні керівники	
	Період змін	Період стабільності	Період змін	Період стабільності
Діагностика готовності персоналу до організаційних змін	О	-	У	-
Інформаційно-психологічна підготовка	О	-	У	-
Попередження і вирішення конфліктів	О	У	У	О
Корекція морально-психологічного клімату в колективах	О	У	У	О
Планування персоналу	О	У	У	О
Пошук, відбір і підготовка необхідних фахівців	О	У	У	О
Мотивація трудової діяльності, стимулювання ефективності праці	О	У	У	О
Корпоративне навчання і розвиток персоналу	О	У	У	О
Формування управлінських і інноваційних команд	О	У	У	У
Оцінка ставлення співробітників до змін і проведення роботи щодо мінімізації опору змінам	О	-	У	-

* О – організація; У – участь.

Розроблено автором

Розвиток системи управління персоналом – переосмислення і трансформація системи управління персоналом для досягнення поліпшень основних актуальних показників діяльності. Розвиток означає перехід системи управління персоналом на новий якісний рівень на основі постійної

оцінки її ефективності. [27, с. 160 – 161]

Розвиток системи управління персоналом можливо здійснювати в двох напрямках:

1) розвиток суб'єктів управління персоналом, тобто співробітників служби управління персоналом, – за допомогою підвищення їх професіоналізму;

2) підвищення ефективності системи управління персоналом як кількісне і якісне перетворення методів, форм і прийомів роботи з персоналом.

Організаційні зміни пов'язані з впровадженням і корекцією стратегії діяльності організації. Можна стверджувати, що реалізація будь-якої стратегії є процес безперервних змін різного масштабу і складності. Цілі і завдання системи управління персоналом безпосередньо залежать від цілей компанії. Це перше, на що необхідно звернути увагу при зміні системи управління персоналом, так як цілі банку є основою для побудови будь-якої системи банку.

Далі слід визначити всі необхідні кроки служби персоналу для досягнення поставлених цілей банку в цілому і системи управління персоналом. Це буде така собі ідеальна картина досягнення поставлених цілей банку, так як в ній поки не враховані проблеми організації, фактори зовнішнього і внутрішнього середовища і недосконалість існуючих елементів управління персоналом.

Потім необхідно провести аналіз поточної ситуації в банку, роблячи акцент на проблеми, у вирішенні яких СУП може допомогти.

Далі, необхідно визначити які проблеми є ключовими, а які – похідними. Рішення ключових проблем автоматично зробить істотний внесок у вирішення похідних від них проблем. Потім, слід зосередитися на кроках щодо вирішення цих проблем.

Те, яка саме буде СУП, яка компоновка підсистем потрібна конкретному банку, визначається на основі цілей і ревізії проблем фінансово-

кредитної установи. Тому не можна в жодному разі нехтувати даними пунктами.

Наступний етап – аналіз існуючих підсистем СУП. Перевірка підсистем, елементів управління персоналом повинна дати відповіді на наступні питання:

- чи всі необхідні підсистеми, елементи управління персоналом є в наявності у банку? Чи немає зайвих?
- чи відповідає порядок роботи підсистем, елементів управління персоналом і ступінь їх розвитку актуальним завданням розвитку банку?
- чи є взаємна узгодженість підсистем, елементів управління персоналом між собою.

Основні методи збору інформації для аналізу СУП:

- аналіз документів (цілі, стратегія, структура банку; плани і звіти банку; результати внутрішньокорпоративних досліджень; всі документи, які входять в сферу управління персоналом);
- інтерв'ю з керівництвом, лінійними керівниками і ключовими співробітниками банківської організації (цілі організації, сильні і слабкі сторони організації, служби управління персоналом, функцій управління персоналом, потреба в персоналі, які традиції і правила існують в організації, що необхідно зберегти, від чого позбутися та ін.);
- інтерв'ю зі співробітниками служби управління персоналом (ті ж питання, що і для ключових осіб, а також оцінка компетентності співробітників);
- спостереження на нарадах, за роботою персоналу (підрозділу за якими озвучені основні проблеми).

Далі слідє створення концепції як загальний опис всіх передбачуваних змін і аргументація того, чому саме такі перетворення потрібні і саме в такій послідовності і плану змін СУП. Ці документи необхідно обговорити з першою особою, отримати його схвалення, а потім представити керівникам структурних підрозділів.

Для того щоб побудувати ефективну СУП в умовах організаційних змін, необхідно відповісти на питання:

1. Якими повинні бути межі відповідальності та організаційна структура підрозділів, що здійснюють зміни?
2. Як співвіднести бажання зберегти «ядро» управлінської команди, яка принесла успіх, з вимогами інших навичок і компетенцій керівників вищої ланки в ході організаційних змін?
3. Як використовувати знання і досвід наявних керівників в управлінні новими активами?
4. Як надходити з командами керівників придбаних регіональних активів: кого підвищувати, кого залишати, кого замінювати?
5. Яка оптимальна кількість керівників вищої ланки, де організувати їх пошук?
6. У яких випадках і, в якому ступені доречна стандартизація СУП в рамках банківської групи?
7. Як брати участь в управлінні зарубіжними активами?

Однак зазначені вище рекомендації не є 100-відсотковою гарантією успішного проведення змін.

Серед причин неефективності організаційних змін можна виділити реакцію персоналу на зміни. Досвід показує, що всупереч вірним фінансовим розрахунками і ринковим оцінками, в процесі змін виникають проблеми. Опір персоналу збільшує ймовірність появи кадрових ризиків, заважає створенню єдиної злагоджено працюючої організації та обміну знаннями і досвідом між об'єднуються групами співробітників.

Опір – усвідомлене чи несвідоме протидія нововведенню, яка нерідко зводить нанівець зусилля і ресурси, витрачені на розробку і реалізацію програм і проектів. Опір змінам може виходити з двох джерел: зсередини самого банку і ззовні. Відповідно різняться внутрішній опір і опір зовнішнього середовища. Управління опором середовища (ринкового та соціального) забезпечується за допомогою стратегії просування –

насамперед, методами PR (public relations).

Внутрішній опір – двоякого роду. По-перше, це опір індивідуальне, коли новим ідеям та рішенням противляться конкретні працівники і фахівці. По-друге, це може бути організаційний опір, коли нововведенню протидіють не так окремі люди, скільки організаційні структури: характер повноважень, розподіл обов'язків і прав, зафіксовані в положеннях, статутах і посадових інструкціях.

Індивідуальний опір пов'язаний, перш за все, зі зростанням відчуття нестабільності і невизначеності. У різних типах культур застосовуються різні стратегії подолання невизначеності в залежності від ступеня її визнання чи обмеження. У культурах з низьким рівнем уникнення невизначеності люди в більшій мірою схильні до ризику в незнайомих умовах. Для них характерний більш низький рівень стресів в невідомій ситуації. У культурах з високим рівнем уникнення невизначеності в ситуації невідомості індивід перебуває у стресовому стані і почутті страху, тому часто він веде себе агресивно. Це призводить до формування численних правил, що регламентують поведінку і дозволяють максимально уникати невизначеності.

У процесі організаційних змін банку виникає низка кадрових ризиків. На практиці дані ризики класифікуються на дві групи: кількісного і якісного характеру – табл. 1.8. За можливим розмірами шкоди кадрові ризики найчастіше належать до групи локальних. Лише в рідкісних випадках банк може понести відчутні втрати, які визначаються, як правило, помилковими рішеннями одного з вищих керівників. Масштабні втрати внаслідок кадрових ризиків малоймовірні і тому, що за більшістю напрямків діяльності банку подібні рішення мають колегіальний характер. За ознакою залежності від галузевого фактору, кадрові ризики можуть бути класифіковані на: ризики, потенційний вплив яких прямо залежить від галузевої приналежності суб'єкта господарювання; ризики, які в рівній мірі проявляються в будь-якій галузі. До першої групи належать, наприклад, нелояльність персоналу для банківської сфери, до другої - більшість ризиків кількісного характеру.

Таблиця 1.8 – Характеристика кількісних і якісних кадрових ризиків

Групи кадрових ризиків	Характеристика кадрових ризиків	Види кадрових ризиків
Ризики кількісного характеру	Пов'язані з нестачею або надлишком персоналу банку. Можуть виявлятися у формі різноманітних втрат через невідповідність фактичної чисельності співробітників поточним потребам банку.	Несвоєчасне заміщення новостворених або вивільнених робочих місць; диспропорція чисельності персоналу різних підрозділів, яка характеризуються надлишковою чисельністю персоналу в одній групі відділів і наявністю вакантних робочих місць в іншій (аналогічно – в частині регіональних філій і відділень банку).
Ризики якісного характеру	Пов'язані з невідповідністю фактичних характеристик наявного персоналу банку пропонованим до нього вимогам.	Недостатня кваліфікація персоналу; відсутність у конкретних співробітників інших необхідних професійних якостей; нелояльність персоналу; відсутність у конкретних співробітників необхідних особистісних якостей (психологічної стійкості, комунікабельності тощо).

Розроблено автором

Найбільш серйозні обмеження при проведенні організаційних змін знаходяться всередині банку і пов'язані, в тому числі, з персоналом. Зміни обумовлюють стан невизначеності в організації. В умовах невизначеності ефективність проведених заходів багато в чому залежить від ступеня залученості персоналу в процес.

У зв'язку з цим в умовах організаційних змін зростає роль служби управління персоналом, зусилля якої повинні бути спрямовані на підтримку організаційних змін, що представляють собою комплекс комунікаційних, освітніх, оціночних і психологічних заходів, спрямованих на досягнення необхідної виробничої поведінки персоналу. При вибудовуванні ефективної СУП необхідно виходити зі встановлених пріоритетних цілей і напрямів управління персоналом.

Висновки до розділу 1

1. Банки є основними суб'єктами фінансового ринку і виконують його функції у загальному народногосподарському механізмі.

В процесі своєї діяльності банки здійснюють функцію перерозподілу грошових коштів в економіці. Перераховуючи кошти за рахунками різних суб'єктів господарювання, банки виконують функцію організації платіжного обороту. Завдяки здійсненню банками розрахунків між суб'єктами економічних відносин обіг коштів в економіці пришвидшується та стає менш витратним.

Банки на основі своїх кредитно-розрахункових операцій забезпечують належну гнучкість емісійної системи, підтримання грошової маси на рівні, адекватному потребам ділової активності, стабільності та економічного зростання.

Водночас, кожен банк є самостійною складною економічною системою чи організацією. Він має певну ціль свого функціонування та спрямовує здійснювані пасивні операції залучення фінансових ресурсів та активні операції їх розміщення на досягнення цієї цілі. Діяльність банків пов'язана з багатьма елементами динамічного, конкурентного, зовнішнього економічного середовища, які переслідують власні інтереси та здійснюють певні заходи щодо їх досягнення. Він є системою, в якій водночас проходять і детерміновані і випадкові процеси, тісно пов'язані між собою. За таких умов прийняття управлінських рішень керівництвом банку має особливості: з'являється потреба в наявності великої кількості аналітичного матеріалу, необхідного для аналізу та прийняття рішень, виникає необхідність широкого використання спеціальних підходів планування та управління діяльністю банку і максимально можливого врахування всіх видів невизначеності.

2. В рамках даного дослідження найбільш цікавими представляються організаційні зміни у зв'язку зі зміною масштабів і напрямів бізнесу, причому

з боку банків, які виступають в якості активної сторони дії. Прискорення, непередбачуваність кон'юнктурних змін, загострення конкуренції та специфіка інвестиційно-банківського сектору економіки і самих банків вимагають своєчасного та адекватного реагування на процеси, що відбуваються, що обумовлює необхідність постійних організаційних змін, які мають свою специфіку і класифікацію, за допомогою методів організаційних змін.

Під організаційними змінами слід розуміти керований процес трансформації складових організації, що відносяться до цілей, завдань, структури, функцій, ресурсів, обумовлений дією зовнішнього або внутрішнього середовища для досягнення поліпшень її основних актуальних показників діяльності.

3. В якості основного підходу до організаційних змін у кваліфікаційній роботі розглядається концепція організаційного розвитку. Принципова ідея концепції організаційного розвитку полягає в тому, що домогтися сталого зростання банку можливо тільки за рахунок тривалої і систематично реалізується стратегії.

Будь-яка зміна, в незалежності від того, чи є воно планованим чи ні, пов'язана з виникненням внутрішніх і зовнішніх ризиків, в тому числі кадрових ризиків є ризики кількісного і якісного характеру.

4. Найбільш серйозні обмеження при проведенні організаційних змін знаходяться всередині банку і пов'язані, в тому числі, з персоналом, тому ефективність проведених заходів в умовах невизначеності, обумовленої організаційними змінами, багато в чому залежить від того, наскільки персонал залучений в сам процес. У зв'язку з цим в умовах організаційних змін зростає роль служб управління персоналом, зусилля яких повинні бути спрямовані на підтримку організаційних змін, які представляють собою комплекс комунікаційних, освітніх, оціночних і психологічних заходів, спрямованих на досягнення необхідної виробничої поведінки персоналу.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАГАЛЬНОГО СТАНУ БАНКУ І ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»)

2.1 Стисла організаційно-економічна характеристика банку

На сьогодні АТ «Ощадбанк» (повна назва банку українською мовою – приватне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України») є одним з найбільших державних банків України. Банк є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого НБУ 31.12.1991. 20.05.1999 розпорядженням Президента України № 106 банк було перетворено у відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк», тип якого відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» змінено на публічне акціонерне товариство.

Засновником банку є держава в особі Кабінету міністрів України. Дана банківська установа є найстарішим українським банком, чия історія веде свій відлік від ощадних кас, що почали свою діяльність на території України у ХІХ ст. Свою діяльність банківська установа провадить на комерційній основі, має статус спеціалізованого ощадного банку і входить до банківської системи України. Крім того, АТ «Ощадбанк» є системно важливим банком. Структура управління банком включає органи управління і контролю. До органів банківського управління належать: наглядова рада; правління банку (постійно діючий виконавчий орган), а до контролюючого органу – ревізійна комісія.

Наглядова рада є вищим органом управління, що здійснює контроль за діяльністю правління АТ «Ощадбанк» з метою забезпечення збереження і повернення залучених від клієнтів коштів, захисту інтересів держави як акціонера, що володіє 100 % статутного капіталу.

Правління банку здійснює управління поточною (оперативною) діяльністю, формуванням фондів і несе відповідальність за ефективність

роботи банку. Правління банку очолює голова правління. Здійснює управління діяльністю правління і несе персональну відповідальність за організацію виконання покладених на правління завдань.

Ревізійна комісія контролює дотримання АТ «Ощадбанк» банківського законодавства, розглядає звіти за результатами внутрішнього і зовнішнього аудиту та готує відповідні пропозиції для подання наглядовій раді, вносить пропозиції на розгляд наглядової ради банку щодо питань фінансової безпеки і стабільності банку.

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з: центрального апарату; філій банку, що виділені на окремий баланс; територіально відокремлених безбалансових відділень; представництв. Філії, територіально відокремлені безбалансові відділення і представництва банку юридичними особами не являються і діють від імені АТ «Ощадбанк» на основі положень, якими визначаються їх компетенція, функції та інші питання щодо діяльності і підпорядкування.

Банк активно працює майже в усіх сегментах вітчизняного фінансового ринку і є другим за розміром фінансово-кредитним інститутом, обслуговує понад 7 млн. клієнтів, серед яких є такі важливі системні клієнти, як установи Пенсійного фонду України, ДП «Енергоринок», НАЕК «Енергоатом», НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Укртелеком», УДППЗ «Укрпошта». АТ «Ощадбанк» є емітентом електронних грошей платіжної системи «GlobalMoney». [29] Станом на 01.01.2021 р. АТ «Ощадбанк» є найбільшим банком за кількістю структурних підрозділів – 1837 од. (для порівняння, у найбільшому банку України АТ КБ «Приватбанк» – 1716 структурних підрозділів).

На сьогодні АТ «Ощадбанк» має наступну організаційну структуру управління – рис. 2.1. Інфраструктура банку відповідає масштабам і структурі його операційної діяльності.

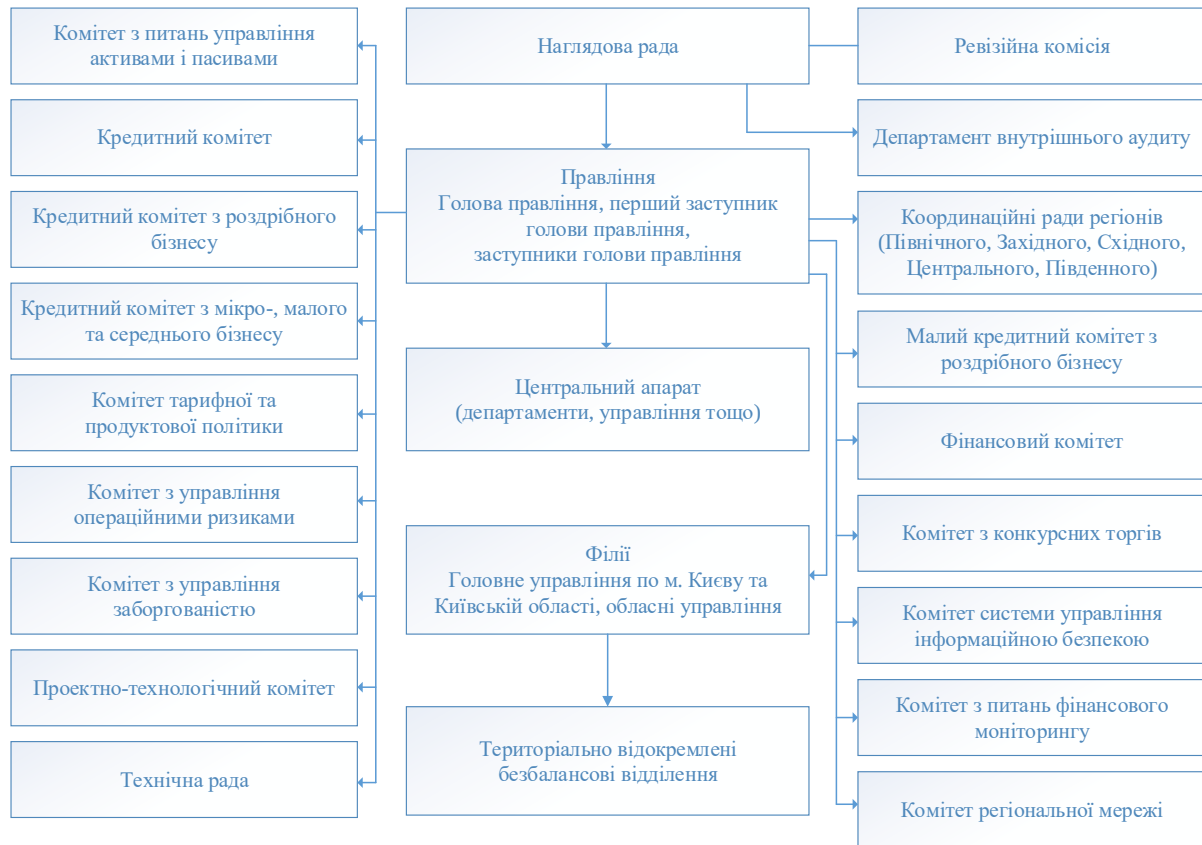


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Територіальний розподіл структурних підрозділів АТ «Ощадбанк» наведено на рис. 2.2.

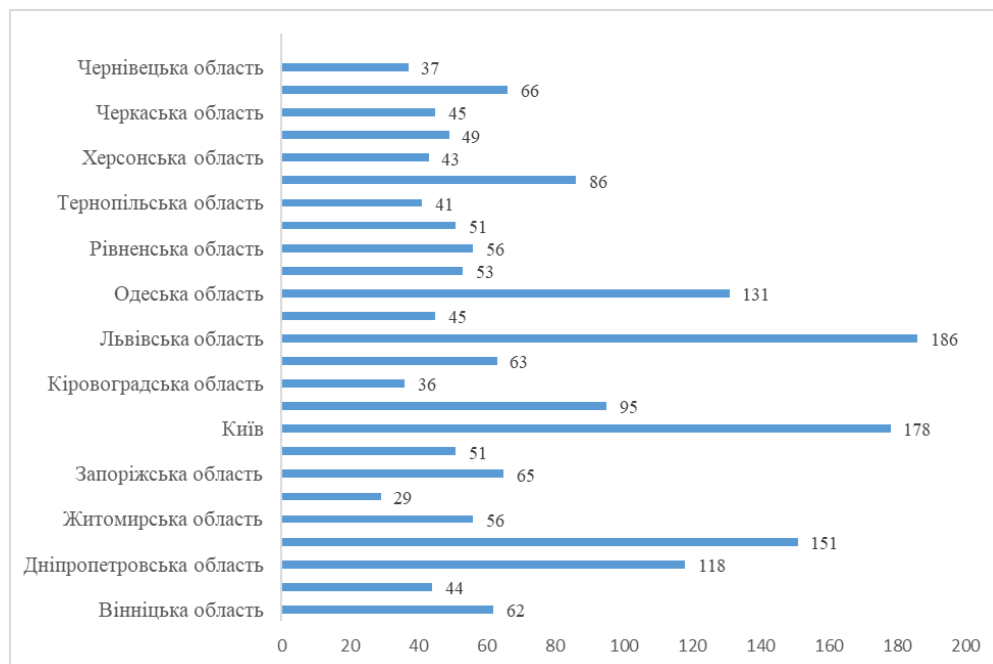


Рисунок 2.2 – Територіальний розподіл структурних підрозділів АТ «Ощадбанк» станом на 01.01.2021 р., од. [30]

АТ «Ощадбанк» поступово модернізує мережу власних відділень, збільшуючи кількість відділень нового формату. Зараз кількість таких установ банку нараховує 656, у тому числі 24 інклюзивні відділення, які є адаптованими до обслуговування клієнтів з особливими потребами. Протягом останнього року банком скорочено 287 неефективних відділення. Окремим специфічним аспектом діяльності банку є забезпечення надання фінансових послуг у районах з обмеженнями нормального суспільно-економічного життя (вддовж лінії розмежування на Донбасі та у віддалених населених пунктах) завдяки 22 підрозділам дистанційного обслуговування і 5 мобільних підрозділам. [31, с. 16]

Банком впроваджено сучасну систему управління персоналом, завдяки якій здійснюється оновлення кадрового складу на різних рівнях: від районного відділення до головного управління в столиці. АТ «Ощадбанк» створено свій аналог МВА, лідерські програми «Ощадлідер» і «Ощадпрофі», а також сформовано систему кадрового резерву банку. Станом на 01.01.2021 р. середня кількість працівників банку становить 27744 осіб або майже 21,68 % від загальної чисельності банківських працівників.

Основні показники, які характеризують діяльність АТ «Ощадбанк», у порівнянні з іншими системноважливими банками наведено у табл. 2.1.

Серед конкурентів АТ «Ощадбанк» на початок 2021 року майже за всіма основними показниками займає високі позиції. З 13 системноважливих банків він є другим після АТ КБ «Приватбанк» за величиною власного капіталу (14,25 % від обсягу власного капіталу системноважливих банків України), коштів клієнтів (16,16 % сукупного обсягу клієнтських коштів системноважливих банків), розміром активів (15,02 % сукупних активів системноважливих банків), а за обсягом наданих кредитів і заборгованістю клієнтів АТ «Ощадбанк» випередив АТ КБ «Приватбанк» – 14,04 % проти 12,62 %. Разом з цим, слід відмітити, що за таким показником, як величина чистого прибутку АТ «Ощадбанк» є третім банком. Частка чистого прибутку у загальному фінансовому результаті системноважливих банків – 7,93 %.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності системноважливих банків України станом на 01.01.2021 р.

№ з/п	Характеристика за істотною участю власника у капіталі банку	Банк	Власний капітал, тис. грн.	Частка, %	Кошти клієнтів, тис. грн.	Частка, %	Величина активів, тис. грн.	Частка, %	Кредити та заборгованість клієнтів, тис. грн.	Частка, %	Чистий прибуток, тис. грн.	Частка, %
1	Державні банки	Приватбанк	53827633	34,88	309536166	27,06	568244263	31,75	56805053	12,62	25305938	70,89
2		Ощадбанк	21986106	14,25	184886207	16,16	268752654	15,02	63226077	14,04	2831702	7,93
3		Укрексімбанк	10004336	6,48	114640732	10,02	246876986	13,79	48422709	10,76	-5593979	-15,67
4		Укргазбанк	8568717	5,55	126570817	11,06	151403320	8,46	47501297	10,55	542762	1,52
5	Банки з іноземним капіталом	Альфа-банк	9679363	6,27	74122065	6,48	112392533	6,28	47837448	10,63	1209666	3,39
6		Райффайзен Банк Аваль	12891676	8,35	88163376	7,71	113628317	6,35	46014963	10,22	4074830	11,41
7		Укрсиббанк	8088953	5,24	62384588	5,45	74843861	4,18	21067038	4,68	1310040	3,67
8		ОТП банк	9571561	6,20	47617138	4,16	62824339	3,51	27638192	6,14	1733722	4,86
9	Банки з приватним капіталом	Південний	3143669	2,04	26598611	2,33	37439298	2,09	17405734	3,87	314541	0,88
10		ПУМБ	9709712	6,29	57307480	5,01	80871344	4,52	37573208	8,35	2633794	7,38
11		Таскомбанк	2963867	1,92	17143061	1,50	24656099	1,38	13121171	2,91	364733	1,02
12		Універсал банк	2611109	1,69	27375256	2,39	36881607	2,06	16408875	3,64	637250	1,79
13		А-банк	1267904	0,82	7588332	0,66	10878787	0,61	7190496	1,60	333048	0,93
Усього			154314606	100	1143933829	100	1789693408	100	450212261	100	35698047	100

Побудовано за даними [13]

У абсолютному вираженні АТ «Ощадбанк» мав чистий прибуток у розмірі 2831702 тис. грн. Безумовним лідером за показником чистого прибутку є АТ КБ «Приватбанк» – 25305938 тис. грн. або 70,89 %, друге місце у АТ «Райффайзен Банк Аваль» – 4074830 тис. грн. або 11,41 %. Отже, для АТ «Ощадбанк» актуальним є питання підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення збільшення фінансового результату. За даними табл. 2.1 можна визначити, що поточна рентабельність власного капіталу становить 12,88 %.

АТ «Ощадбанк» активно розвиває програми кредитування клієнтів-фізичних осіб, зокрема шляхом надання позик на придбання нерухомості як на первинному, так і на вторинному ринках (у 2020 році банк є першим за обсягом таких кредитів), кредитування під заставу нерухомості, автокредитування, реалізації кеш- і карткових кредитних продуктів. [32]

За приростом депозитного портфеля фізичних осіб АТ «Ощадбанк» посідає лідерські позиції. Так, у 2020 році депозитний портфель фізичних осіб зріс на 5,2 млрд. грн. Істотними є також досягнення фінансово-кредитної установи у впровадженні безготівкових проектів із новітніми платіжними інструментами.

Попри те, що для клієнтів, які здійснюють підприємницьку діяльність, банк почав надавати тільки 4 роки тому назад, нараз він входить до п'ятірки лідерів українського банківського ринку за основними показниками у цій сфері: за розміром кредитного портфеля і сукупних фінансових ресурсів, за чисельністю клієнтів. АТ «Ощадбанк» активно реалізує програму державної підтримки ММСБ «Доступні кредити: 5-7-9 %» в частині інвестиційного банківського кредитування. З метою підтримки малого і середнього підприємництва банком впроваджено низку фінансових і консалтингових продуктів: акційне кредитування підприємств агропромислового комплексу, програма часткової компенсації вартості сільгосптехніки і обладнання українського виробництва, надання банківських гарантій, кредитування ОСББ/ЖБК, програма «Будуй своє». [33]

Реалізація програми підтримки підприємництва АТ «Ощадбанк» «Будуй своє» передбачає: навчання підприємців і надання консультаційних послуг для стартапів, відкриття рахунків за скорочений термін і зручний інтернет-банкінг, фінансову підтримку і надання інструментів для успішного ведення бізнесу від партнерів програми.

Банк продовжує розвивати співпрацю з клієнтами, що належать до великого бізнесу. У 2020 році АТ «Ощадбанк» здійснив фінансування великих державних і приватних корпоративних клієнтів різних галузей економіки більш ніж на 4,6 млрд. грн.

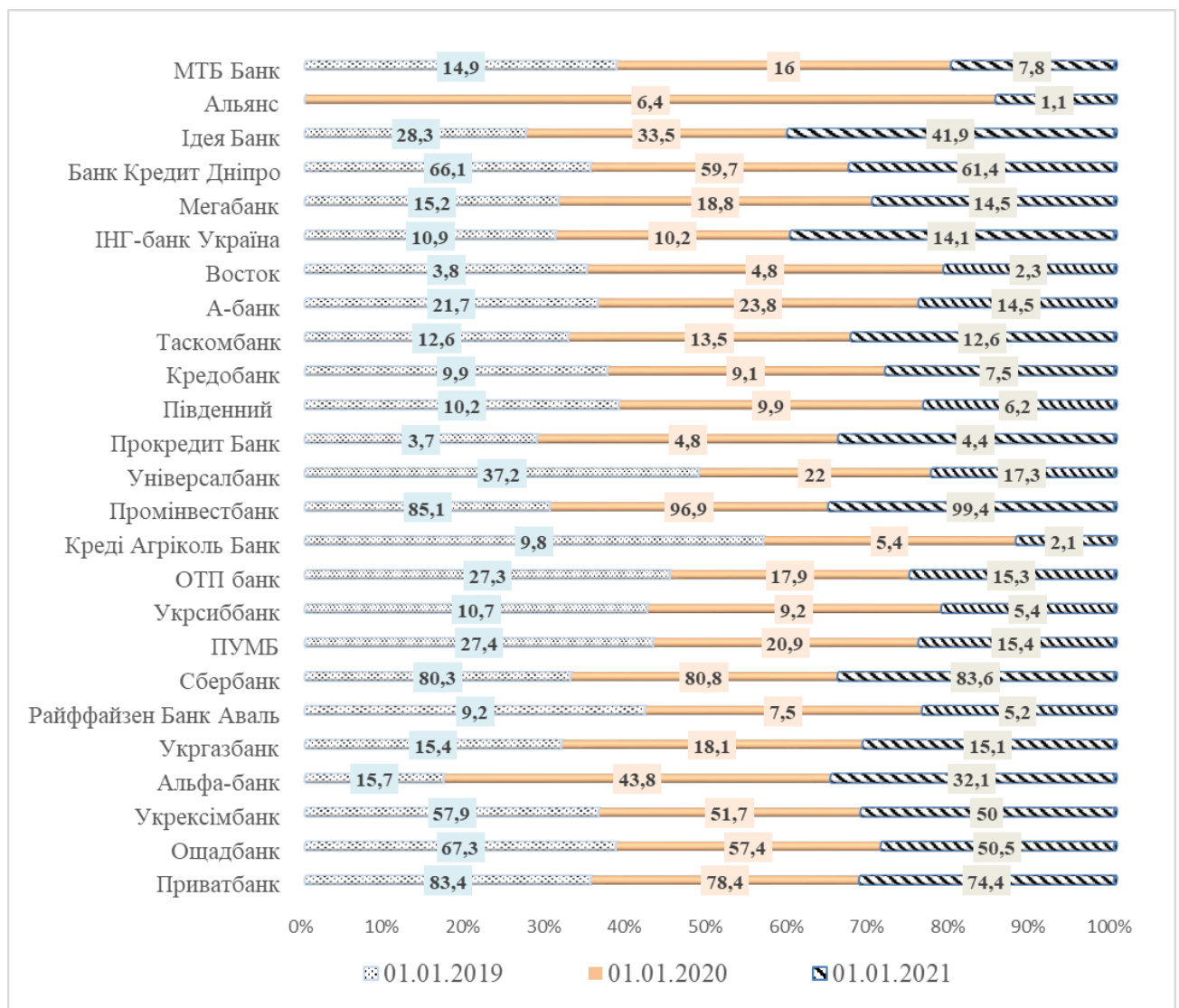


Рисунок 2.3 – Частка непрацюючих кредитів за обсягом кредитного портфеля (ТОР-25 банків)

Побудовано за даними [34]

Третій рік поспіль АТ «Ощадбанк» успішно вживає заходи щодо зменшення обсягу непрацюючих кредитів у своєму портфелі (частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банку зменшилась з 67,3 % до 50,5 %) – рис. 2.3. Без урахування валютної переоцінки у 2020 році обсяг непрацюючих кредитів зменшився на 20 млрд. грн. З початку 2018 року проведено реструктуризацій кредитної заборгованості на суму майже 43,5 млрд. грн.

За даними рейтингу банківських установ з обсягом активів понад 50 млрд. грн. Міжнародного центру перспективних досліджень станом на 01.01.2021 р. АТ «Ощадбанк» посідає 7 місце з 9 – рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Рейтинг банків з активами понад 50 млрд. грн. станом на 01.01.2021 р., впорядковані за загальним рейтинговим індексом

Побудовано за даними [35]

Загальний рейтинговий індекс АТ «Ощадбанк», як видно з рис. 2.4, становить 2,07, зокрема: індекс виконання нормативних вимог НБУ – 1,49 (5 місце рейтингу) та індекс ефективності діяльності – 0,58 (6 місце рейтингу). Останнє свідчить про задовільний рівень ефективності і надійності фінансово-кредитної установи.

Кабінет Міністрів України у листопаді 2020 року затвердив основні напрями діяльності державних банків і, зокрема, АТ «Ощадбанк» на

п'ятирічний період. Відповідно до ухваленого документу [36] банк має продовжити роботу з усіма клієнтськими групами, універсалізуючи власну діяльність. При цьому особлива увага повинна приділятися кредитуванню, подальшій диверсифікації кредитного портфеля в бік недержавних підприємств, малого і середнього бізнесу (до кінця 2024 року частка державних підприємств у чистому кредитному портфелі має не перевищувати 20 % – дод. В). Організаційні зміни АТ «Ощадбанк» мають також бути спрямовані на продовження розвитку інноваційних цифрових продуктів, впровадження інформаційних технологій, зменшення операційних витрат за рахунок оптимізації філійної мережі і мережі відділень, підвищення ефективності управління ризиками, системи управління персоналом. На додаток до цього, ще одним стратегічним пріоритетом є врегулювання проблемної заборгованості, зменшення частки непрацюючих кредитів у структурі кредитного портфелю (цільове значення частки непрацюючих кредитів до кінця 2024 року повинно становити <10 %). АТ «Ощадбанк» має вийти на норматив відрахування дивідендів 40 – 60 % при обсягу чистого прибутку більше ніж 3 млрд. грн.

Кінцевою метою розробленої стратегії є часткова або повна приватизація банку до кінця 2025 року. Спираючись на досвід країн з розвиненим банківським ринком, де частка держави є меншою 30 % [36, с. 15], урядом України, для забезпечення зростання економіки країни і створення більш стабільної фінансово-кредитної системи, заплановано у середньостроковій перспективі зменшення частки держави в банківській системі України до 25 %. Очікується, що держава буде здійснювати вихід з банківського капіталу за справедливою ринковою вартістю шляхом або продажу банку міжнародній фінансово-кредитній установі, або шляхом здійснення первинного розміщення акцій з метою залучення фінансово спроможних інвесторів, сформованою і ефективно функціонуючою діяльністю. Цілі, поставлені перед АТ «Ощадбанк» є досить амбітними і вимагатимуть значних зусиль для їх втілення повною мірою.

2.2 Особливості змісту і організації праці банківського персоналу

Специфіка банківської діяльності полягає у тому, що банк надає нематеріальні послуги фінансового характеру, якість яких прямо пропорційно кваліфікації банківського персоналу.

Основне в процесі організації діяльності банку полягає в тому, щоб реалізувати три найбільш суттєві цілі: досягти високої рентабельності, достатньої ліквідності і безпеки банку. У банку можуть бути й інші цілі (наприклад, кількісний і якісний ріст обсягу операцій, власного капіталу, банківських резервів), проте саме зазначені цілі є найважливішими.

Організація праці – це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на забезпечення умов для оптимального функціонування персоналу в процесі виробництва, що сприяють досягненню найвищої результативності трудової діяльності.

Зміст праці виражає розподіл функцій на робочому місці і визначається сукупністю виконуваних операцій. Він характеризується структурою виконуваних функцій, різноманітністю, співвідношенням виконавських і організаторських елементів, фізичними та нервово-психічними навантаженнями, ступенем інтелектуального напруження, самостійності діяльності, самоорганізацією праці, наявністю новизни і творчості в процесі праці, кваліфікованістю, складністю праці (обсяг знань загальної освіти та професійної підготовки), соціально-економічною оцінкою працівників, що виконують даний вид праці.

Специфіка організації і змісту праці в АТ «Ощадбанк», як і будь-якому комерційному банку, визначаються сукупністю їх елементів, які обумовлені особливостями організації діяльності має ряд особливостей. Ці особливості впливають із специфіки банку як підприємства і природи його продукту. Продуктом банку є платіжні засоби, грошові капітали, різного роду ринкові послуги. Вони і виділяють банк з безлічі різновидів підприємницької діяльності, роблять цю діяльність, з одного боку, відокремленою від інших

виробництв, а з іншого боку, тісно пов'язаної з ними. Банки є породженням обміну, і, будучи елементом ринкових відносин, вони наближені до потреб своїх клієнтів.

Специфіка банку, який орієнтується на встановлення довготривалих відносин з клієнтами, на їх розвиток як пріоритетний напрямок діяльності, вимагає від нього готовності виконувати операції відповідно до потреб клієнтів, у зв'язку з чим цінність організації роботи з персоналом набуває підвищеного значення.

Особливості змісту і організації праці персоналу банку і пріоритетні напрямки управління персоналом представлено – табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика змісту і організації праці в банку

Характеристика елементів організації і змісту праці	Особливості управління персоналом
1	2
Організація праці	
Високий рівень внутрішньобанківської спеціалізації	- організація ротації персоналу з метою повноцінного системного розвитку працівників; - розвиток і підтримка формалізованих і неформальних горизонтальних зав'язків між підрозділами.
Високий ступінь кооперації	
Ненормований робочий день, недостатня кількість вільного часу	- оптимізація операційних бізнес-процесів; - включення до соцпакету компенсації оплати занять спортом, медичного обслуговування.
Складні системи оплати праці	- розробка критеріїв ефективності для всіх категорій працівників; - впровадження методу управління за цілями.
Високий рівень дисципліни праці	- наявність в оргструктурах банку спеціалізованих наглядових і контролюючих підрозділів; - дія системи штрафів за порушення дисципліни.

Закінчення табл. 2.2

1	2
Зміст праці	
Висока стресогенність	- використання при відборі психологічних тестів з виявлення стійкості до монотонних і стресових навантажень; - проведення психологічних консультацій і тренінгів.
Високий ступінь відповідальності за проведені операції і прийняті рішення	- підвищення зацікавленості в безпомилковому проведенні операцій і максимально зваженому прийнятті рішень; - формування сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі банку.
Постійне ускладнення змісту праці	- постійний контроль рівня кваліфікації та відповідності робочого місця і виконуваних функцій працівників за допомогою проведення тестувань і атестацій; - постійне підвищення кваліфікації персоналу
Високий ступінь контролю, низький ступінь самостійності виконавців	- формування штату постійних співробітників; - створення регламентів за принципом максимальної простоти і зручності користувачів; - постійний моніторинг лояльності і надійності персоналу.
Високий ступінь взаємопроникнення інтелектуальної та виробничої діяльності	- диференціація підходів до кожної категорії працівників щодо організації робочого процесу, оцінки праці навчання, мотивації; - допомога в становленні міцних горизонтальних зв'язків.
Соціально-психологічні протиріччя у взаємодіях керівництва і виконавців	- раціоналізація процедур взаємодії керівників і персоналу банку; - демократизація процесів підготовки і прийняття рішень; - допомога співробітникам в побудові горизонтальної кар'єри.

Розроблено автором

Переорієнтація ринку банківських послуг з «ринку продавця» на «ринок покупця», викликала підвищення значущості діяльності кожного працівника банку, а значить і підвищення вимог до кваліфікації персоналу. Банкам необхідно проводити систематичну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу, а також мінімізувати витрати на підвищення кваліфікації. У зв'язку з цим значно підвищується важливість підрозділів кадрової служби банку, завданням яких є навчання і розвиток персоналу.

В АТ «Ощадбанк» впроваджено систему розвитку персоналу, що складається з базового навчання працівників, які є новоприйнятими, навчання персоналу банку новим і існуючим продуктам, а також навчання персоналу за допомогою тренінгів ефективним моделям поведінки. Банк має у розпорядженні базу заходів із навчання і розвитку працівників, склад якої визначається цілями, формами навчання, а також категоріями працівників – рис. 2.5.

Одним із внутрішніх чинників, що обумовлюють специфіку змісту і організації праці в банку, є плинність персоналу. Але і плинність персоналу банків викликана, в тому числі, і особливостями змісту та організації праці в банках. Серед основних причин високої плинності кадрів в банку виділяють такі:

1) Поява більш прибуткових сфер застосування фінансового капіталу, його перерозподіл на користь інших галузей призводить до відтоку з банківського сектору кращих фахівців і керівників. Однак більшість фахівців все ж залишаються в банківській сфері, переходячи до банків-конкурентів.

2) Падіння прибутковості банківських операцій обумовлює зниження витрат всередині банку, серед яких значну частку становлять витрати на персонал, що тягне за собою погіршення роботи всіх її підсистем. Знижується якість роботи з персоналом на таких напрямках, як підбір, розстановка, робота з кадровим резервом, мотивація персоналу, що, в свою чергу, веде до зростання плинності.

Назва заходу	Мета проведення	Змістова характеристика
Базовий управлінський тренінг	Формування в учасників цілісного уявлення про роботу керівника в банку, ознайомлення з рівнями управління, опрацювання технологій постановки мети, планування, делегування й управління персоналом.	У тренінгу розглядаються основні вимоги до посади та особистості керівника. Визначаються основні поняття менеджменту та їх відмінності, а також головні компетенції керівника. Розглядаються складові рівнів управління та завдання кожного з рівнів. Обговорюються вимоги, які висуваються до керівників АТ «Ощадбанк» в сучасному мінливому світі бізнесу, а також класичні функції управління.
Тренінг «Внутрішній клієнт»	Підвищення якості горизонтальної, вертикальної і крос-функціональної взаємодії між співробітниками банку.	У тренінгу розглядаються основні принципи взаємодії між співробітниками, правила комунікації під час електронного листування, телефонних дзвінків та зборів, вплив формальних та неформальних взаємин в колективі. Проводиться самодіагностика ключових компетенцій, необхідних для побудови якісних робочих взаємодій.
Тренінг «Тайм-менеджмент»	Отримання знань щодо правил і принципів ефективного управління своїм робочим часом, навчання проведення самодіагностики використання часу та його планування.	У тренінгу вивчаються принципи і правила ефективного управління часом, а також важливість їх дотримання. Визначаються зони найближчого розвитку в процесі планування й управління своїм робочим часом у кожного учасника. Учасники отримують можливість визначити своїх «поглиначів часу» та опрацювати на практиці методи боротьби з ними.
Тренінг «Управління конфліктами»	Пояснення учасникам сутності, причин та структури виникнення конфліктних ситуацій, тобто навчання учасників попереджуванню та побудові конструктивної поведінки в конфліктній ситуації.	Під час навчання розглядаються сутність, структура та причини виникнення конфліктних ситуацій. Формуються наслідки попередження конфліктних ситуацій на робочому місці. Учасники тренінгу зможуть напрацювати методи превентивних заходів для недопущення або мінімізації конфліктних ситуацій, а також складуть власний план дій щодо недопущення конфліктів.

Рисунок 2.5 – Заходи із навчання персоналу АТ «Ощадбанк» [37, с. 876]

3) Значні відмінності в рівнях і формах оплати праці в банках різної величини, галузевої спрямованості, що дозволяє фахівцям постійно знаходити вигідніші пропозиції і переходити на роботу в інші банки.

4) Небажання керівництва багатьох російських банків стримувати плинність, наращуючи при цьому витрати на персонал.

5) Високий ступінь стресогенності діяльності персоналу банку і ненормований робочий день.

Формування кадрового резерву обумовлюється оптимальністю поєднання необхідних витрат, очікуваних результатів і тенденцій щодо плинності кадрів. Кадровий резерв АТ «Ощадбанк» допомагає виявляти з-поміж персоналу тих осіб, які потенціал для призначення на керівну/ключову посаду, забезпечити своєчасне заміщення вакантних посад, а також забезпечити створення відповідних умов для стабільності управління фінансово-кредитною установою. Цінність кадрового резерву зростає з врахуванням тих обставин, що на даний час у банківському секторі існує певне протиріччя: з одного боку – перенасиченість ринку праці молодими спеціалістами без досвіду роботи, а з іншого боку – дефіцит кваліфікованих керівників висшої і середньої ланок, фахівців із сучасними знаннями в сфері банківництва.

Основними завданнями щодо формування внутрішнього кадрового резерву АТ «Ощадбанк» (далі – ВКР) слід зазначити такі:

- надання можливостей банківським працівникам для професійного розвитку і кар'єрного зростання в межах банківської установи, а також підвищення рівня впливу на процеси банку;
- закриття існуючих вакансій за рахунок внутрішніх кандидатів (у банку реалізується механізм першочергового розгляду кадрових резервістів на відкриті вакансії);
- мінімізація витрат, пов'язаних із пошуком і адаптацією персоналу;
- підвищення рівня залученості і лояльності персоналу;
- зміцнення корпоративної культури.

В АТ «Ощадбанк» функціонує комплексна система оцінки, навчання і розвитку банківського персоналу – корпоративний університет «Oschad Business University». Вона спрямована на розвиток ключових співробітників і ВКР банку. Корпоративний університет у своєму розпорядженні має навчальні програми та інструменти як для нових співробітників, фахівців із досвідом роботи в банку більше 1 року, керівників різних рівнів, так і для всіх працівників АТ «Ощадбанк» – рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Характеристика корпоративного університету АТ «Ощадбанк»

Побудовано на основі [38]

Внутрішніми програмами кадрового резерву АТ «Ощадбанк» є:

- «OSCHAD Basic» – навчання новачків;
- «OSCHAD Must Have» – навчання всіх співробітників;
- «OSCHAD Profi» – розвиток кращих співробітників (резервісти на посади відділень, Регіонального управління, Центрального апарату банку, функціональні обов’язки яких вимагають поглиблених знань, вмінь і

навичок, професійних компетенцій у вузькій спеціалізації);

- «OSCHAD Leader» – розвиток кращих керівників різних рівнів управління (резервісти на посади керуючого відділенням, керівні посади підрозділів Регіонального управління або Центрального апарату).

Підготовка ВКР банку є доволі непростим процесом, оскільки вимагає значної уваги з боку керівництва фінансово-кредитної установи і служби персоналу на кожному з етапів формування резерву. Формування кадрового резерву може ускладнюватись через відсутність бажання керівників структурних підрозділів банку зараховувати перспективних до резерву фахівців у зв'язку із страхом заміни кращого фахівця на свого потенційного конкурента, важкість визначення оптимальної величини резерву і оцінювання потенціалу майбутніх резервістів.

З метою регламентації відносин з клієнтами, а також між працівниками організації АТ «Ощадбанк» у 2020 році було затверджено Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк». [39] Прийняття банком такого внутрішнього документа свідчить про те, що модель управління колективом стає ціннісно орієнтованою. Кодексом закріплюються добровільні зобов'язання банку перед клієнтами і співробітниками, а також, навпаки, зобов'язання персоналу по відношенню до фінансово-кредитної організації і тих, хто користується її послугами. Кодекс робить взаємовідносини з клієнтами і в середині організації більш прозорими, що у кінцевому підсумку сприяє виконанню місії АТ «Ощадбанк»: «змінюватись та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю».

У контексті вивчення змісту і організації праці персоналу АТ «Ощадбанк» особливої уваги заслуговує побудова взаємовідносин банку із співробітниками (розділ 10 Кодексу поведінки (етики) АТ «Ощадбанк»). Керівництво банку розглядає співробітників як найцінніший актив, оскільки саме співробітники здатні забезпечити банку довготривалі конкурентні переваги і досягнення високих позицій на ринку фінансових послуг. З метою збереження і розвитку персоналу банк зобов'язується вживати заходи,

спрямовані на охорону праці і життя співробітників, сприяти їх професійному зростанню і підвищенню соціального добробуту. У банку забороняється будь-який прояв дискримінації, зокрема, при прийнятті на роботу, оплаті праці, просуванні по службі. АТ «Ощадбанк» намагається надавати рівні можливості всім працівникам відповідно їх власного професіоналізму і потенціалу.

З метою заохочення ідей працівників банку, реалізація яких у майбутньому може бути корисною для розвитку організації, створена можливість для кожного співробітника подачі пропозицій на внутрішньому порталі *ОщадLife*, звернень шляхом використання електронної пошти або телефонного зв'язку.

Відповідальність за ефективність своєї діяльності і досягнення результатів несе сам співробітник банку і його безпосередній керівник. Кожна проблема відкрито обговорюється з колегами та керівником, у результаті чого знаходяться шляхи її вирішення. Працівник банку повинен повідомляти департамент комплаєнс про виявлені порушення в діяльності організації. У разі виявлення порушень, підтвердження фактів неприйнятної поведінки, АТ «Ощадбанк» вживаються заходи, спрямовані на усунення передумов, причин і наслідків таких порушень, неприйнятної поведінки, а співробітники банку, яких за результатами розгляду/ службового розслідування визнано винними у вчиненні порушень, неприйнятної поведінки, несуть відповідальність відповідно до внутрішніх нормативних документів банку і чинного законодавства.

Для того, щоб норми, встановлені корпоративним кодексом банку, успішно реалізовувались на практиці, необхідно постійно втілювати в життя правила корпоративної поведінки, уникати копіювання етики конкурентів, а шукати своє власне «обличчя» і використання гасел замість конкретного наповнення, оскільки останнє свідчитиме про те, що банку нічого сказати своїм співробітникам.

2.3 Аналіз кадрового ресурсу банку

Команда АТ «Ощадбанк» за період з 2014 по 2020 рр. – це майже 28 тис. осіб, що здатні змінювати себе, змінювати банк, у якому працюють. Співробітники банку щоденно працюють над інноваційним розвитком з метою покращення іміджу фінансово-кредитної організації, а також змін на краще внутрішніх процесів і якості обслуговування своїх клієнтів. На сьогоднішній АТ «Ощадбанк» завершено централізацію служби HR і стандартизовано її організаційну структуру.

АТ «Ощадбанк» посідає 6 місце у рейтингу «Найкращі роботодавці 2019/2020» у галузевому розрізі («Фінанси, банки, інвестиційна діяльність»). [40] Банк, маючи розгалужену територіальну мережу (РУ, ТВБВ), залишається одним із найбільших роботодавців не тільки серед банків, а й у фінансовому секторі в цілому. Середній відсоток плинності кадрів у 2020 році становив 1,2 %. Для порівняння, найбільшого значення середній відсоток плинності кадрів досягав у 2008 і 2013 рр. – 14,5 % і 14,7 % відповідно. [41] Даний показник поступово зменшується, що можна оцінювати позитивно – табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності персоналу і фонду оплати праці АТ «Ощадбанк»

Показник	2018 рік	2019 рік	Темп приросту, (+/-) %	2020 рік	Темп приросту, (+/-) %
1	2	3	4	5	6
1.Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	26367	25436	-3,53	25084	-1,38
2.Середньооблікова чисельність працюючих за цивільно-правовим договором, осіб	507	423	-16,57	376	-11,11

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
3.Середньооблікова чисельність працівників, які працюють за сумісництвом, осіб	17	14	-17,64	11	-21,43
4. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, осіб	850	592	-30,35	444	-25
5.Середній відсоток плинності кадрів, %	2,1	1,9	-9,52	1,2	-36,84
6.Фонд оплати праці, тис. грн.	3802675	4438059	+16,71	4811884	+8,42

Побудовано на основі [41]

Досить цікавим у контексті вивчення плинності банківського персоналу є аналіз причин незадоволеності працівників своєю працею в банках. Проведене у роботі [42] опитування (у анкетуванні прийняло 45 % банківського персоналу різних категорій) щодо ставлення персоналу АТ «Ощадбанк» до своєї праці виявило наступне – рис. 2.7.

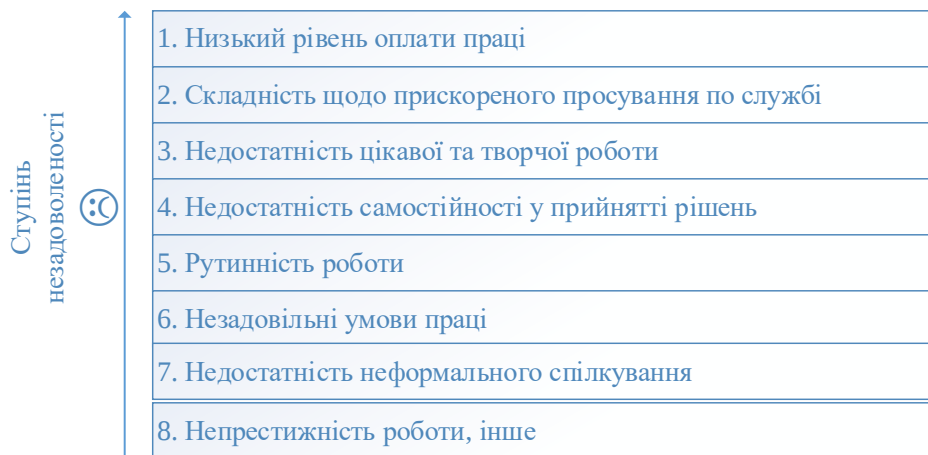


Рисунок 2.7 – Впорядкування причин незадоволеності працівників АТ «Ощадбанк» за ступенем незадоволеності

Побудовано на основі [42, с. 123]

Керівництву АТ «Ощадбанк» слід взяти до уваги факт недостатності матеріального і нематеріального стимулювання праці своїх співробітників, оскільки саме мотивація є вагомим чинником розвитку і прогресу банку.

Роль мотивації банківського персоналу зростає в умовах організаційних змін.

Як видно з табл. 2.3, у 2019 році відбулося зменшення як середньооблікової чисельності працюючих за цивільно-правовим договором – на 11,11 %, за сумісництвом – 21,43 %, на умовах неповного робочого часу – на 25%, а також середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу – на 1,38 %.

Вікову і гендерну структуру команди банку представлено на рис. 2.8.

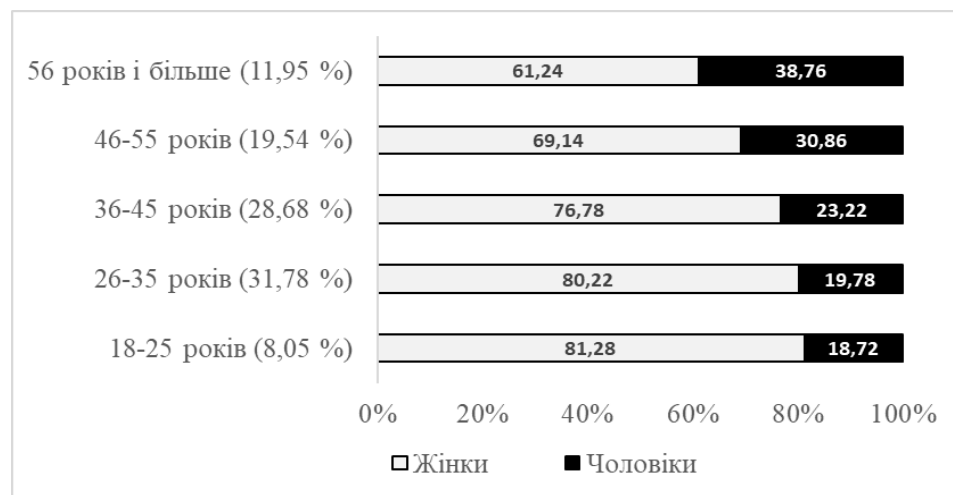


Рисунок 2.8 – Структура персоналу АТ «Ощадбанк» за гендерно-віковою ознакою станом на 01.01.2021 р.

Побудовано на основі [41]

Команда банку представлена різними віковими групами працівників. При цьому, частка персоналу віком від 18 до 35 років становить 39,83 %, а старше 36 років – 60,17 %. Частка банківського персоналу жіночої статі є суттєво більшою у кожній віковій групі і коливається від 61,24 % до 81,28 % (загальна гендерна структура АТ «Ощадбанк» є нерівномірною: 75 % жінок і 25 % чоловіків, структура Наглядової ради (6 осіб): 33 % жінок і 67 % чоловіків, структура Правління (8 осіб): 25 % жінок і 75 % чоловіків). Банк послідовно розвивається у напрямку інклюзії: на кінець 2020 року серед банківського персоналу налічувалось 1151 особи з інвалідністю, а також 3600 працівників пільгових категорій (одинокі матері/батьки, опікуни, прийомні батьки, вдови/вдівці, декретні працівники).

На сьогодні майже 88 % співробітників АТ «Ощадбанк» має вищу освіту, 6 % – професійно-технічну освіту, 6 % – середню освіту.

Узагальнення інформації щодо структури кадрового ресурсу банку за віком, статтю, рівнем освіти та досвідом роботи дозволив визначити профіль співробітника АТ «Ощадбанк», який представлено на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Профіль співробітника АТ «Ощадбанк»

Складено автором на основі [41]

У 2020 році банком продовжувалася робота щодо оновлення команди, удосконалення і автоматизації процесів добору персоналу. Розвиток добору, що ґрунтується на компетентнісному підході, залишається пріоритетним для фінансово-кредитної установи. Протягом 2020 року АТ «Ощадбанк» було відібрано 3356 співробітників, у тому числі: центральний апарат банку – 274, регіональні управління – 3082.

Впроваджена керівництвом банку система навчання, оцінки і розвитку персоналу забезпечує достатній рівень професійних знань і навичок співробітників на постійній основі. Здійснюється системний і послідовний відбір, а також підготовка кадрових резервів для оперативного закриття вакансій. Серед основних цьогорічних досягнень у даному напрямку – створення нових програм у рамках корпоративного банківського

університету. Розроблені програми забезпечують отримання професійних навичок як у дистанційному, так і очному форматі (школа навчання новоприйнятих працівників, навчання за напрямками: «комплаєнс», «операційні ризики» і «інформаційна безпека») – дод. Г. Протягом 2020 року АТ «Ощадбанк» було проведено навчання у формах: базового навчання (19657 співробітників / 1636 заходів), вузькоспеціалізованого професійного навчання (17966 співробітників / 1539 заходів), модульних програм розвитку управлінського потенціалу, учасників кадрового резерву (172 співробітники / 24 заходи) і тестування знань (23197 учасників / 670841 тестувань).

Ощадбанк ставить перед собою достатньо амбітну ціль, що полягає у створенні додаткової переваги серед конкурентів через надання персоналу програм професійного і бізнес-навчання високої якості. Банком за останні роки сформовано вертикальні і горизонтальні комунікації, які дозволяють якісно каскадувати основні сили організації своїм співробітникам. Продовжується розвиток і здійснюється підтримка внутрішнього корпоративного порталу як єдиного інформаційного простору для співробітників, формування нової філософії стосунків із співробітниками із зосередженням на результативність і підтримку залученості, з оптимальним урахуванням інтересів і потреб кожного. Для підтримки і подальшого розвитку корпоративних традицій АТ «Ощадбанк» розроблено і втілено в життя такі проекти, як: «Пригоди з Ощадменом», «Допоможемо разом», SmartTime, прямий ефір на порталі Ощадlife, «День банкіра», «День Незалежності» та низку сезонних тематичних конкурсів тощо.

Висновки до розділу 2

1. На сьогодні АТ «Ощадбанк» є одним з найбільших державних банків України. Серед конкурентів на початок 2021 року банк майже за всіма основними показниками займає високі позиції. Разом з цим, слід відмітити,

що за таким показником, як величина чистого прибутку АТ «Ощадбанк» є третім банком серед системно важливих банків. Частка чистого прибутку у загальному фінансовому результаті таких банків – 7,93 %. Отже, для АТ «Ощадбанк» актуальним є питання підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення збільшення фінансового результату.

2. Відповідно до затвердженої Кабінетом Міністрів України у листопаді 2020 року основних напрямів діяльності державних банків на п'ятирічний період, зокрема, Ощадбанк має продовжити роботу з усіма клієнтськими групами, універсалізуючи власну діяльність. При цьому особлива увага повинна приділятися кредитуванню, подальшій диверсифікації кредитного портфеля в бік недержавних підприємств, малого і середнього бізнесу, зменшення частки непрацюючих кредитів у структурі кредитного портфелю. Організаційні зміни АТ «Ощадбанк» мають також бути спрямовані на продовження розвитку інноваційних цифрових продуктів, впровадження інформаційних технологій, зменшення операційних витрат за рахунок оптимізації філійної мережі і мережі відділень, підвищення ефективності управління ризиками, системи управління персоналом. Кінцевою метою є часткова або повна приватизація банку до кінця 2025 року або шляхом продажу банку міжнародній фінансово-кредитній установі, або шляхом здійснення первинного розміщення акцій з метою залучення фінансово спроможних інвесторів, сформованою і ефективно функціонуючою діяльністю. Цілі, поставлені перед АТ «Ощадбанк» є досить амбітними і вимагатимуть значних зусиль для їх втілення повною мірою.

3. Команда банку – це майже 28 тис. осіб, що здатні змінювати себе, змінювати банк, у якому працюють. Співробітники банку щоденно працюють над інноваційним розвитком з метою покращення іміджу фінансово-кредитної організації, а також змін на краще внутрішніх процесів і якості обслуговування своїх клієнтів. Банком завершено централізацію служби HR і стандартизовано її організаційну структуру.

В АТ «Ощадбанк» функціонує комплексна система оцінки, навчання і

розвитку банківського персоналу – корпоративний університет «Oschad Business University», яка спрямована на розвиток ключових співробітників і ВКР банку. Внутрішніми програмами кадрового резерву банку є: «OSCHAD Basic» – навчання новачків; «OSCHAD Must Have» – навчання всіх співробітників; «OSCHAD Profi» – розвиток кращих співробітників; «OSCHAD Leader» – розвиток кращих керівників різних рівнів управління.

Банком активізується робота щодо формування нової філософії відносин із співробітниками із зосередженням на результативності і підтримці залученості, з максимальним урахуванням інтересів і потреб кожного. Для підтримки і подальшого розвитку корпоративних традицій розроблено і втілено в життя такі проекти, як: «Пригоди з Ощадменом», «Допоможемо разом», SmartTime, прямий ефір на порталі Ощадlife, «День банкіра» та низку сезонних тематичних конкурсів тощо.

4. Керівництву АТ «Ощадбанк» слід взяти до уваги факт недостатності матеріального і нематеріального стимулювання праці своїх співробітників, оскільки саме мотивація є вагомим чинником розвитку і прогресу банку. Роль мотивації банківського персоналу зростає в умовах організаційних змін.

Роль персоналу у діяльності і забезпеченні ефективності функціонування банку з часом тільки зростає, тому його розвиток є невід’ємною складовою загальної стратегії фінансово-кредитної організації. Першочерговим для розвитку банківського персоналу є проходження тренінгів з підвищення кваліфікації, адже сьогодні у банківстві відбувається різка зміна технологій обслуговування, тому знання швидко застарівають, що об’єктивно обумовлює потребу постійного їх оновлювання. Навчання працівників в АТ «Ощадбанк» без відриву від виробництва сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці і зростанню доходів. Персонал банку підвищуватиме рівень своєї кваліфікації, що допоможе у майбутньому забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів і розширити частку на ринку банківських послуг.

РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Як було встановлено раніше, специфіка банківської діяльності обумовлює особливу значущість СУП для банку і необхідність постійного її розвитку на основі методології управління ризиками і управління проектами.

Під проектом будемо розуміти задум, ідею, образ, втілені у форму опису, обґрунтування, розрахунків, що розкривають зміст задуму і можливість його практичної реалізації.

Управління проектом передбачає прийняття низки рішень: як здійснювати моніторинг проекту на предмет його просування до мети; як досягти показників проекту, порівнюючи поточні показники з плановими; як скорегувати проект, узгодити з планом.

У класичному проекті виділяють чотири фази, представлені на рис. 3.1.

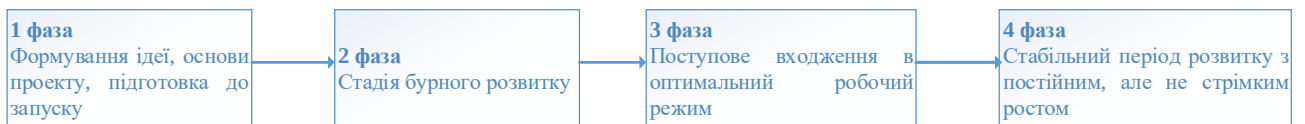


Рисунок 3.1 – Фази проекту

Розроблено автором

Узагальнення практичного досвіду дає підстави визначити етапи і заходи, що забезпечують успіх проекту щодо розвитку системи управління персоналом – табл. 3.1.

Особливої уваги потребує робота з формування проектної команди, і в тому числі вибір керівника проекту. При виборі керівника проекту необхідно прийняти до уваги, що він повинен відповідати певним вимогам. Так керівник проекту з розвитку СУП повинен бути: фахівцем з управління персоналом, економістом, лідером, проект-менеджером, творчою особистістю, фахівцем зі зав'язків з громадськістю, ризик-менеджером.

Таблиця 3.1 Етапи проекту з розвитку системи управління персоналом

Етапи проекту	Зміст робіт
1. Планування і початок робіт	Виявлення основних причин проведення змін в організації і оцінка наслідків відмови від змін. Аналіз і ранжування ризиків. Виявлення найважливіших кадрових процесів, що вимагають змін. Створення проектної групи. Підготовка та узгодження плану проекту: визначення обсягу, визначення вимірних цілей, вибір методології, докладний графік, визначення критеріїв «Успіх» - «Неуспіх» проекту. Доведення цілей проекту до керівників нижчої ланки; початкове інформування всієї організації. Навчання проектної групи.
2. Дослідження	Опитування керівників для виявлення існуючих і майбутніх вимог. Оформлення документів на вихідні процеси і збір робочих даних; виявлення недоліків. Пошук шляхів нейтралізації ризиків. Виявлення пріоритетних напрямків розвитку СУП.
3. Проектування	Планування заходів щодо нейтралізації ризиків. Визначення моделей нового процесу і їх графічне представлення. Розробка організаційної моделі в поєднанні з новим процесом. Формування критеріїв оцінки змін. Визначення типів опору персоналу і планування заходів щодо їх усунення.
4. Затвердження	Аналіз витрат і переваг. Оцінка впливу на працівників і конкурентоспроможність. Проведення оглядових нарад для ознайомлення та затвердження деталей проекту вищим керівництвом.
5. Впровадження	Завершення розробки заходів, процесів та організаційних моделей; визначення нових робочих обов'язків. Реалізація попередніх варіантів і первинні випробування. Ознайомлення працівників з новим варіантом; розробка і здійснення плану реформи. Розробка поетапного плану; впровадження як таке. Розробка плану навчання
6. Заключні заходи	Розробка заходів з періодичної оцінки; визначення підсумків проекту. Надання остаточного звіту оргкомітету та адміністрації.

Розроблено автором

Часто проектна група набирається з наявних співробітників або дозволяється задіяти наявних. Це повинна бути група універсальних фахівців, об'єднана спільною ідеєю. Проект впроваджується в умовах невизначеності, тому члени групи повинні бути готові до неформалізованої роботи, а також до появи опору внутрішнього середовища.

У загальному вигляді розвиток системи управління персоналом на основі методології управління проектами можна представити у вигляді такої логічної моделі (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Логічна модель розвитку системи управління персоналом на основі методології управління проектами

Розроблено автором

Проведення змін в організації – досить складне завдання. Труднощі вирішення цього завдання в першу чергу пов'язані з тим, що будь-яка зміна зустрічає опір, який іноді може бути настільки сильним, що його не вдається подолати тим, хто здійснює зміни.

Опір змінам настільки поширений і настільки руйнівний для спроб щонебудь змінити, що обумовлює необхідність зрозуміти його причину. Можна виділити декілька основних причин опору:

1. Відсутність впевненості у необхідності змін. Якщо працівники недостатньо поінформовані, а мету організаційних змін не пояснили, вони найчастіше розглядають існуючу ситуацію як задовільну, а зусилля змінити її – як даремні і прикрі. Невдоволення змінами, насаджуваними зверху, зазвичай працівникам не подобається, коли з ними поводяться, як з пасивними об'єктами, коли вони не можуть висловити свої думки.

2. Страх перед невідомістю. Зазвичай працівники не люблять жити в невизначеності і можуть віддати перевагу недосконалому сьогоденню невідомому і невизначеному майбутньому.

3. Небажання мати справу з непопулярними проблемами. Керівники та інші особи часто намагаються уникнути неприємної реальності і непопулярних дій, навіть якщо розуміють, що не зможуть робити цього завжди.

4. Порушення встановленого порядку, звичок і взаємовідносин. Після організаційних змін встановлений і добре відпрацьований порядок і навички праці можуть стати непотрібними, а знайомі відносини – трансформуватися або зруйнуватися, що може призвести до розчарування.

5. Відсутність поваги і довіри до особи, яка допомагає здійсненню змін. Люди ставляться з підозрою до змін, пропонованих керівником, якому вони не довіряють або зневажають, або зовнішньої особи, компетенція і мотиви якої невідомі.

Усі ці протиріччя, які не врегульовані завчасно, можуть призвести до виникнення і розвитку конфліктів. Щоб їх уникнути, необхідно проводити

профілактичну роботу щодо запобігання або подолання опору співробітників змінам на всіх рівнях управління персоналом. Для того щоб зменшити опір при реалізації змін, необхідно: розкрити, проаналізувати і передбачити те, який опір може зустріти плановану зміну; зменшити до можливого мінімуму цей опір (потенційне і реальне); закріпити документально новий стан.

Серед основних практичних завдань, які повинні бути вирішені – побудова єдиної команди, проведення інформаційної компанії і додаткове навчання співробітників. Зупинимось на них докладніше.

Успішно проведений інтеграційний процес починається з продуманою інформаційною компанією, що включає в себе PR (взаємодія з представниками громадськості (зовнішній) і колективу (внутрішній)), спрямована на створення певного образу, іміджу з метою отримання додаткового прибутку або створення конкурентної переваги.

Тільки коли працівник ясно уявляє собі, що ж відбувається навколо, він здатний активно включитися в реалізацію організаційних змін. Туманність цілей і перспектив ведуть до стану занепокоєння, страху, фрустрації співробітника, що і призводить до опору змінам, аж до добровільного відходу цінного персоналу в такий відповідальний для організації момент.

Інформаційна компанія повинна бути всеохоплюючої і використовувати всі можливі способи комунікації – особистий, письмовий, електронний та ін.

На жаль, часто інформованості кожного працівника щодо діяльності організації перешкоджає переконання, що це може привести до витоку цінних відомостей до конкурентам, а також що інформація – це влада, поширення її призведе до розпорошення влади. Проте, переваги надання інформації співробітникам переважають всі вищеназвані сумніви.

Побудова проектної команди, що здатна успішно здійснити організаційні зміни – одне із найскладніших завдань. Ця команда повинна пронизувати всю організаційну структуру організації і складатися як мінімум з трьох рівнів, які відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Склад проектної команди

Порядковий номер рівня	Рівень проектної команди	Функції учасників
1	Вища керівна рада	Ухвалювати стратегічні рішення щодо інтеграції
2	«Лідери змін»	Координувати виконання рішень в організації і забезпечення зворотний зв'язок
3	«Цільові групи»	Збір необхідної інформації і розробка альтернативних рішень за більш вузькими напрямками

Розроблено автором

Скорочення. Хвиля скорочень, зазвичай є наступною за прийняттям програм із мінімізації витрат і підвищення ефективності та особливо часто зустрічається при горизонтальних злиттях, робить сильний вплив на співробітників організації, і аж ніяк не тільки на тих, хто вибуває з неї.

Причини скорочень у різних організаціях можуть бути різними. Найбільш типові з них: скорочення непрямих витрат; зменшення витрат на виробництво і його обслуговування; введення нових продуктів, послуг і технологій; необхідність підвищення ступеня задоволеності залишилися працівників; виживання організації у зв'язку зі складним фінансовим становищем.

Ті, хто залишається працювати, стикаються зі збільшенням робочого навантаження і відчують почуття невпевненості у стабільності свого робочого місця (що впливає із загального скорочення), що часто призводить до серйозних стресових ситуацій. У результаті в організаціях, поряд зі зростанням абсентеїзму і плинності кадрів, відбувається уповільнення процесів.

Додаткове навчання дозволяє працівникам всіх рівнів подолати страх перед новими вимогами до них, створити позитивне ставлення до поточних перетворень і поширити необхідні нововведення в організації. Це може бути як навчання новим професійним навичкам, так і, наприклад, тренінги щодо

комунікативних навичок, подолання стресу тощо.

Управління персоналом в умовах організаційних змін банку має низку особливостей: кадрова служба повинна сконцентрувати свої зусилля на таких ключових функціях, як управління поведінкою персоналу в поточній виробничій діяльності; управління професійною структурою і складом кадрів; управління якістю професійної діяльності, управління опором персоналу.

Кадрова служба банку, що реформується, несе основне навантаження із забезпечення готовності до організаційних змін, і сама система управління персоналом повинна бути переглянута з точки зору організаційних змін.

Провідниками ідей організаційних змін у банку є не тільки керівники вищої ланки управління, які, власне, і стоять біля витоків всіх змін, що відбуваються в організації, але і всі співробітники служби управління персоналом, а також середня ланка менеджменту.

На службу управління персоналом в умовах організаційних змін лягає основне навантаження щодо подолання опору організаційним змінам і формування творчої атмосфери в колективі.

Доцільно (хоча б в період організаційних змін) у складі підрозділу управління персоналом виділити самостійний напрям робіт із формування громадської думки (управління поведінкою співробітників).

Пропонується один із шляхів зі створення такого підрозділу. Для цього серед персоналу банку вибираються «провідники змін» – співробітники, найбільш відкриті до нововведень, ініціативні, активні, що володіють лідерськими потенціалом і хорошими комунікативними навичками. З них формуються тимчасові робочі групи, у завдання яких входить пропагування ідеї організаційних змін на місцях, створення позитивного ставлення до змін, генерування інноваційних ідей співробітників і залучення їх до процесу впровадження змін.

На наступних етапах роботи з «провідників змін» можна сформувати спеціалізовані підрозділи по корпоративним змін і розвитку, які займалися б

тільки організаційними змінами.

Отже, успішність розвитку системи управління персоналом в період проведення організаційних змін базується на проектному підході, з урахуванням ключових факторів успіху, і управлінні опором персоналу. При проведенні організаційних змін банк стикається з опором персоналу, що значно знижує плановану ефективність цих змін. Особливості періоду організаційних змін банку обумовлюють необхідність розвитку системи управління персоналом.

Реалізація окремих спеціалізованих проектів недостатньо для успіху трансформації в цілому. Банк може витратити багато часу, фінансів і енергії на реалізацію широкомасштабних ініціатив зі зміни організаційної структури, поліпшення якості продукції, підвищення кваліфікації персоналу, зміни корпоративної культури. Однак результати такої діяльності, піддаються обчисленню, виявляються, як правило, набагато менш високими, ніж планувалося. І тоді стають неминучими розчарування і апатія співробітників, погіршення конкурентоспроможності банку.

Загальний курс організаційних змін щодо розвитку СУП може охоплювати всю систему або окремі напрямки: управління поведінкою персоналу в поточній діяльності, управління професійною структурою і складом кадрів, управління якістю професійної діяльності.

З огляду на той факт, що банк як суб'єкт ринку в процесі планування і здійснення діяльності, спрямованої на розвиток, не може виключити впливу середовища, для розвитку СУП необхідний аналіз її складових: внутрішнього і зовнішнього середовища.

Під аналізом середовища розуміють вихідний управлінський процес, у ході якого формуються передумови майбутньої діяльності, відправні точки для вибору місії і визначення цілей, а також відбувається ринкова і продуктова орієнтація фінансово-кредитної організації. Аналіз середовища повинен включати один обов'язковий компонент: аналіз ризиків.

Для визначення кадрових ризиків за пріоритетними підсистемами СУП

пропонується до використання табл. 3.3 з переліком найбільш поширених ризиків. Цей перелік носить рекомендаційний характер і може бути доповнений відповідно до специфіки банку.

Таблиця 3.3 Можливі кадрові ризики в процесі організаційних змін

«Тривимірний простір» процесу розвитку		
Визначення загального курсу організаційних змін	Масова участь персоналу в організаційні зміни	Розвиток ключових бізнес-процесів
Відсутність чітких цілей	Недостатня кваліфікація персоналу	Недоліки процесів підсистеми загального і лінійного керівництва
Брак компетентного керівника проекту	Відсутність у співробітників інших необхідних професійних якостей	Недоліки процесів підсистеми планування і маркетингу персоналу
Відсутність підтримки з боку керівників вищої ланки	Нелояльність персоналу	Недоліки процесів підсистеми найму і обліку персоналу
Недостатня компетентність членів проектної групи	Відсутність у співробітників інших необхідних особистісних якостей	Недоліки процесів підсистеми трудових відносин
Недостатнє ресурсне забезпечення	Наявність опору	Недоліки процесів підсистеми умов праці
Відсутність механізмів управління	Зменшення продуктивності	Недоліки процесів підсистеми розвитку персоналу
Відсутність зворотнього зв'язку	Зростання плинності	Недоліки процесів підсистеми розвитку організаційних структур управління
Відсутність інформування персоналу про хід і результати змін	Зниження мотивації	Недоліки процесів підсистеми соціального розвитку
Відсутність планування змін, механізму корекції відхилень змін	Відсутність взаємодії	Недоліки процесів підсистеми мотивації
Ступінь участі служби управління персоналом	Підвищення конфліктності	Недоліки процесів підсистеми правового й інформаційного забезпечення

Розроблено автором

Виявлені ризики показують, в якій підсистемі управління персоналом зосереджені найбільшу кількість проблем, а значить, яка підсистема вимагає розвитку. У табл. 3.4 представлений перелік кадрових ризиків за деякими з функцій управління персоналом: навчання та розвиток персоналу, підбір персоналу і мотивація персоналу. Цей перелік носить рекомендаційний характер і може бути доповнений відповідно до специфіки банку.

Таблиця 3.4 Перелік можливих кадрових ризиків, що виникають при виконанні деяких функцій з управління персоналом, та шляхи їх зменшення

Функції СУП	Можливі ризики	Шляхи зменшення ризиків
1	2	3
Навчання і розвиток персоналу	- відсутність системи оцінки потреби, планування навчання і оцінки результатів; - структура і культура організації не сприяють реалізації знань; - відсутність взаємозв'язку між навчанням і процедурою атестації; - інвестиції у навчання не приносять очікуваної віддачі; - звільнення співробітника після проходження програми навчання; - невідповідність цілей навчання потребам організації; - погана якість навчання; - неадекватне уявлення керівників про можливості і результати навчальних програм.	- розробка плану кар'єрного росту; - організація стажувань або доручення нового проекту; - призначення на вищу посаду; - узгодження цілей навчання з цілями і перспективами організації; - діагностика стану трудових ресурсів і адекватне визначення потреб у навчанні; - довгострокове планування навчання і розвитку; - створення системи оцінки впливу проведеного навчання на діяльність банку.
Підбір персоналу	- відсутність системи планування персоналу; - надлишковий набір співробітників; - вимоги до кандидатів нечіткі, суперечливі, або відсутні взагалі; - посадові обов'язки не прописані, або не пред'являються кандидатам; - не аналізується можливість сумісності кандидатів з колективом; - критерії оцінки нечіткі, суперечливі; - плинність персоналу в період адаптації.	- розробка і впровадження системи планування персоналу; - використання сучасних та найбільш відповідних методів підбору; - розробка посадових інструкцій; - опис вимог до кандидата на плановану посаду і критеріїв його оцінки; - застосування професійних і психологічних тестів; - розробка програм адаптації.

Закінчення табл. 3.4

1	2	3
Мотивація персоналу	- відсутність програми мотивації персоналу; - відсутність системи матеріальної відповідальності; - звільнення «вузьких» спеціалістів; - звільнення керівників вищої ланки.	- розробка диференційованих програм мотивації; - розробка системи матеріальної відповідальності; - застосування матеріальних і нематеріальних стимулів.

Розроблено автором

Після опису можливих рішень їх необхідно оцінити з точки зору прийнятності. Так, для оцінки антиризикових заходів пропонується використовувати декілька показників:

1. Термін проведення заходу.
2. Вартість заходу.
3. Складність проведення заходу.
4. Можливі негативні наслідки.
5. Ступінь впливу на зниження рівня ризику.

Доцільно не розробляти безліч антиризикових заходів на кожен ризик за проектом. В іншому випадку можна отримати величезний перелік робіт по проекту, що збільшує термін його виконання. Це відволікає увагу від основної мети проекту, зосереджуючи ресурси на запобігання можливих негативних наслідків.

Тому «принцип Парето» [43] якомога більше доречний при оцінці ризиків у розробці заходів щодо їх запобігання. Так, при розробці антиризикових заходів слід вибрати ті 20 % ризиків, які надають 80 % впливу на успіх або провал проекту, а на ці ризики розробити антиризикових заходів. При цьому з усього переліку заходів слід знову ж вибрати тільки 20 %, які запобігають 80 % ризиків.

Для будь-якого проекту дуже важливо виділити ключові параметри, виконання яких забезпечує успіх і визначає ступінь досягнення.

Досить часто (особливо на внутрішньому проекті) встановлення

ключових показників ефективності (КПЕ), що визначають реалізацію проекту, викликає складності. Ще більшу складність викликає визначення кількісних критеріїв оцінки ефективності за кожним напрямом змін СУП або етапу робіт. У загальному випадку можна діяти за таким алгоритмом:

1. Разом з керівниками вищої ланки по кожній складовій частині проекту необхідно задати ключові показники ефективності, розвиток яких визначає реалізацію цілей проекту.
2. Отриманий список ключових показників ефективності потрібно пропустити через фільтр необхідності.
3. По кожному КПЕ, що залишився в остаточному списку слід задати критерії, відповідні «успіху» і «неуспіху» проекту.

Щоб визначити критерії кожного КПЕ необхідно отримати конкретні відповіді від керівництва вищої ланки на наступні питання:

1. До моменту завершення проекту (або до проміжного терміну) яке значення КПЕ буде визначати «успіх» проекту?
2. До моменту завершення проекту (або до проміжного терміну) яке значення КПЕ буде визначати «задовільно» проекту?
3. Досягнення сукупного результату за якого мінімального набору КПЕ досягне значень «задовільно» проекту?

Обов'язкова умова – показники повинні бути кількісними. Джерелом для відбору цільових значень показників можуть бути: стратегічні цілі організації; показники банківської галузі; покроковий розвиток СУП.

Після закінчення робіт тим самим експертам, які визначали ключові показники ефективності і задавали планові значення, необхідно порівняти фактичні і планові показники, що дозволить провести подальший аналіз.

Кількісні показники і відсоток виконання планових показників дозволить оцінити якість проведених змін, спрямованих на розвиток СУП у взаємозв'язку зі стратегією банку в період змін.

З метою оцінки всього проекту пропонується використовувати інтегральний показник ефективності, який є середньою оцінкою

ефективності всіх підпроектів і розраховується за формулою:

$$IPE = \frac{\sum_{n=1}^N a_n}{N}, \quad (3.1)$$

де a_n – оцінка кожного n -підпроекту, що складають проект із розвитку СУП;
 N – кількість підпроектів.

У формулі не використовуються вагові коефіцієнти, що показують значимість підпроекту, тому що на етапі планування проекту проводиться відбір найбільш важливих підпроектів, що мають приблизно рівну значущість.

Рекомендовані критерії оцінки:

«Успіх» – від 90 % до 100 % виконання планових КПЕ (з урахуванням похибок планування) – етап проекту по даному напрямку розвитку СУП завершено.

«Задовільно» – від 75 % до 89 % виконання планових КПЕ – необхідний аналіз ситуації і подальший розвиток якої системи управління персоналом, або системи планування.

«Неуспіх» – нижче 75% виконання планових КПЕ – необхідно продовжити проект, з урахуванням коригування показників або напрямки розвитку СУП, або включити заходи з розвитку напрямку в наступний.

Запропонована методика створює інформаційну основу для розвитку технологій СУП у період змін, тому що дає оцінку якості побудови системи управління персоналом та ведення проекту. Це може представляти практичний інтерес для вищого керівництва банку з метою підвищення ефективності СУП, особливо в банках в період організаційних змін.

По завершенню проекту підсумки підбиваються по кожному запланованому заходу за встановленими для кожного з них критеріями оцінки – табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Карта «План-звіт по проекту з розвитку СУП»

Підпроекти в межах проекту з розвитку СУП	Плановий КПЕ	Фактичний КПЕ	Причини відхилення	Подальші заходи
Захід 1	...	...	...	...
Захід 2	...	...	...	...
...	...	...	...	...

Розроблено автором

Збіг фактичних і планових показників є критерієм успішності проекту з розвитку системи управління персоналом, аналіз відхилень фактичних показників від планових є передумовою подальшого розвитку системи управління персоналом.

У загальному вигляді методичні рекомендації з розвитку СУП в умовах організаційних змін представлені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Блок-схема методичних рекомендацій щодо розвитку СУП в умовах структурних організаційних змін

Розроблено автором

Таким чином, запропоновані методичні рекомендації враховують відразу кілька чинників, які обумовлюють ефективність організаційних змін з метою розвитку СУП: управління ризиками, управління опором персоналу, взаємозв'язок зі стратегією банку, використання критеріїв оцінки,

використання моделі інтеграційного підходу, що дозволяє врахувати пріоритетні напрямки розвитку СУП в умовах організаційних змін.

Висновки до розділу 3

1. Специфіка банківської сфери обумовлює особливу значущість системи управління персоналом для банку і необхідність постійного її розвитку на основі методологій управління ризиками та управління проектами. Зростаюча навантаження на службу управління персоналом в період організаційних змін, ускладнення процесів і посилення вимог до кваліфікації працівників кадрових служб є передумовами для розвитку системи управління персоналом і коригування її елементів. Розвиток системи управління персоналом полягає в цілеспрямованій зміні системи управління персоналом і переході її в нову якість, що відповідає вимогам ринку.

2. При проведенні організаційних змін банк стикається з опором персоналу, особливо при злиттях і поглинаннях, що значно знижує плановану ефективність цих угод і перешкоджає проведенню змін.

3. Ефективність реалізації проекту з розвитку СУП залежить від врахування всіх внутрішніх ризиків, які можна класифікувати за трьома вісями, що формують «тривимірний простір» процесу розвитку:

«зверху-вниз» – встановлення керівництвом основного курсу організаційних змін з метою концентрації загальної уваги на проблемі підвищення ефективності та створення умов для її вирішення;

«знизу-вгору» – рух основних мас співробітників банку, спрямоване на пошук нових підходів до подолання виникаючих труднощів і забезпечення зростання ефективності;

«горизонтальна» (міжфункціональна) – організаційні зміни, що зачіпають всю сукупність ключових бізнес-процесів.

При розробці і використанні методичних рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом в умовах структурних змін з метою

формування цілісного проекту використовується тривимірна модель інтеграційного підходу до організаційних змін.

4. З огляду на те, що банк як суб'єкт ринку в процесі планування і здійснення інноваційної діяльності не може виключити впливу середовища оточення для розвитку СУП, необхідний аналіз її складових: внутрішнього і зовнішнього середовища, який повинен включати ще один обов'язковий компонент: аналіз ризиків. Причому при аналізі зовнішніх і внутрішніх ризиків необхідно враховувати ступінь їх впливу на кадрові ризики, побудовані за принципом тривимірної моделі.

5. Методичні рекомендації з розвитку СУП в умовах організаційних змін є послідовністю етапів, що включають ряд практичних інструментів: аналіз ризиків; ідентифікації та ранжування кадрових ризиків за критеріями: важливість, ступінь прояву, можливість і вартість нейтралізації; вибір пріоритетних ризиків на основі застосування принципу Парето; пошук шляхів вирішення пріоритетних кадрових ризиків; оцінка можливих рішень за критеріями: термін проведення заходу, вартість заходу, складність проведення заходу, можливі негативні наслідки, ступінь впливу на зниження ризику; вибір показників ефективності (показники для оцінки ефективності управління персоналом, ключові показники виконання бізнес-процесів); моніторинг персоналу в ході реалізації проекту з розвитку СУП (гнучкість відділу, оцінка ступеня опору персоналу; підведення підсумків з використанням «Карти «План-звіт по проекту з розвитку СУП»).

6. Необхідний етап – визначення критеріїв оцінки змін, що відбуваються, які повинні бути визначені для двох елементів системи управління персоналом: процеси і організаційна структура. Критерії повинні бути зовнішніми (вихідними) (активність процесу, вартість процесу, час процесу, якість результату процесу) і внутрішніми (якість виконання процесу, організаційна фрагментарність процесу, інформаційна фрагментарність процесу, кількість виходів бізнес-процесу). Для найбільш повного і глибокого аналізу ходу і результатів проекту організаційних змін з

метою розвитку СУП банку рекомендується використовувати комплекс показників оцінки.

7. Запропоновані у кваліфікаційній роботі методичні рекомендації враховують відразу кілька факторів, які обумовлюють ефективність організаційних змін з метою розвитку СУП: управління проектом, управління ризиками, управління опором, взаємозв'язок зі стратегією банку, використання критеріїв оцінки, використання тривимірної моделі інтеграційного підходу, що дозволяє врахувати пріоритетні напрямки розвитку СУП в умовах організаційних змін.

ВИСНОВКИ

Сучасний етап економічного розвитку країни обумовлює особливе значення рівня стабільності і захищеності внутрішньої банківської системи. Конкуренція, що посилюється в інвестиційно-банківській сфері і швидкий темп змін в банківському секторі економіки обумовлюють наявність тенденцій до організаційних змін, що мають свою специфіку, методи і класифікацію.

В організаційній практиці для планування і здійснення змін існує достатня кількість особливих систем. Великі організаційні зміни проводяться через реінжинірингові проекти, які ефективні в умовах радикальних змін діяльності банку на основі фундаментального перегляду і перепроєктування основних бізнес-процесів в організації, у т.ч. кадрових бізнес-процесів.

Проведення системних організаційних змін, як і будь-який інший цілеспрямований вплив на системи органічного типу, вимагає гнучкого і збалансованого підходу, тому при розробці та реалізації проекту доцільно використовувати тривимірну модель інтеграційного підходу до організаційних змін банку.

Будь-яка зміна, незалежно від того, чи є вона планованою чи ні, пов'язана з виникненням ризиків. Зовнішнє і внутрішнє середовище банку створює сукупність ризиків, що відрізняються між собою за місцем і часом виникнення, своїм впливом на діяльність банку, отже, ефективність організаційних змін залежить від наявності системи управління ризиками.

Існує багато причин неефективності організаційних змін, проте найбільш серйозні обмеження при проведенні організаційних змін знаходяться всередині банку і пов'язані, у тому числі, з персоналом і реакцією персоналу на зміни.

У зв'язку з цим в умовах організаційних змін багаторазово зростає роль служб управління персоналом, зусилля яких повинні бути спрямовані на підтримку організаційних змін, які представляють собою комплекс

комунікаційних, освітніх, оціночних і психологічних заходів, спрямованих на досягнення необхідної виробничої поведінки персоналу.

Специфіка банківської сфери (дефіцит персоналу, плинність, зростання зарплат, ускладнення мотиваційних схем, особливості змісту та організації праці в комерційному банку, віковий та кваліфікаційний склад керівників вищої ланки банків) обумовлює особливу значущість системи управління персоналом для банку і необхідність постійного її розвитку на основі процесного підходу, з використанням методик управління ризиками, управління проектом, і управлінні опором персоналу, з урахуванням ключових факторів успіху.

Основою для розвитку системи управління персоналом є результат оцінки ступеня кадрових ризиків на основі тривимірної моделі інтеграційного підходу до організаційних змін банку. Методика щодо розвитку і оцінки ефективності системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін потребує розробки: головним орієнтиром в її проектуванні має стати виявлення кадрових ризиків і проектування системи управління ними.

Розроблена автором методика з розвитку системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін в інвестиційно-банківській сфері та практичні рекомендації щодо їх застосування дають банкам можливість здійснювати безперервний розвиток системи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000 р. № 2121-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14> (дата звернення: 04.05.2021).
2. Арутюнян С. С., Добриніна Л. В. Фінансовий ринок: навч. посіб. Київ: Гуляєва В. М., 2018. 484 с.
3. Квасницька Р. С. Інвестиційний потенціал інститутів фінансового ринку України: [монографія]. Хмельницький: ПП «Монускрипт», 2015. 314 с.
4. Сьомченков О. А. Сучасна концепція сутності та структури фінансового ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон. 2014. Вип. 9, ч. 2. С. 160 – 165. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/89.pdf (дата звернення: 04.05.2021).
5. Дзюблюк О. В., Галапуп Н. Д., Чайковський Я. І. та ін. Банківські операції: підручн. / За заг. ред. О. В. Дзюблюка. Тернопіль: Вид-во ТНЕУ «Економічна думка», 2009. 696 с.
6. Довідник банків, які мають банківську ліцензію. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions?page=1&perPage=5&search=&status=1&type%5B%5D=1®ion%5B%5D=1&uid=&suid=&date_from=&date_to= (дата звернення: 04.05.2021).
7. Від Ощадку до Привату: як країна отримала свої державні банки і чому хоче їх продати. *Незалежна аналітична платформа «VoxUkraine»*. URL: <https://voxukraine.org/uk/vid-oshhadu-do-privatu-yak-krayina-otrimala-svoyi-derzhavni-banki-i-chomu-hoche-yih-prodati/> (дата звернення: 04.05.2021).
8. Кількість комерційних банків в Україні з 2008 по 2021 роки. Український портал про фінанси та інвестиції «Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/> (дата звернення: 04.05.2021).
9. Дані наглядової статистики: основні показники діяльності банків. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/>

[statistic/supervision-statist/data-supervision#1](#) (дата звернення: 04.05.2021).

10. Результати ліцензування та реєстрації фінансових установ Національним банком у грудні 2020 року. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rezultati-litsenzuvannya-ta-reyestratsiyi-finansovih-ustanov-natsionalnim-bankom-u-grudni> (дата звернення: 04.05.2021).

11. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні – лютому 2021 року. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infocfiles/sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz.pdf (дата звернення: 04.05.2021).

12. Зайняте населення за видами економічної діяльності. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm (дата звернення: 04.05.2021).

13. Огляд банківського сектору (лютий 2021 року). *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2021-02.pdf?v=4 (дата звернення: 04.05.2021).

14. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями. Санкт-Петербург: издательский дом СПбГУ, 2005. 432 с.

15. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: авт. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харк. нац. економ. ун-т. Харків, 2011. 20 с.

16. Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «Управління організаційними змінами». *Бізнесінформ*. Харків. 2015. № 4. С. 291 – 297. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-4_0-pages-291_297.pdf (дата звернення: 06.05.2021).

17. Швіндіна Г. О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. Тернопіль. 2016. № 4. С. 147-156. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/16623/1/17.pdf> (дата звернення: 06.05.2021).

18. Минцберг Г. Стратегический процесс: [монография] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 688 с.
19. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : [монографія]. Донецьк: Видавництво «Ноулідж», 2014. 395 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_860_89968486.pdf (дата звернення: 06.05.2021).
20. Калимуллин Д. М., Шатрова Е. С. Готовность организации к изменениям: практические методики. *Региональное развитие: электронный научно-практический журнал*. Самара. 2015. № 7(11). URL: <https://regrazvitie.ru/gotovnost-organizatsii-k-izmeneniyam-prakticheskie-etodiki/> (дата звернення: 06.05.2021).
21. Пенюгалова А. В., Старосельская Е. А. Банковские риски: сущность и основные подходы к определению. *Финансы и кредит*. Москва. 2013. № 8. С. 2–5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-riski-suschnost-i-osnovnye-podhody-k-opredeleniyu/viewer> (дата звернення: 06.05.2021).
22. Бобыль В. Современная концепция управления банковскими рисками. *Банкаўскі веснік*. Минск. 2017. № 11. С. 43 – 48. URL: <https://www.nbrb.by/bv/arch/652.pdf> (дата звернення: 06.05.2021).
23. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку: підручн. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 512 с.
24. Гребенюк Н. В. Формування технологій стратегічного управління банком, ураховуючи його функціональні особливості. *Науковий вісник УЖНУ. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Ужгород. 2016. Вип. 7, част. 1. С. 92 – 95.
25. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів. 2010. Вип. 20.10. С. 189 – 194. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_10/189_Moro.pdf (дата звернення: 07.05.2021).
26. Мицак О., Миронов Ю. Особливості управління персоналом в банках. *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL:

<https://kerivnyk.info/2012/05/mycak.html> (дата звернення: 07.05.2021).

27. Ковальчук В. Г., Дейно Є. В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз. Вісник Університету банківської справи. Львів. 2020. № 1(37). С. 158 – 163. DOI: [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020) (дата звернення: 07.05.2021).

28. Статут публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (нова редакція від 27.12.2017). URL: <https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/files/about/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%9E%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%83.pdf> (дата звернення: 08.05.2021).

29. Про Ощадбанк. Сайт «Financial club». URL: <https://finclub.net/ua/projects/banks/oshchadbank.html> (дата звернення: 08.05.2021).

30. Кількість структурних підрозділів банків. Дані наглядової статистики. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Kil_pidr_2021-01-01.xlsx (дата звернення: 08.05.2021).

31. Консолідований звіт про управління АТ «Ощадбанк» за рік, що закінчився 31 грудня 2019 року. URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/202007/SSBU_19_Conso%20FS_UKR_0.pdf (дата звернення: 08.05.2021).

32. Про Ощадбанк. *Офіційний сайт АТ «Ощадбанк»*. URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about> (дата звернення: 08.05.2021).

33. Банківські продукти та програми допомоги малому і середньому підприємництву. *Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=aba8ec4d-7a97-4b6c-9065-22aae227d6d7&title=BankivskiProdukTiTaProgramiDopomogiMalomuISerednomuPidprimnitstvu> (дата звернення: 08.05.2021).

34. Частка непрацюючих кредитів (NPL) висока, але поступово скорочується. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL:

<https://bank.gov.ua/ua/stability/npl> (дата звернення: 08.05.2021).

35. Рейтинг банків України. *Офіційний сайт Міжнародного центру перспективних досліджень*. URL: <http://icps.com.ua/reytynh-bankiv-ukrayiny> (дата звернення: 08.05.2021).

36. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_zatverdiv_printsipi_strategich_nogo_reformuvannia_bankiv_derzhavnogo_sektoru_-2392 (дата звернення: 10.05.2021).

37. Кузьменко А. О., Мирошниченко Г. Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. Одеса. 2018. № 19. С. 874 – 880. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132> (дата звернення: 10.05.2021).

38. Про банк АТ «Ощадбанк». *Сайт «Робота.юа»*. URL: https://rabota.ua/ua/company234100/about_2018.html (дата звернення: 11.05.2021).

39. Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк». URL: [https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/files/documents-2020/Kodeks_pove_dinki_\(etiki\).docx](https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/files/documents-2020/Kodeks_pove_dinki_(etiki).docx) (дата звернення: 13.05.2021).

40. Рейтинг роботодавців 2019/2020. URL: <https://hhcdn.ru/file/16886619.pdf> (дата звернення: 15.05.2021).

41. Річні звіти АТ «Ощадбанк». *Офіційний сайт АТ «Ощадбанк»*. URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about/reporting> (дата звернення: 15.05.2021)

42. Розкошна О. А., Бакшесєва С. О. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ. 2014. № 4. С. 121 – 125.

43. Принцип Парето – что это такое и нужно ли применять его на работе? URL: <https://novarobota.ua/articles-jobseeker/printsip-pareto-hto-eto-takoe-i-nuzhno-li-primenyat-ego-na-rabote-328> (дата звернення: 25.05.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А

Декану ФЕМ
Олейнікову О. А.
Студентки групи МЕНз-17
Спеціальності 073 Менеджмент
Пушкарьової Іляни Олександрівни
(П.І.Б.)

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи у такому формулюванні:
«Удосконалення системи управління персоналом банку в умовах організаційних змін» і
призначити науковим керівником к.е.н., доц., доц. каф. УФЕБ Катранжи Леоніда
Леонідовича.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
випускної кваліфікаційної роботи _____ Катранжи Л. Л.
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Завідувач кафедри _____
(підпис, дата)

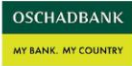
д.е.н., проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

“ _____ ” _____ 2021 р. _____ В. М. Антоненко

Очікувані показники діяльності АТ «Ощадбанк»
в результаті організаційних змін [36, с. 19]

Очікування щодо стратегії
АТ «Ощадбанк»



Очікування від банку		Очікувані показники результатів діяльності		
Бізнес модель		Показник	Середньоринкове	
			Ціль на 2024	значення у 2024
Операційна модель	1	Універсальний банк, що обслуговує роздрібний сектор, малий та середній бізнес (МСБ), та корпоративних клієнтів у всіх сегментах ринку, зі зменшенням частки державних підприємств.	>14%	15%-20%
	2	Розвинута лінійка цифрових продуктів, включаючи галузеві продукти, що надаються через цифрові канали та автоматизовані процеси.	>3	
	3	Ефективна операційна модель: значно знижено рівень операційних витрат та переглянуті капітальні витрати шляхом оптимізації мережі та централізації операцій.	<65%	45%-50%
	4	Посилена система управління ризиками, що забезпечує зростання кредитування за рахунок зваженої кредитної політики.	<3%	2%-3%
	5	Розвинута система ІТ, що підтримує ефективне та своєчасне виконання стратегічних цілей банку.	40%-60%	
	6	Низький рівень непрацюючих активів та послідовне скорочення їх частки завдяки жорсткій стратегії управління непрацюючими активами	<10%	<10%
	7	Готовність до часткового або повного виходу держави	<20%	
		Чистий прибуток, млрд. грн.	<65%	45%-50%
		CoR, %	<3%	2%-3%
		Очікуваний норматив відрахування дивідендів	40%-60%	
		Частка непрацюючих активів, %	<10%	<10%
		Частка ДП в чистому кредитному портфелі, %	<20%	
		Частка ОВДП в активах, %	<25%	

Додаток Г

Підготовка кадрового резерву, професійне і бізнес-навчання персоналу АТ «Ощадбанк» у 2020 році [41]

