

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Пояснювальна записка
до бакалаврської дипломної роботи

на тему:

**ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
(НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРСИББАНК»)**

08-47. БДР.001.000.000 ПЗ

Виконав: студент 2 курсу, групи Пз-17мсз
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Рибаченко К.О. _____

Керівник: к.е.н., доц. каф. ПЛМ

Пілявоз Т.М. _____

« ____ » _____ 2019 р.

Рецензент: к.е.н., доцент каф. ММЕ

Сметанюк О.А. _____

« ____ » _____ 2019 р.

АНОТАЦІЯ

Рибаченко К.О. Бакалаврська дипломна робота на тему: «Інноваційні методи управління персоналом (на прикладі акціонерного товариства «УКРСИББАНК»»).

У бакалаврській дипломній роботі розглянуто теоретико-методологічні і практичні аспекти застосування інноваційних методів управління персоналом. Досліджено поняття управління персоналом, особливості управління персоналом в банківських установах, традиційні та інноваційні методи управління персоналом. Проаналізовані основні показники діяльності ПАТ «УкрСиббанк» та проведений аналіз системи управління персоналом. Розроблені заходи по впровадженню інноваційних методів управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк».

Ключові слова: персонал, кадри, управління персоналом, методи управління персоналом, інновації, lean-менеджмент.

ANNOTATION

Rybachenko K.O. Bachelor's thesis on the topic: "Innovative methods of personnel management (on the example of joint-stock company «UKRSIBBANK»»).

The bachelor's thesis deals with theoretical, methodological and practical aspects of the application of innovative methods of personnel management. The concept of personnel management, features of personnel management in banking institutions, traditional and innovative methods of personnel management are investigated. The main indicators of PJSC «UkrSibbank» activity are analyzed and the analysis of the personnel management system is carried out. Measures for implementation of innovative methods of personnel management of PJSC «UkrSibbank» have been developed.

Keywords: personnel, personnel, personnel management, methods of personnel management, innovations, lean management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ.....	7
1.1 Поняття, принципи та особливості управління персоналом в банківських установах	7
1.2 Сутність та характеристика інноваційних методів управління персоналом.	15
1.3 Аналіз досвіду управління персоналом в банківських установах в країнах з розвинутою ринковою економікою	25
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «УКРСИББАНК»	35
2.1 Загальна характеристика ПАТ «УкрСиббанк»	35
2.2 Аналіз основних показників діяльності ПАТ «УкрСиббанк».....	40
2.3 Оцінка персоналу ПАТ «УкрСиббанк»	45
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ВПРОВАДЖЕННЮ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «УКРСИББАНК».....	56
3.1 Впровадження lean-менеджменту як інноваційного підходу до управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк»	56
3.2 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк»	67
3.3 Удосконалення роботи відділень ПАТ «УкрСиббанк» шляхом впровадження автоматизованих систем діловодства.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Зміни характеру та темпу економічного життя об'єктивно вимагають застосування нових організаційних структур, форм і методів управління на рівні організацій, спрямованих на стимулювання заповзятливості, розвиток ініціативи кожного учасника трудового колективу підприємства. Означені зміни, однак, часто не забезпечують досягнення поставлених цілей, комерційного успіху, оскільки не супроводжуються адекватними змінами в структурі та рівні кваліфікації кадрів, особливо керівників.

Людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який виникає через участь людей в процесі створення і споживання матеріальних і духовних цінностей, а також соціально-необхідних послуг. Таким чином, на користь самої організації, а також особистого блага працівників, керівництво повинно постійно працювати над всебічним підвищенням потенціалу кадрів, а особливо – над самоудосконаленням, тобто над формуванням професійних висококваліфікованих менеджерів.

Актуальність завдань щодо формування й впровадження інноваційних організаційно-управлінських методів роботи з персоналом зростає з поглибленням процесів входження України до високо розвинутого соціально-економічного, культурного й правового поля Європи й світу, в цілому вже опанованого досконало організованими, нормативно врегульованими та взаємопов'язаними фінансово-кредитними установами.

Для розвитку підприємств банківської сфери в Україні потрібні фахівці, озброєні новітніми досягненнями науки, такі, що уміло управляють великими колективами працівників, приймають ефективні, виважені професійні рішення, планують діяльність і реалізують ідеї по-новому, адекватно реагують на негативні тенденції та явища макрооточення.

Важливу роль у вищезазначених процесах відіграють інноваційні методи управління, що дозволяють досягти поставлених перед бізнесом завдань

завдяки грамотно спланованому підходу до делегування повноважень і координації діяльності підлеглих.

Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною та такою, що потребує подальших наукових пошуків.

Проблеми управління персоналом та, зокрема, застосування традиційних та інноваційних методів у процесі управління персоналом, постійно привертають увагу вчених-економістів. Цим проблемам присвячено ряд робіт зарубіжних і вітчизняних вчених: Л. Байєрса, В. Весніна, О. Віханського, В. Галенка, Г. Дмитренка, М. Дороніної, О. Єгоршина, Т. Заславської, Д. Іванцевича, Н. Козак, С. Козьменка, Т. Лобанової, В. Співака, Ф. Тейлора, А. Файоля, Л. Хміль, Ф. Хміль, С. Шекшні, Г. Щокіна та ін.

Метою бакалаврського дослідження є розробка рекомендацій, спрямованих на впровадження інноваційних методів управління персоналом комерційного банку.

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити поняття, принципи та особливості управління персоналом в банківських установах;
- виявити сутність та охарактеризувати інноваційні методи управління персоналом;
- розглянути досвід управління персоналом в банківських установах в країнах з розвиненою ринковою економікою
- надати характеристику та проаналізувати основні показники діяльності ПАТ «УкрСиббанк»;
- розглянути систему управління персоналом та оцінити персонал ПАТ «УкрСиббанк»;
- обґрунтувати впровадження lean-менеджменту як інноваційного підходу до управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк»;
- розглянути шляхи вдосконалення системи управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк»;

– розробити заходи по удосконаленню роботи відділень ПАТ «УкрСиббанк» шляхом впровадження автоматизованих систем діловодства.

Об’єкт дослідження – процес застосування інноваційних методів управління персоналом.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення управління персоналом банківської установи.

Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення – для розкриття змісту і сутності поняття «управління персоналом»; статистичного і графічного аналізу – для порівняння та наочного зображення емпіричних даних; обґрунтування низки завдань щодо поліпшення організації управління персоналом комерційного банку; для аналізу показників, які характеризують цей процес; дослідження кількісного та якісного складу банківського персоналу; системного підходу – для обґрунтування структури і складу системи управління персоналом комерційного банку тощо.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти України, узагальнені результати наукових досліджень, публікації у періодичних журналах по темі дослідження, матеріали науково-практичних семінарів та конференцій, експертні знання, отримані під час проведення досліджень в банківській установі.

Теоретичне значення роботи полягає в розробці заходів щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом в банківській установі, зокрема, lean-менеджменту.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів в практиці формування ефективної системи управління персоналом для забезпечення стабільності та подальшого розвитку в умовах ринкової економіки.

Особистий внесок. У роботі використано лише ті положення, що сформульовано автором самостійно.

І ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

1.1 Поняття, принципи та особливості управління персоналом в банківських установах

Зараз широко використовуються такі поняття, як управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота тощо, які так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню її поведінкою на підприємстві. Для нас є цікавим поняття «управління персоналом», але не кадрами, бо ці терміни не варто використовувати як синоніми через те, що в ряді високорозвинених країн (наприклад у Франції) до кадрів традиційно відносять лише управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку. В зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрямок менеджменту.

В літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою котрих можна досягти цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління. Типовим прикладом першого підходу є визначення: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств» [40, с. 18].

Інший підхід відображається у визначенні управління персоналом, що прийнятий в німецькій школі менеджменту: «Управління персоналом – область діяльності, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками» [12, с. 138].

Цілями управління персоналом підприємства являються:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу;

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;
- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;
- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [13, с. 22].

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом. Слід зауважити, що чим більшою є компанія та чим більше підрозділів і філіалів вона має тим більше значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління. Але спочатку давайте поговоримо про засоби управління, через та за допомогою котрих і відбувається процес управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група – квазізасоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох.

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі [6, с. 141] :

- делегування повноважень і завдань, тобто передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності;
- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих рішень. Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між відбувається не тільки узгодження дій та рішень працівників та керівника а й підвищення мотивації підлеглих через залучення їх до рішення управлінських керівництвом та персоналом а й створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень;
- критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці, але підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для

покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані;

- службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;

- інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці;

- директиви та вказівки, перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства.

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають:

- характеристика посади, тобто опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до працівника. З одного боку це є основою для контролю, з іншого допомога працівнику адаптуватися на даній посаді;

- оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади, але тут враховуються і складність діяльності, і умови роботи, і т.д.;

- оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску. Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення та підвищення. В деякій мірі така оцінка являється одним з факторів мотивації робітника.

До квазізасобів застосовують неформальні групи та робочу атмосферу. Причини створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих та суб'єктивних уподобань, потребі у спілкуванні. Розрізняють такі соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (робітники – службовці, місцеві жителі – іноземці);
- чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність);
- наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації;
- брак інформації та виникнення чуток [16, с. 46].

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний так і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення майже неможливо. Робоча атмосфера, психологічний фон та умови праці робітників вагомо впливають на якість їх трудової діяльності, а відсутність напруження та конфліктів робить працю більш легкою та радісною.

Практика показує, що в управлінні персоналом існують два крайніх стилі управління – авторитарний та ліберальний (партисипативний). Проте слід зауважити, що вибір стилю управління має проходити ситуативно, в залежності від конкретної ситуації, а не бути раз і на завжди даним.

Повертаючись до методів менеджменту персоналу слід сказати, що цілі цих методів часто збігаються з цілями та змістом управлінських стилів, але у методах управління персоналом містяться окремі елементи концепції управління персоналом. Існує чотири основних методів (концепцій) менеджменту персоналу.

Визначення виняткових ситуацій. Ця концепція полягає у тому, що кожний відділ самостійно виконує тільки певну конкретну частину роботи, що входить до його компетенції. І лише за умов форс-мажорних обставин чи відхилення від поставлених цілей передбачається втручання іншої організації. Основна ідея цього методу полягає у звільненні управлінського апарату від

зайвих робочих операцій, проте проблематичним є чітке розмежування звичайних та надзвичайних операцій.

Визначення цілей. Мається на увазі побудова чіткої та взаємопов'язаної системи цілей, відповідно до структури компанії, за умови, що цілі є сумісними та актуальними навіть для найнижчих інстанцій компанії. За умов такого управління персоналом керівництво має лише формувати цілі, а персонал, що виконує ці цілі таким чином розширює свою свободу дій, що безперечно є одним із факторів його мотивації. Недопустимим є авторитарне втручання керівників у діяльність нижчих підрозділів та виникнення конфліктів на цьому ґрунті.

Делегування, тобто передача певних завдань та відповідальність за їх виконання на нижчий рівень. За таких умов роботи керівництво має можливість присвятити більше часу власне управлінню, але делегується відповідальність лише за виконання певної роботи, а відповідальність за управління й надалі лежить на керівникові. Для більш ефективного здійснення методу делегування повноважень система повинна мати високий степінь гнучкості, що дає можливість швидкого реагування на зміни.

Концепція мотивації є чи не найголовнішою серед усіх інших і має досить складну підструктуру. Вмотивовані робітники, котрі мають можливість самореалізації та відчувають важливість свого вкладу у діяльність всієї організації, є найбільш продуктивними для виконання будь-якої роботи. Мотивація передбачає цілу систему стимулів: грошові заохочення, надійна соціальна політика, обладнання робочих місць і т.д.

Специфіка визначення управління персоналом комерційних банків полягає у врахуванні комплексу особливостей змісту праці банківських працівників [28, с. 36].

Пошук можливостей підвищення ефективності управління банківського персоналу та методів ефективної трудової діяльності банкірів потребує ґрунтовного дослідження особливостей феномену праці в комерційних банках.

Для з'ясування зазначеної специфіки необхідно розкрити зміст та особливості праці персоналу банку. Важливість останньої полягає в: обслуговуванні різних сфер суспільного життя; суттєвому впливу на економічні та соціальні процеси, що відбуваються в Україні; сприянні забезпеченню ринкового механізму дійовими важелями саморегулювання, наданні державі інструментів ефективного впливу на економіку. Зміст праці банківського персоналу визначається безпосередньо їхніми функціональними обов'язками. Умовно їх можна поділити на три категорії [31, с. 25]:

- 1) загально-банківські функції;
- 2) функції з обслуговування банківського процесу;
- 3) адміністративно-управлінські функції.

Щодо першої категорії, то на неї припадає біля двох третин всієї праці персоналу.

Дані функції схематично можна зобразити наступним чином (рис. 1.1).

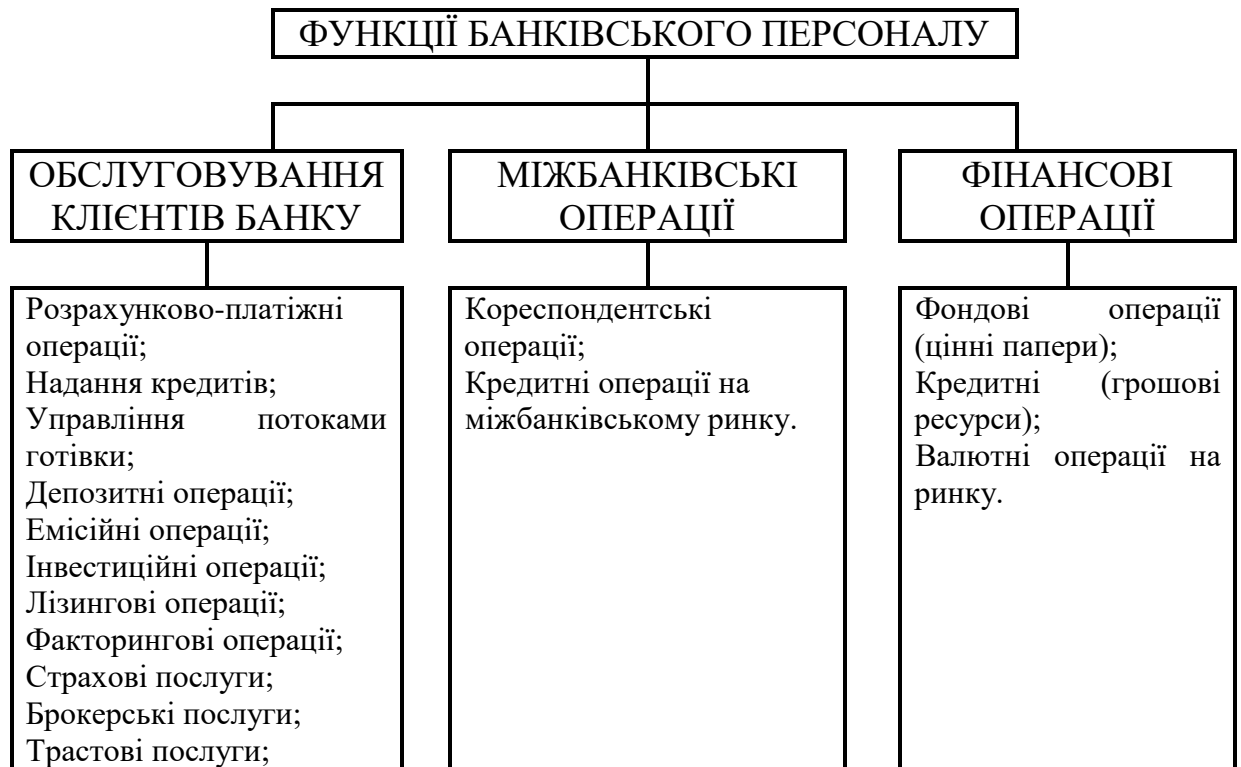


Рисунок 1.1 – Функції банківського персоналу

З рис. 1.1 зрозумілим є наявність великого спектру робіт, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів банку. В той час як міжбанківські та фінансові операції займають значно менше часу. Що говорить про важливість зазначеної

функції та пріоритетність її по відношенню до інших загально-банківських функцій.

Досвід роботи вітчизняних комерційних банків свідчить, що близько 25% змісту праці банківського персоналу займає обслуговування клієнтів, 45% – приходить на планування, аналіз, обробку поточної банківської документації, 10% – на обслуговування та вдосконалення банківської технології, 20% – на здійснення адміністративно-управлінської діяльності (в тому числі – роботу з кадрами, стимулювання та розвиток персоналу, тощо) [36, с. 32].

Сутність перелічених функцій комерційних банків та зміст праці банківського персоналу, окреслені вище, дають змогу сьогодні однозначно трактувати банківську діяльність персоналу як продуктивну. На нашу думку, слід систематизувати ті фактори, які в сучасних умовах визначають принципові особливості праці персоналу вітчизняних комерційних банків. Існуючі в цьому напрямку підходи, мають бути доповнені і вимагають подальшого розвитку [9].

Інтегрований вплив чинників, що зумовлюють особливості праці банкірів, призводить до того, що праця банківського персоналу стає більш напруженою, відповідальною, інтелектуально-складною, пов'язаною з постійними поновленнями знань та професійних навичок, ризиком, подолання стресових ситуацій, адаптацією до конкурентного середовища. Одночасно з існуванням жорсткої регламентації у формі інструкцій, великої кількості нормативів, – діяльність банківського працівника в сучасних мінливих умовах все більше вимагає прояву самостійності, ініціативи, творчості та ринкового мислення.

Тому саме такі риси банківської праці потребують максимальної трудової віддачі працюючих, реалізації усіх потенційних можливостей і здібностей персоналу, підвищують вимоги до кваліфікації, рівня інтелектуального розвитку особистості, гнучкості та оперативності в роботі. За цих умов, набуває актуальності питання щодо активізації людського фактору – підвищення ролі працівника банку.

1.2 Сутність та характеристика інноваційних методів управління персоналом

Під методом управління персоналом, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві методи управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства. [2, с. 173].

В управлінні персоналом розрізняють дві групи методів управління персоналом: традиційні та інноваційні.

Так, у рамках традиційного підходу управління персоналом виділяють:

- адміністративні методи, що засновані на вимогах до високої дисципліни, відповідальності, владних і примусових розпорядженнях, здійснюваних у рамках вертикальної гілки влади. Вказані методи використовуються переважно в організаціях, що не орієнтовані на інноваційний розвиток, в яких не прийнятна ініціатива працівників, немає стимулювання та мотивації праці, високий ризик звільнення. На сьогоднішній день є організації, що використовують такі методи управління. Якщо розглядати Україну, то до складу таких підприємств можна віднести підприємства житлово-комунального господарства – як у державній, комунальній, так і у приватній сферах. Ця сфера господарювання, на нашу думку, недостатньо успішно впроваджує інноваційні підходи як до загальної системи організації, так і до управління персоналом;
- економічні методи, представлені матеріальним стимулюванням персоналу. Використання цих методів забезпечує реалізацію цілей компанії виключно через матеріальні винагороди за досягнуті результати. Часто такий

підхід не знаходить своєї реалізації, оскільки через високу конкуренцію в трудовому колективі, відсутність соціального партнерства гальмується виконання внутрішньофірмових цілей. Можна відзначити, що використання виключно економічних методів достатньо часто практикується на українських підприємствах, що функціонують у сфері оптової та роздрібно торгівлі;

- соціально-психологічні методи, націлені на управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємств. У складі таких методів виділяють, зокрема: формування прийнятних умов для успішної взаємодії між працівниками, різними відділами підприємства; запровадження системи моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі; формування системи відзнак позитивних досягнень працівників (надання грамот, інших форм соціальних публічних відзнак у колективі). Потрібно відмітити, що такі методи дійсно підвищують соціально-психологічний клімат у трудових колективах, але без використання матеріальних методів часто втрачають популярність. Такі методи управління персоналом можна зустріти в установах освіти (приватні та державні заклади освіти) [13, с. 86].

У рамках інноваційного підходу відзначають:

- інноваційний підбір персоналу, що передбачає використання новітніх технологій пошуку працівників, професійні та особистісні характеристики яких мають найбільш високий рівень на ринку праці. Серед таких методів виокремлюють найбільш продуктивні, зокрема [3, с. 405]:

1) метод фізіономіки (який передбачає визначення характеру та психологічних особливостей людини за рисами обличчя, її творчі здібності);

2) методи соціоніки (які дозволяють визначити соціонічний тип людини, можливості її взаємовідносин з іншими типами людей);

3) метод графології (дозволяє визначити характер людини за почерком);

4) метод вивчення відбитків пальців за рисунком (також дозволяє оцінити характер людини, застосовується не часто, може бути використаний для оцінки коефіцієнта розуму);

5) метод шокового інтерв'ю (використовується для підбору кадрів для роботи в стресових умовах, де потрібно мати справу з великою кількістю вхідної та вихідної інформації, швидко її обробляти та приймати оптимальні рішення);

б) метод Brainteaser-інтерв'ю (застосовується при підборі кадрів на посаду, яка передбачає кмітливість, харизму, високу креативність, логіку та нестандартність мислення);

- інноваційні методи оцінки діяльності, які використовуються на стадії підбору та управління кадрами (на регулярній основі) для визначення рівня відповідності професійних і особистісних характеристик персоналу посадовим та внутрішньофірмовим вимогам. Виділяють такий перелік інноваційних методів оцінки персоналу, зокрема [5, с. 96]:

- метод ділової гри, який здійснюється у формі організаційно-управлінської гри, під час якої можна проаналізувати рівень знань, умінь та навичок працівників, їх здатність працювати в умовах малої групи;

- метод «керування за цілями (Management by Objective (MBO))», який передбачає спільну постановку завдань на рівні керівника та співробітника та проведення оцінювання результатів їхнього виконання за результатами певного звітного періоду. Така системна гра може охоплювати всі ланки компанії або результати роботи певного структурного підрозділу, його працівників, керівників. За результатами оцінювання згідно з цим методом може відбутися перегляд рівня заробітної плати, премій, нематеріальної мотивації на підприємстві тощо;

- асесмент-центр (груповий та індивідуальний), який націлений на проведення оцінки працівників згідно з характеристиками компетенцій під конкретні кадрові задачі. Відповідно до вказаного методу створюються завдання, які дозволяють моделювати основні моменти діяльності працівника з метою виявлення ключових професійно важливих якостей. Цей метод дає змогу модулювати робочу реальність конкретного трудового колективу та оцінювати конкретного працівника;

- метод «360 градусів», що передбачає оцінку керівниками, підлеглими та колегами кожного працівника. Вихідними даними для оцінки є інформації, отримана при вирішенні робочих ситуацій, конфліктів тощо. Така оцінка дає змогу оцінити ділові якості працівника.

В сучасній практиці використовують такі інноваційні інструменти для управління персоналом: аутсорсинг, аутстафінг, менторство, мотивація, впровадження віртуального офісу та інші [24].

Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.

При аутстафінгу – однією компанією надаються співробітники іншій для виконання робіт, у тому числі на певний строк, тобто передбачається передача фахівців, а не кінцевого результату. За договором аутстафінгу компанія-аутстафер надає своїх кваліфікованих співробітників у тимчасове користування компанії замовника. Такі працівники можуть підпорядковуватися трудовому розкладу замовника, мати свої робочі місця на території замовника, але отримують щомісячну зарплату від компанії аутстафера. Інколи трапляються випадки, коли замовник звільняє своїх працівників, а аутстафер зараховує їх у свій штат, тож працівники продовжують виконувати свої звичайні обов'язки, але числяться в штаті компанії аутстафера [22, с.7].

Компанія, що користується послугами компанії-аутстафера:

- тимчасово за договором отримує кваліфікованих спеціалістів (персонал);
- уникає ризиків тимчасового працевлаштування;
- позбавляється від відповідальності за кадрове забезпечення;
- зменшує витрати по створенню робочих місць;
- економить на податках;
- зменшує витрати на організацію робочого простору.

Для персоналу банку дуже важливою є кадрова безпека, тому у банківській справі залучення позикової праці є не найкращим варіантом підвищення ефективності системи управління персоналом.

Наставництво – один з найбільш ефективних методів адаптації. Наставник спрямовує дії нового співробітника в певній галузі, реалізуючи принцип «Роби, як я!». Наставництво – це навчання особистим прикладом, практична передача професійних та інших навичок і знань від старшого до молодшого, від більш досвідченого менш досвідченому [20, с.10].

Наставництво ефективно розвивати у тих організаціях, де:

- на роботу приймаються співробітники, які потребують навчання;
- є складність у виконанні роботи;
- має місце інтенсивний ріст [18, с. 131].

Однак наставництво має свої певні мінуси: зокрема велику роль відіграє людський фактор, коли велика відповідальність у навчанні покладається на одну людину, то вона також може допускати помилок, які в свою чергу може дублювати працівник. Також при тісному зв'язку із наставником працівник може перейняти деякі шкідливі професійні звички. Отже, підбір наставника – це досить відповідальна задача. Від вибору людини на посаду наставника буде залежати ефективність цього процесу.

Ще одним із чинників ефективної роботи системи управління є мотивація. Мотивація відноситься до числа проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. В більшій мірі на наших підприємствах застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі. На відміну від зарубіжних підприємств, де теорія мотивації вже десятиліттями не тільки вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Закордонний досвід може

послужити основною базою для розробки власних способів та інструментів мотивування персоналу [27, с. 450].

В цілому основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- самостійність працівників, певна свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;

- кожний працівник побоюється втратити своє джерело доходу, тому як правило, ніхто не намагається «з'їсти» все дозволене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, у науку;

- повсюдне використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях;

- переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;

- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації.

- погодинна форма оплати праці як головна в зарубіжній практиці та відрядна, що є другорядною, мають багато найрізноманітніших способів застосування [29].

Віртуальний офіс – це такий ресурс, призначений для людей, що живуть в різних країнах, також працюють в різних організаціях. За допомогою нього вони можуть спільно брати участь у розробці будь-якого проекту, або декількох проектів. Головні переваги віртуального офісу: мобільність, контроль, єдиний робочий простір, безпека, простота доступу, збереження даних, висока фінансова ефективність [32, с. 102].

Беручи до уваги сказане вище, можна прийти до висновків, що застосування системи віртуального офісу принесе максимально бажаний результат саме в компаніях, які працюють у невиробничій сфері (сфері послуг), а також доцільно використовувати для управління співробітниками або

підприємствами, що працюють або розміщені в різних країнах і виконують спільні функції.

Можна виділити ще один інноваційний метод управління персоналом - lean-менеджмент, який дозволяє на практиці побачити ефективність роботи в команді та вигоди для клієнта та керівника. Міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі lean-менеджменту [19, с. 28].

Система прагне «завоювати серця і розум» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть керувати виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та груповим управлінням.

За даного підходу, можливе одночасне підвищення здібностей співробітників, їх мотивації і можливості здійснити свій внесок у спільний результат.

В межах концепції lean-менеджмент напрацьовано певні методи, послідовне і логічне впровадження яких у практику промислового підприємства сприяє розробленню процесів із фокусуванням на мінімізацію втрат і максимізацію цінності для клієнтів, формуванню безпечних умов праці, підвищенню ефективності роботи та зміцненню конкурентного статусу в майбутньому. Водночас споживачу забезпечується гарантована якість готової продукції відповідного рівня ціни і своєчасність поставок, а постачальнику – ритмічність замовлень і своєчасність розрахунків [17, с. 70].

Найпоширенішими й активно впровадженими в управлінні персоналом визнано [4, с. 389]:

– японські методи ощадливого виробництва: 5 S (упорядкування), VSM (карти потоку створення цінності), Just-in-time (точно вчасно), Kanban (карткова система передавання інформації), SMED (швидке переналагоджування

устаткування), Jidoka (правило зупинки процесу за неякісної роботи), TPM (всезагальний догляд за обладнанням), 5 W (техніка вирішення проблем), Poka-Yoke (засоби захисту від помилок), Andon (техніка візуалізації оперативного управління), SOP (карти стандартних операцій), Kaizen (представлення пропозицій з удосконалень);

– американські методи ощадливого виробництва: Just-in-time (точно вчасно), Visual Management (техніка візуалізації оперативного управління).

Така класифікація методів lean-менеджменту є виправданою, оскільки враховує досвід країни щодо розроблення і дослідження створеного методу із забезпечення раціонального результату зі зменшення/усунення/уникнення прихованих втрат [1, с. 13].

Так, метод 5 S розглядається як технологія створення ефективного робочого місця на системній основі, що сприяє наведенню порядку і чистоти і зміцненню дисципліни через організованість (усвідомлене відокремлення непотрібного з подальшою ліквідацією), акуратність (потрібне має бути на своєму місці), чистоту (підтримання порядку і дотримання чистоти), стандартизацію (регулярне й обов'язкове виконання попередніх процедур), дисциплінованість (набуття навичок дотримання встановлених правил і процедур із персональною відповідальністю). Як результат, забезпечення переваг, серед яких доцільно виділити основні: покращення правил виконання виробничого процесу і створення першочергових умов запровадження інших методів концепції ощадливого виробництва, збільшення продуктивності праці, зменшення втрат, браку та травматизму без додаткових капітальних вкладень, єдність персоналу щодо постійного вдосконалення. Водночас можна розглядати такі основні недоліки в ході реалізації 5 S: часткове залучення працівників; неуважність під час сортування; часткове охоплення виробничих, адміністративних, допоміжних приміщень; відсутність стандартних правил облаштування робочих місць, місць зберігання ресурсів та засобів безпеки [4, с. 390].

Специфічною особливістю банківських установ є виключно важливе значення людських ресурсів для успішного їх функціонування. Якщо в банку є

ефективно діючий персонал, то він зможе залучити й фінансові кошти, отримати необхідну інформацію, і такий банк буде процвітати. Якщо ні - не допоможуть ніякі фінансові вливання.

На сьогоднішній день заходи підвищення ефективності праці банківського персоналу орієнтуються саме на людський фактор, а не тільки на робочу силу. Це свідчить про те, що ставлення до людських ресурсів у забезпеченні якості банківських продуктів, прибуткової діяльності банку та конкурентоспроможності значно змінилося [28, с. 38].

Сучасні системи управління персоналом у більшості банків характеризуються активним використанням нових інноваційних підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною спрямованістю.

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань [32, с. 102].

Саме персонал-технології дають змогу мінімізувати витрати на управління персоналом банку, що сприяє підвищенню ефективності його використання. У сучасній практиці управління персоналом достатньо активно використовують такі інноваційні персонал-технології: коучинг, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, дауншифтинг, рекрутинг, кадровий консалтинг, аудит персоналу, реінжиніринг тощо. На рис. 1.2 подано перелік та характеристика персонал-технологій, які доцільно використовувати у системі управління персоналом банківської установи.

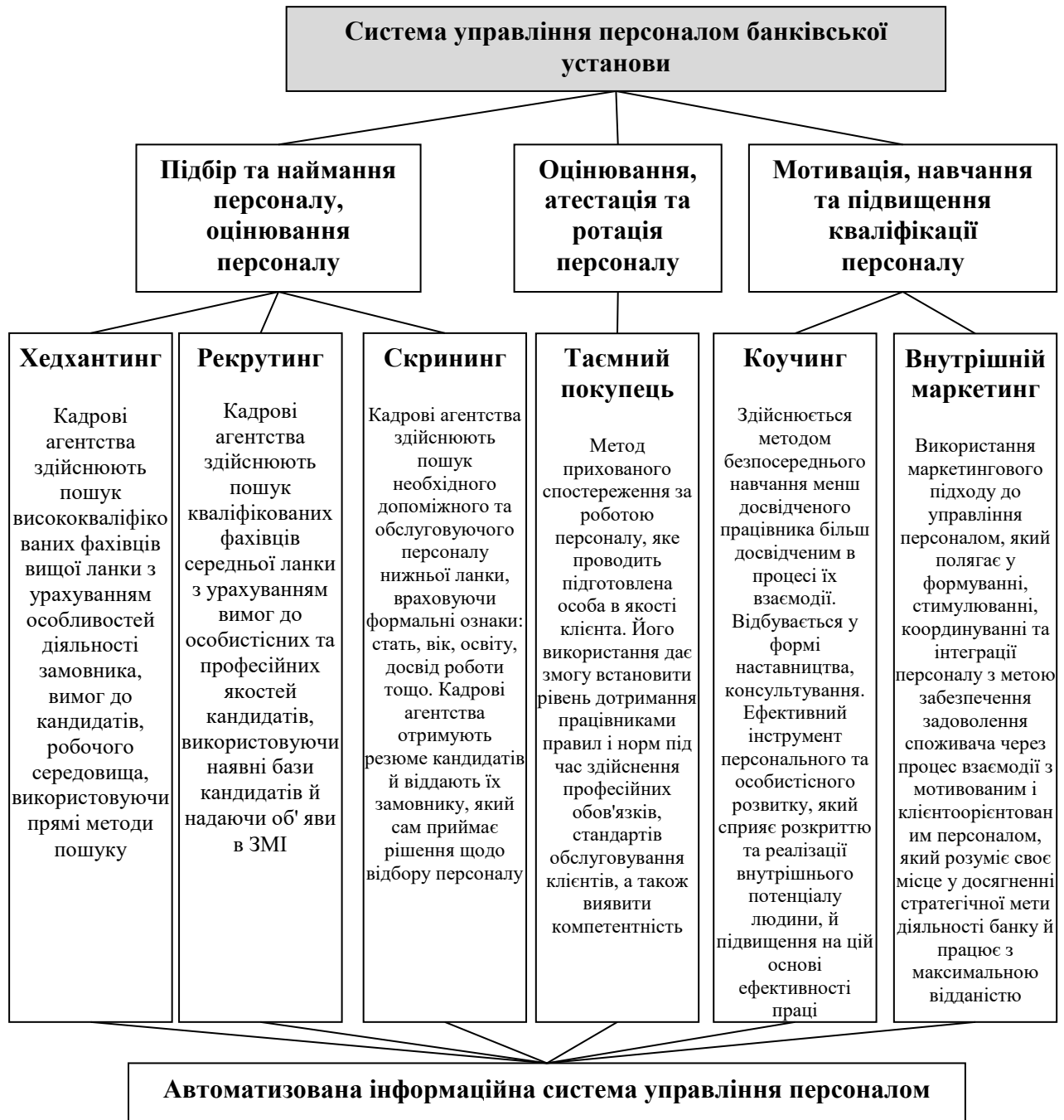


Рисунок 1.2 – Персонал-технології у системі управління персоналом банку

Як показує практичний досвід провідних світових компаній, кожна компанія використовує свою систему інноваційних методів управління персоналом, яка обумовлена сферою її діяльності. Інноваційні підходи до управління зменшують витрати підприємця, збільшують продуктивність праці, створюють мобільні та компактні умови праці.

1.3 Аналіз досвіду управління персоналом в банківських установах в країнах з розвинутою ринковою економікою

В сучасних умовах для банківської системи актуальним є пошук шляхів активізації праці персоналу, які б забезпечили фінансову стабілізацію та зростання конкурентоспроможності. У сучасних умовах ця проблема загострюється: за даними НБУ лише кожен третій комерційний банк працює стабільно, а рейтинг навіть провідних банків не досягає абсолютної надійності.

Ринкова трансформація банківської системи обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. Ефективність банківської діяльності стає залежною переважно від активізації людського фактору. Акценти управління працею зосередилися на підвищенні вимог до ефективності праці, ускладненні її змісту. Водночас, існування жорсткої регламентації банківської праці у формі інструкцій, нормативів тощо у сучасних складних умовах передбачає прояв ініціативи, творчості, ринкового мислення. Такі риси потребують максимальної трудової віддачі працюючих, реалізації усіх потенційних можливостей і здібностей персоналу, підвищують вимоги до кваліфікації, інтелектуального розвитку, гнучкості й оперативності в роботі [36, с. 43].

Розглянемо досвід країн з розвинутою ринковою економікою в управлінні персоналом в банківських установах.

Кредитно-фінансова система США значно молодше аналогічних систем Європи. Основні особливості американського банківського менеджменту полягають у наступному:

- навчання банківських службовців відбувається за різними програмами, що призводить іноді до непогодженостей у практичній діяльності банків;
- підвищена увага служб по роботі з персоналом до питань тестування, що не завжди надає об'єктивну характеристику кандидатів на вакансії, що відкрилися;
- підбір вищих керівників банків з інших кредитно-фінансових структур;

- підвищена плинність кадрів, що досягає 20-25% у рік, не ефективна робота з резервом на висування;
- недостатня увага до питань підвищення кваліфікації банківських службовців, відсутність спеціалізованих навчальних програм для цих цілей;
- контрактна система з обмеженням зайнятості на 3-4 роки;
- широко практикована система соціальних пільг, адекватна за вартістю 60-65% річного доходу банківських службовців [12, с. 139].

Японський менталітет дозволяє підбирати кадри банків і управляти ними значно ефективніше, ніж це відбувається в європейських банках і банках США. Продуктивність праці в банках США, в яких керівниками є японці, вище на 30-40%, чим у банках, де менеджери - американці [31, с.25].

Перелічимо найбільш важливі особливості банківського менеджменту в Японії:

- наявність у штаті банків фахівця з менеджменту. Ефективно діючі фірми, що консультують діяльність банків в області фінансів і менеджменту;
- відбір майбутніх працівників банку на перших курсах спеціалізованих навчальних закладів. Кандидати на роботу в банки додатково слухають лекції практиків із числа керівного складу банків. Банк для перспективних студентів виділяє додаткові кошти для повної або часткової оплати навчання й підвищених стипендій. Витрачені кошти можуть бути довгостроковими кредитами, або безповоротно погашаються після декількох років роботи;
- батькам, що працюють у банках і бажають в порядку сімейної традиції підготувати своїх дітей фахівцями з банківської справи, надаються позички й підготовлюються робочі місця;
- система "довічного наймання", що використовується в банках, гарантує постійне підвищення заробітної плати й одержання різних соціальних пільг залежно від вислуги років;
- здійснюється підвищення кваліфікації співробітників у спеціалізованих навчальних центрах з відривом від роботи;

- широко практикується система моральних заохочень співробітників, застосовується рангова система просування по службі;
- використовуються методи самооцінки співробітниками своєї роботи паралельно оцінкам, що даються менеджерами;
- постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій;
- регулярно проводяться семінари й конференції для менеджерів банків;
- наявність у штатах банків так званих хресних батьків - досвідчених менеджерів, які здійснюють наставництво над молодими співробітниками протягом декількох років [36, с. 61].

Банківська система Німеччини широко відома поєднанням фінансово-кредитних організацій і збереженням традицій у менеджменті. Більшість фінансово-кредитних організацій сформовано на основі однакових принципів.

Особливості організації управління персоналом в банках Німеччини можна сформулювати наступним чином: [23]

- звернено найбільшу увагу перепідготовці працівників служб роботи з персоналом по спеціальних програмах. Організовано стажування слухачів у кращих банках країни й за кордоном;
- здійснюється постійна перепідготовка різних категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах. Наявність висококваліфікованих кураторів, що опікують молодь;
- розроблено посадові інструкції зі збалансованими правами й обов'язками;
- використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

У банках Франції до рівня підготовки персоналу пред'являються підвищені вимоги, викликані наявністю твердої конкуренції.

Можна зосередити увагу на таких особливостях:

- підвищені витрати на підготовку персоналу (до 12% проти 5-6% у США);

- координуюча роль Центрального банку Франції, що виражається в розробці методології процесів фінансово-кредитної системи й персонального менеджменту;

- використання конкурсів при заміщенні різних посад;

- тісний зв'язок просування по службі з перепідготовкою й підвищенням рівня знань;

- навчання всіх банківських службовців по програмі "Психологія спілкування";

- висока питома вага менеджерів і фахівців - жінок (до 20%);

- постійне інформування персоналу про діяльність банку за певні періоди, про вакансії, що відкрилися, і використовуваних елементах кадрової політики.

У Франції існує центр підготовки й перепідготовки банківських службовців. Слухачі в цьому навчальному закладі навчаються по трьох програмах:

- категорія "САР" і "ВР" - навчання для осіб з вищою освітою;

- категорія "ІТВ" - навчання з відривом від роботи із програми для банківських менеджерів [9].

В італійських банках на півночі країни використовуються американські методи управління персоналом.

У південних районах із чисто італійською специфікою управління в банках здійснюється без певної системи, за відхиленнями у результаті виниклих ситуацій. В Італії практично радянська система підбору й переміщення кадрів на основі суб'єктивних факторів: родинних і дружніх зв'язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Віддається пріоритет адміністративним методам управління, а не економічно-соціального характеру.

До останнього часу в банках України до служб управління персоналом було традиційне відношення, таке ж, як і до інших штабних служб. Структура

цих служб у більшості банків аналогічна службам, наявним в інших галузях діяльності. І тільки кілька великих банків зуміли перейняти досвід найбільших банків західних країн і змінили своє відношення до діяльності служб управління персоналом.

Банки не мають в активі довгострокової стратегії управління персоналом. Більшість служб по управлінню персоналом виконують тільки технічні функції, а кадрові питання вирішуються керівниками функціональних відділів і служб, які самостійно розшуковують необхідних фахівців, піклуються про підвищення кваліфікації й готують резерв на висування, виконуючи тим самим обов'язки служби по управлінню персоналом [15].

Статус працівників служби управління персоналом досить низький. У банках західних країн керівники таких служб є віце-президентами. У США в останні роки не тільки в банках, але й на підприємствах інших областей діяльності на вакансії президентів фірм, насамперед, претендують керівники служби управління персоналом, тобто ті, хто підготовлений для роботи з людьми.

Високий статус керівників служб управління персоналом дозволяє останнім бути в курсі всіх справ банків або компаній. Зміни в стратегії або в політиці організації відразу відображаються на стратегії й тактиці роботи служби управління персоналом.

Статус служби управління персоналом визначається спеціальним положенням, що містить у собі:

- загальну частину;
- функціональні обов'язки;
- права;
- відповідальність;
- посадові інструкції для всіх працівників.

Положення передбачає субординацію, порядок призначення й переміщення керівників і фахівців, відповідальність, що поєднується із правами, виконання функцій у просторі й часі.

Служба управління персоналом, так само, як і інші підрозділи, повинна визначати стратегію на перспективу розвитку банку. Першочерговим завданням цієї стратегії є укомплектування штату банку за рахунок фахівців з високою кваліфікацією.

Стратегія й тактика в напрямку основного завдання містить у собі наступні основні моменти:

- кадрова політика повинна враховувати особливості конкретного банку, його матеріальні й організаційні можливості;

- кадрова політика повинна здійснюватись всіма менеджерами банку, а не тільки служби управління персоналом і працівниками вищого ешелону керівництва;

- кадрова політика повинна містити в собі інформаційні файли на всіх працівників банку, що відображають їхні ділові якості, рівень знань і здоров'я, риси характеру тощо [6, с. 320].

Кадрова політика в банках має одну дуже важливу особливість - працівник постійно повинен перебувати під спостереженням. Важливо знати про зміни в характері, появі зв'язків, що ганьблять, тощо [11, с. 232].

Із цією метою оформляється документ, який представляє індивідуальне досьє. Документ цей необхідний, оскільки співробітники банку мають доступ до секретної інформації. Досвід подібного контролю є в органах безпеки, внутрішніх справ і збройних сил. Досьє відрізняється від особистої справи тим, що зміст цього документа закрито навіть для спостережуваного об'єкта. У досьє заносяться дані про особисті зв'язки, поведінку, зарозумілість, проявах заздрості, про захоплення жінками, схильностях до спиртного, до азартних ігор, невинувато швидкому збільшенні добробуту й т.п. Індивідуальне досьє оформляється відразу ж після прийняття співробітника до банку.

Для забезпечення більш надійного захисту цієї секретної інформації бажано отримані дані тримати не на паперовому носії, а в спеціальному комп'ютерному файлі, захищеному від стороннього проникнення. Такі дані утримуються в комп'ютері, що не є елементом комп'ютерної мережі банку.

У процесі перевірки кандидатів на вакансії в банку дуже ефективний "детектор неправди" - поліграф. У приватному секторі розвинених західних країн і в деяких банках України успішно прибігають до допомоги цього методу:

- для перевірок і підбору співробітників у фірму; перевірки чесності й щирості кандидатів при відповідях про наявний досвід за фахом, за яким раніше доводилося трудитися, відносно здоров'я, наявності алкогольної й наркотичної залежності;

- для планових перевірок співробітників фірми відносно відповідності вимогам, що висуваються до даної посади;

- у випадку крадіжок, що відбулись в банку, та інших зловживань або в інших випадках завдання збитків.

Багато банків і підприємств США мають у своєму штаті професійних операторів поліграфа, що забезпечують деякою мірою реалізацію програм по кадрах і по безпеці.

Ті фірми, які придбали поліграфи й взяли у свій штат висококласних професіоналів, переконалися в скороченні числа внутрішньофірмових крадіжок і значному скороченні часу й коштів на розслідування. Як приклад, можна послатися на показник виявлення за допомогою поліграфа приховання фактів судимості при найманні на роботу в банківські установи та ювелірні магазини. Цей показник дорівнює 95%.

Агентство з національної безпеки США опублікувало результати обстеження 20 тисяч кандидатів на різні посади, пов'язані із секретними документами. У результаті проведеного обстеження з'ясувалося, що 7,7% обстежених привели в анкетах фальсифіковані дані. За фальсифікацією приховувались арешти й судимості за злочини карного характеру, причини звільнень та індивідуального відношення до роботи, надання фальшивих документів про освіту, незадовільне проходження військової служби.

Поліграф дозволяє з'ясувати, чи не займався кандидат шахрайством і розкраданнями на попередніх роботах, чи немає в нього зв'язків зі злочинцями,

чи не впроваджується він у дану структуру конкурентами або злочинними угрупованнями [18, с. 130].

У практиці операторів поліграфа було чимало випадків, коли після пропозиції кандидатам пройти перевірку на поліграфі вони погоджувалися, але через якийсь час більше цих людей не бачили.

У США сформувалася концепція ступеня ризику. Відповідно до цієї концепції все населення країни класифікується по групах ризику. Їх три: знижені ризики, припустимого ризику й високого ризику.

До першої групи належать високо порядні люди, які піклуються про свою честь і достоїнство. Ці люди швидше за все не підуть на те, щоб себе скомпрометувати (12% населення США).

До другої групи належать люди, які в певній ситуації можуть відмовитися від своїх принципів. Їхня поведінка примикає до людей першої групи, і на правопорушення вони не підуть у випадку високого ступеня контролю й великого ризику (60-70% населення США).

До третьої групи належать аморальні люди, злочинці, які використовують будь-яку можливість для того, щоб погріти руки. Таких – 13 %.

Однак перевірка на поліграфі не вичерпує всіх існуючих методів підбору кадрів. Питання оператора поліграфа "Ви чесна людина?" с наступною на нього відповіддю "Так" не повинна сприйматися за істину. Наші співвітчизники лжесвідчать на допитах, що відбуваються у прокуратурі. Було б необачно вірити всім тим, хто, прагнучи зайняти добре оплачувану посаду, буде давати про себе тільки позитивну інформацію. Поліграфічна перевірка - це перевірка сумлінності, превентивна міра проти завдання збитків банку або фірмі.

Професійні знання й навички перевіряються при контактах кандидата з експертами й фахівцями, які й дають висновок про придатність того або іншого до відкритої вакансії.

На сьогоднішній день законодавство України не забороняє застосування "детектора неправди", і тому цей метод всі частіше успішно використовується в банках і фірмах. Прийняті на роботу в банки співробітники проходять

випробовувальний термін: технічний персонал – 2-3 місяця; фахівці – до 6 місяців; менеджери – 1 рік. На цій стадії приймається остаточне рішення про наймання працівника або його відсіванні.

Подібна практика дозволяє банкам вчасно позбутися небажаних працівників. Випробовувальний термін повинен бути передбаченим у контракті.

Великі українські банки мають зв'язки із профільними фінансово-економічними інститутами й коледжами. У США і Японії роботу з студентами починають із 2-3 курсу навчання у вищих навчальних закладах і коледжах. У вигрші залишаються ті банки, які укладають довгострокові договори з навчальними закладами, у яких навчаються майбутні фахівці і їхній відбір починають, насамперед, викладачі й адміністрація вузів. Після виявлення перспективних студентів останнім необхідно в період літніх канікул стажуватися на різних посадах у банках, які зв'язані договорами з вузами. Доцільно випускникам спеціалізованих вузів виконувати дипломні роботи на матеріалах банку, що збирається надати випускникам роботу.

Західні бізнесмени вважають, що поки підприємець працює, він повинен учитися. Фінансово-кредитні організації виключенням не є. Постійно розширюється сфера банківських послуг, змінюються організаційні структури у зв'язку з кон'юнктурою ринку, банк інвестує різні галузі господарства, впроваджується нова техніка, використовуються нові інтернет-технології. Все це створює передумови для постійного підвищення кваліфікації працівників. У західних країнах витрати на підвищення кваліфікації коливаються від 7 до 12% від суми заробітної плати персоналу. Великі банки, як правило, організують підвищення кваліфікації самостійно або з допомогою залучених викладачів для роботи усередині організації з відривом або без відриву від роботи. Більш дрібні банки користуються послугами централізованих курсів підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації в банках західних країн престижно й прямо пов'язано з діловою кар'єрою. Після закінчення навчання працівників підвищують у посаді або підвищують їм заробітну плату.

На жаль, українські банки у своїй більшості не мають стратегічних планів перепідготовки співробітників, відсутня необхідна мотивація й об'єктивна оцінка результатів навчання. Організація подібного навчання – одне з найважливіших завдань служб по управлінню персоналом.

Отже, специфіка визначення управління персоналом комерційних банків полягає у врахуванні комплексу особливостей змісту праці банківських працівників. Досвід роботи вітчизняних комерційних банків свідчить, що близько 25% змісту праці банківського персоналу займає обслуговування клієнтів, 45% – приходиться на планування, аналіз, обробку поточної банківської документації, 10% – на обслуговування та вдосконалення банківської технології, 20% – на здійснення адміністративно-управлінської діяльності (в тому числі – роботу з кадрами, стимулювання та розвиток персоналу, тощо).

В управлінні персоналом розрізняють дві групи методів управління персоналом: традиційні та інноваційні. В сучасній практиці використовують такі інноваційні інструменти для управління персоналом: аутсорсинг, аутстафінг, менторство, мотивація, впровадження віртуального офісу та інші. Ще один інноваційний метод управління персоналом - lean-менеджмент, який дозволяє на практиці побачити ефективність роботи в команді та вигоди для клієнта та керівника.

Кожна компанія використовує свою систему інноваційних методів управління персоналом, яка обумовлена сферою її діяльності. Інноваційні підходи до управління зменшують витрати підприємця, збільшують продуктивність праці, створюють мобільні та компактні умови праці.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «УКРСИББАНК»

2.1 Загальна характеристика ПАТ «УкрСиббанк»

ПАТ «УкрСиббанк» зареєстровано Виконавчим комітетом Харківської міської ради. 18 червня 1990 р. була проведена реєстрація акціонерного комерційного інноваційного банку «Харковінкомбанк» в Державному Банку СРСР. В 1992 р. пройшов вступ Банку в Українсько-Сибірську корпорацію «УкрСибінкор» і перейменування в АКІБ «УкрСиббанк». У 1996 р. банк починає відкривати філії в інших регіонах України, а з 2000 р. будує ефективну роздрібну мережу. Активно працюючи з фізичними та юридичними особами, «УкрСиббанк» постійно розширює перелік банківських послуг і продуктів та завойовує нові ринкові частки.

З 2000 р. банк стабільно утримує позиції лідера на ринку інвестицій, неодноразово отримуючи титул кращого інвестиційного банку країни. У 2003 р. «УкрСиббанк» перетворюється на національного лідера, упевнено входячи до десятки провідних банків України. 3 грудня 2005 року стратегічним інвестором АКІБ «УкрСиббанк» стала одна з найбільших міжнародних банківських груп у світі BNP Paribas. В квітні 2006р. група BNP Paribas стає офіційним власником 51% акцій Банку. В 2009 році доля акцій BNP Paribas була збільшена до 81,42%, а в 2010 до 99,99%.

В грудні 2009 р. «УкрСиббанк» змінив форму власності з акціонерного комерційного інноваційного банку на публічне акціонерне товариство.

В 2011 р. Європейський банк реконструкції та розвитку купив у BNP Paribas 15% акцій «УкрСиббанк». 2 лютого 2016 року доля акцій Європейського банку реконструкції та розвитку була збільшена до 40% а частка BNP Paribas складає 59,99%.

В лютому 2018 року BNP Paribas викупив у міноритаріїв акції «УкрСиббанк», збільшивши частку до 60%.[13]

ПАТ «УкрСиббанк» діє на підставі Статуту.

Основними пріоритетами ПАТ «УкрСиббанк» є продовження розвитку діяльності та суттєве покращення операційної ефективності діяльності. ПАТ «УкрСиббанк» повинен прогресувати в залученні нових клієнтів, зростанні обсягів кредитування при утриманні ризиків під контролем, розвитку клієнтської депозитної бази для покриття потреб у фінансуванні клієнтів.

Розвиток кредитування базується на оновлених процесах та політиці видачі кредитів для досягнення високої якості моніторингу та оцінки ризиків. Нове кредитування сфокусоване на короткострокових кредитах українським дочірнім компаніям мультинаціональних груп, з якими BNP Paribas активно співпрацює по всьому світу, кредитах компаніям агропромислового комплексу України, іншим компаніям, а також на готівкових та споживчих кредитах у національній валюті фізичним особам.

Для збільшення ефективності діяльності Банк продовжує реалізацію задач щодо спрощення банківської структури та процесів, таким чином покращуючи якість надання послуг клієнтам. Частиною цього процесу є оптимізація та репозиціонування мережі відділень Банку з їх легким реформатуванням для концентрації навиків з продажу послуг та покращення локації.

Цілі Банку пов'язані з довгостроковою стратегією акціонерів розвивати ефективність бізнесу зі строгим управлінням ризиками та контролем витрат:

- поглиблення культури коплаєнс в банку;
- продовження оптимізації мережі відділень з метою підвищення якості та ефективності обслуговування роздрібних клієнтів;
- розвиток інноваційних продуктів та каналів продажу банківських послуг у відповідності з вимогами часу;
- зосередження уваги на стратегічних сегментах роздрібногo бізнесу: Premium та СМБ клієнти;
- подальший розвиток карткових продуктів та розрахункових сервісів

Визначення факторів конкурентної переваги, тобто якісних характеристик, що відображають конкурентну позицію банку, виступає ключовим моментом вивчення клієнтури. Дослідження спрямоване на

виявлення тих факторів, які клієнти вважають суттєвими або ключовими у процесі вибору обслуговуючого банку та кредитної послуги (продукту).

У відповідності з нашими дослідженнями в даній області можна виділити наступні фактори конкурентних переваг(у міру убування їх значущості): якість обслуговування і професіоналізм персоналу; прийнятність цін (тарифів на послуги);технологічний рівень; різноманітність послуг; імідж банку.

Досліджування здійснювалось, за даними відкритих джерел та рейтингів та офіційних сайтів банків. Параметри оцінювались балами 1-3, високий рівень, середній та низький, та розраховувалась середня оцінка. Визначення профілю оцінки конкурентної позиції ПАТ «УкрСиббанк» наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Профіль оцінки конкурентної спроможності ПАТ«УкрСиббанк»

Назва показника	Кількість балів		
	3	2	1
1	2	3	4
Надійність та імідж банку	Банк надійний, має бездоганну репутацію	Банк має непогану репутацію	Виникають сумніви щодо надійності банку
Обсяги діяльності			
Частка банку на ринку	Від 20% і вище	10-20%	Менше ніж 10%
Наявність мережі філій	Банк має розгалужену мережу філій	Банк має відділення в кожному регіональному центрі	Банк має незначну кількість філій і відділень
Зростання обсягу депозитів	Приріст понад 20%	Приріст від 5 до 20%	Приріст менше ніж 5%
Структура депозитного портфеля	Питома вага строкових депозитів понад 80%	Питома вага строкових депозитів 60-80%	Питома вага строкових депозитів менше ніж 60%
Середній розмір депозиту	Понад 5 тис. Грн	Від 1 до 5 тис. Грн	Менше ніж 1 тис. Грн
Продуктова політика банку			
Спектр депозитних послуг	Широкий спектр депозитних продуктів, який постійно оновлюється	Банк пропонує клієнтам повний спектр “класичних” депозитних продуктів	Портфель пропонованих банком депозитних продуктів неповний
Унікальні характеристики депозитів	Клієнти банку мають значні переваги порівняно з клієнтами банків-конкурентів	Клієнти банку мають незначні переваги порівняно з клієнтами банків-конкурентів	Клієнти банку не мають жодних переваг порівняно з клієнтами банків-конкурентів

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Наявність інновацій, інформаційна складова, нові технології	Банк швидко впроваджує нові продукти (у т.ч. власні розробки), наявність технологічних новинок	Банк впроваджує нові продукти, що пропонуються конкурентами, недостатнє технологічне забезпечення	Банк повільно впроваджує інновації або не впроваджує взагалі, відсутність відповідного технічного забезпечення
Швидкість реагування банку на зміну процентних ставок за депозитами (процентна політика)	Банк регулярно переглядає процентні ставки та оперативно реагує на зміну ринкових умов	Банк дотримується середнього рівня процентних ставок за депозитами	Банк не узгоджує свої процентні ставки з ринковими умовами
Технологічне супроводження	Високий рівень технологічного супроводження депозитних операцій	Середній рівень технологічного супроводження депозитних операцій	Низький рівень технологічного супроводження депозитних операцій
Сервісні умови			
Якість обслуговування	Високий рівень обслуговування (індивідуальний підхід до клієнтів)	Задовільний рівень обслуговування клієнтів	Незадовільний рівень обслуговування клієнтів
Додаткові послуги	Банк активно розробляє та впроваджує додаткові послуги	Банк розробляє та планує впроваджувати додаткові послуги	Банк не надає додаткових послуг
Рекламна кампанія	Банк активно рекламує на ринку депозитні продукти	Реклама депозитних продуктів ведеться в межах загальної реклами банку	Банк не рекламує депозитні продукти
Рівень кваліфікації персоналу	Позитивний імідж керівництва банку, високий рівень професіоналізму працівників	Працівники підвищують свій професійний рівень	Недостатній рівень професіоналізму працівників

Конкурентна спроможність ПАТ «УкрСиббанк» складає 32 бали з 42 можливих. Максимальну оцінку мають наступні показники: надійність та імідж банку, частка банку на ринку, наявність мережі філій, середній розмір депозиту, спектр депозитних послуг, мінімальна оцінка: структура депозитного портфеля.

Для визначення шляхів забезпечення конкурентних переваг проведемо зведений SWOT-аналіз ПАТ «УкрСиббанк» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Зведений SWOT-аналіз ПАТ «УкрСиббанк»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Професійна система управління банком; 2. Надійність банку; 3. Низька вартість послуг; 4. Концентрація на певних продуктах і послугах; 5. Наявність досвіду у залученні й утриманні клієнтів; 6. Індивідуальне обслуговування клієнтів; 7. Якість обслуговування на високому рівні	1. Поліпшення інвестиційного клімату в Україні; 2. Недостатньо освоєні види обслуговування; 3. Зростання попиту на окремі банківські продукти; 4. Наявність маркетингової стратегії; 5. Наявність мотивації персоналу; 6. Вигідніші умови кредитування; 7. Відсутність у конкурентів багатьох видів кредитування; 8. Отримання кредиту з мінімальними витратами; 9. Наявність великої клієнтської бази	1. Складність повернення прострочених кредитів; 2. Вихід на ринок нових конкурентів; 3. Зміна переваг клієнтів; 4. Мінімальний час і пакет документів для оформлення кредиту у конкурентів; 5. Брак якісних позичальників

Банк має ряд сильних сторін які зможуть збільшити можливості та нейтралізувати загрози.

Збільшити можливості рекомендовано наступними способами:

- впроваджувати нові інформаційні технології дозволять впровадити технології самообслуговування;
- розширити коло потенційних клієнтів;
- підвищити ефективність регіональної мережі;
- контроль над витратами банку;
- розширити продуктову лінійку.

За допомогою сильних сторін можлива нейтралізація загроз наступним чином:

- відстеження переваг клієнтів;
- посилення робіт по створенню привабливого образу;
- нестача капіталу можна заповнювати залученням грошових коштів шляхом емісії акцій і облігацій;
- впровадження системи навчання та мотивації персоналу.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ПАТ «УкрСиббанк»

Проаналізуємо основні показники діяльності ПАТ «УкрСиббанк». Важливою характеристикою діяльності банку є розмір його сумарних активів, аналіз яких наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз сумарних активів ПАТ «УкрСиббанк»

Найменування статті	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Актив всього	45367424	46111897	52012916	744473	5901019	1,6	12,8
Кредити та заборгованість клієнтів	20678612	22221404	26137962	1542792	3916558	7,5	17,6
Грошові кошти та кошти в національному банку	4007876	4176400	4790465	168524	614065	4,2	14,7
Кошти в інших фінансових установах	13868310	13225042	12312124	-643268	-912918	-4,6	-6,9
Деривативи	972	2601	402	1629	-2199	167,6	-84,5
Цінні папери в портфелі банку на продаж	3853729	3555308	5506794	-298421	1951486	-7,7	54,9
Майно та обладнання	1057729	1108493	1218782	50764	110289	4,8	9,9
Нематеріальні активи	230029	257068	475095	27039	218027	11,8	84,8
Інші фінансові та не фінансові активи	557274	803518	984784	246244	181266	44,2	22,6
Інвестиційна нерухомість	32379	16654	172	-15725	-16482	-48,6	-99,0

Аналізуючи сукупні активи ПАТ «УкрСиббанк» бачимо, що загальна величина активів ПАТ «УкрСиббанк» у 2017 році у порівнянні з 2016 р. збільшилася на 744473 тис. грн. або на 1,6 %, в 2018 році в порівнянні з 2017 роком – на 5901019 тис. грн. або на 12,8 %. Зростання активів банку є позитивним. Зростання активів банку відбулося в основному за рахунок збільшення наданих кредитів, які в 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на

1542792 тис. грн. або на 7,5 %, в 2018 році порівняно з 2017 роком – на 3916558 тис. грн. або на 17,6 %. Грошові кошти та кошти в національному банку в 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 168524 тис. грн. або на 4,2 %, в 2018 році порівняно з 2017 роком – на 614065 тис. грн. або на 14,7 %. Також позитивну динаміку показують майно та обладнання: в 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 50764 тис. грн. або на 4,8 %, в 2018 році порівняно з 2017 роком – на 110289 тис. грн. або на 9,9 %. Нематеріальні активи ПАТ «УкрСиббанк» в 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 27039 тис. грн. або на 11,8 %, в 2018 році порівняно з 2017 роком – на 218027 тис. грн. або на 84,8 %.

Зменшення спостерігається по коштам в інших фінансових установах, які в 2017 році порівняно з 2016 роком знизилась на 643268 тис. грн. або на 4,6 %, в 2018 році порівняно з 2017 роком – на 912918 тис. грн. або на 6,9 %. Також зменшилась величина інвестиційної нерухомості: в 2017 році порівняно з 2016 роком на 15725 тис. грн. або на 48,6 %, в 2018 році порівняно з 2017 роком – на 16482 тис. грн. або на 99 %.

Динаміка зміни сукупних активів ПАТ «УкрСиббанк» наведена на рис. 2.1.

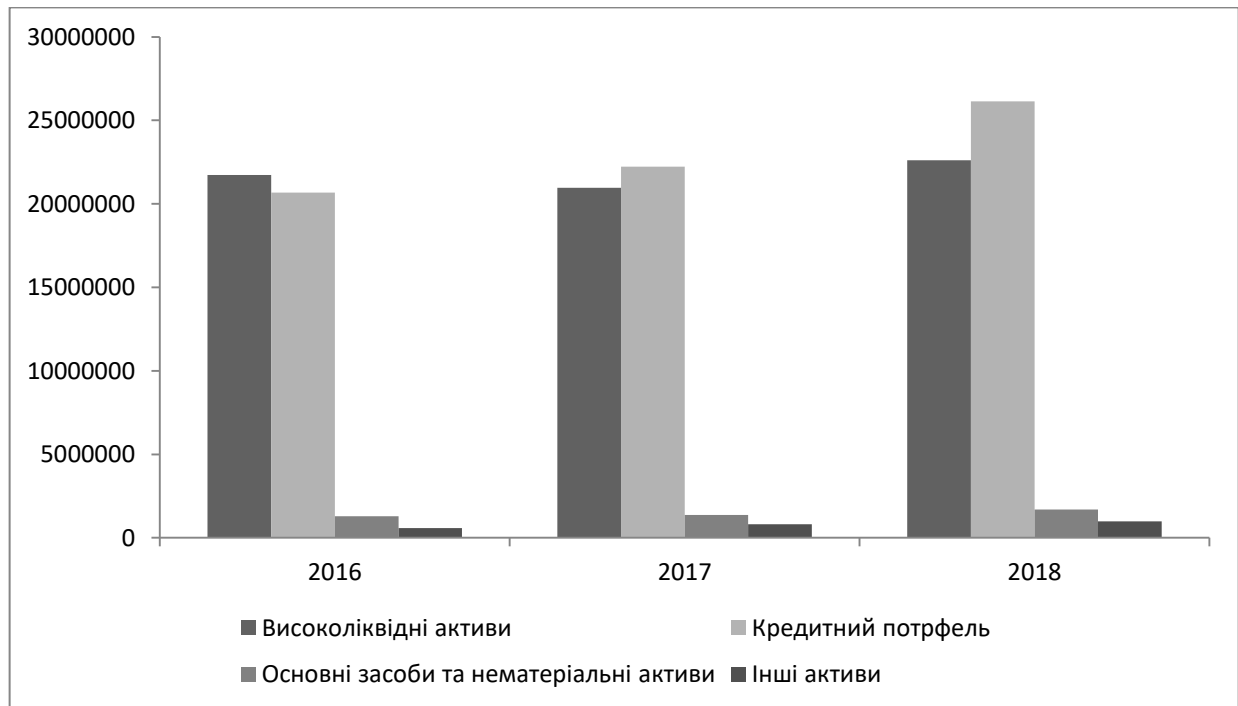


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни сукупних активів ПАТ «УкрСиббанк» у 2016-2018 рр.

Виходячи з вищесказаного, динаміку зміни сумарних активів ПАТ «УкрСиббанк» загалом можна назвати позитивною, у першу чергу за рахунок збільшення валюти балансу за розглянутий період за рахунок прибуткових активів.

Проаналізуємо зміну сумарних пасивів ПАТ «УкрСиббанк» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз сумарних пасивів ПАТ «УкрСиббанк»

Найменування статті	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Пасиви всього	45367424	46111897	52012916	744473	5901019	1,6	12,8
Кошти клієнтів	36424104	36211279	41115607	-212825	4904328	-0,6	13,5
Субординований борг	3830585	3108868	3066893	-721717	-41975	-18,8	-1,4
Статутний капітал	5069262	5069262	5069262	0	0	0,0	0,0
Емісійні різниці	811229	811229	811229	0	0	0,0	0,0
Власний капітал	4104057	5571498	6725329	1467441	1153831	35,8	20,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1776434	-308993	844838	1467441	1153831	-	-

Аналізуючи сумарні пасиви ПАТ «УкрСиббанк», ми бачимо, що в 2017 році порівняно з 2016 роком кошти клієнтів знизились на 212825 тис. грн. або на 0,6 %, в 2018 році порівняно з 2017 роком дана стаття зростає на 4904328 тис. грн. або на 13,5 %. Субординований борг банку знизився в 2017 році порівняно з 2016 роком на 721717 тис. грн. або на 18,8 %, в 2018 році порівняно з 2017 роком – на 41975 тис. грн. або на 1,4 %. Позитивну тенденцію демонструє зміна вартості власного капіталу, який в 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 1467441 тис. грн. або на 35,8 %, в 2018 році порівняно з 2017 роком – на 1153831 тис. грн. або на 20,7 %. Також позитивним моментом є зниження непокритого збитку і отримання нерозподіленого прибутку в 2018 році в розмірі 844838 тис. грн.

Динаміка зміни сукупних пасивів ПАТ «УкрСиббанк» наведена на рис.

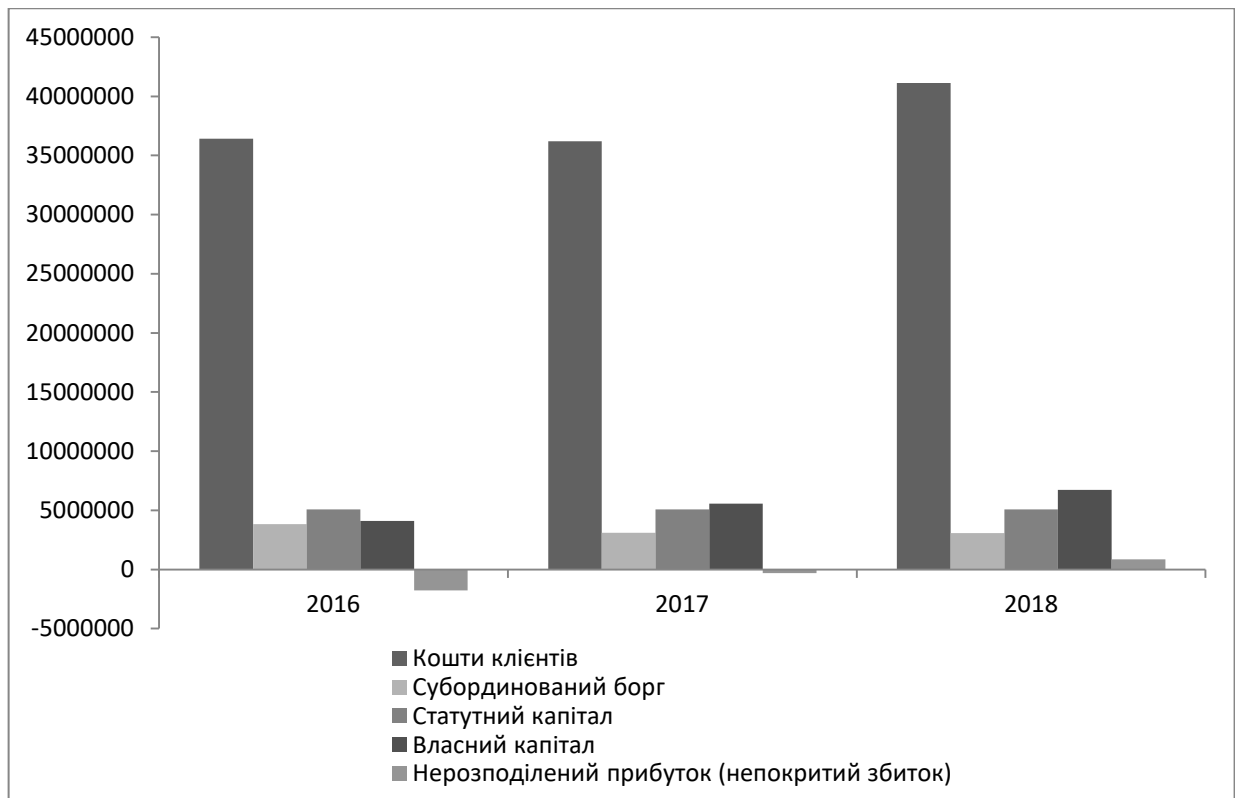


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни сукупних пасивів ПАТ «УкрСиббанк» у 2016-2018 рр.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «УкрСиббанк».

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової стійкості ПАТ «УкрСиббанк»

Показник	Станом на 01.01			Абсол. відхилення, +,-	
	2016	2017	2018	2017 до 2016	2018 до 2017
1. Власний капітал	4104057	5571498	6725329	1467441	1153831
2. Статутний капітал	5069262	5069262	5069262	0	0
3. Залучені кошти	38554798	39622846	43240551	1068048	3617705
4. Активи загальні	45367424	46111897	52012916	744473	5901019
5. Активи дохідні	20710991	22238058	26137962	1527067	3899904
6. Активи недохідні	19721218	19570521	19781250	-150697	210729
7. Активи капіталізовані	1057729	1108493	1218782	50764	110289
8. Коефіцієнт надійності (р.1 / р. 3)	0,11	0,14	0,16	0,03	0,02
9. Коефіцієнт «фінансового важеля» (р. 3 / р. 1)	9,39	7,11	6,43	-2,28	-0,68
10. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів (р. 1 / р. 4)	0,09	0,12	0,13	0,03	0,01
11. Коефіцієнт захищеності власного капіталу (р. 7 / р. 1)	0,26	0,2	0,18	-0,06	-0,02
12. Коефіцієнт захищеності дохідних активів власним капіталом (р. 1 – р. 6) / р. 5	-0,75	-0,63	-0,5	0,12	0,13
13. Коефіцієнт мультиплікатора капіталу (р. 4 / р. 2)	8,95	9,1	10,26	0,15	1,16

З наведених у табл. 2.5 даних видно, що коефіцієнт надійності (співвідношення капіталу банку і залучених коштів за мінімально допустимого значення не менше 5,0 %) зріс, станом на 01.01.2018 р. становив 14,0 %, а станом на 01.01.2017 р. становив до 11,0 %. Таким чином, ПАТ «УкрСиббанк» має високу забезпеченість власним капіталом і, отже, високу надійність.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів дещо підвищився за аналізований період з 0,04 до 0,12 (або відповідно з 4 % до 12 %) за оптимального значення не менше 10 % і підтверджує вище встановлену тенденцію його високої ролі.

Також ПАТ «УкрСиббанк» знизив захист дохідних активів власним капіталом. Так, якщо на початок 2016 р. цей коефіцієнт має негативне значення (-0,60), то вже на кінець року він знизився до значення (-0,63). Отже, ПАТ «УкрСиббанк» за рік поліпшив менеджмент пасивів і активів, підвищивши забезпеченість власними коштами і скоротивши обсяг недохідних активів.

Що стосується коефіцієнта мультиплікатора капіталу, який характеризує ступінь покриття активів акціонерним капіталом, то за оптимального співвідношенні 12,0—15,0 разів він на початок 2016 р. становив 24,47, а на початок 2018 р. скоротився до 9,10 рази. Це свідчить, насамперед, що темп зростання активів перевищує темп зростання акціонерного капіталу і, по-друге, — про наявність тенденцій зниження використання «потужностей» із залучення їх з акціонерного капіталу.

Отже, крім коефіцієнта мультиплікатора капіталу, всі основні показники фінансової стійкості банку, мають тенденцію до поліпшення (коефіцієнт надійності, участі власного капіталу у формуванні активів, захищеності власного капіталу, захищеності ним дохідних активів) або стабілізації чи незначної зміни (коефіцієнт «фінансового важеля»). Звідси можна зробити висновок, що фінансова стійкість ПАТ «УкрСиббанк» достатньо забезпечена його капіталом і останній може захищати банк від імовірних ризикованих втрат сьогодні і в близькому майбутньому.

2.3 Оцінка персоналу ПАТ «УкрСиббанк»

Результативність (ефективність) господарювання в банку великою (якщо не вирішальною) мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності, а під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів (служб), галузевих органів та органів центральної виконавчої влади.

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно.

У кадровій політиці ПАТ «УкрСиббанк» керується принципом: «Найкращі фахівці повинні посісти найкращі позиції!». Тому віддається перевага висококваліфікованим професіоналам, налаштованим на постійне самовдосконалення. Динамічний розвиток ПАТ «УкрСиббанк» у різноманітних напрямках діяльності створює широкі можливості самореалізації як для досвідчених керівників, так і для молодих і талановитих фахівців банківської справи.

Робота в ПАТ «УкрСиббанк» надає очевидні переваги:

1. Можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання у міжнародній банківській групі. Більшість керівників ПАТ «УкрСиббанк» – молоді менеджери, які розпочали свою банківську кар'єру декілька років тому на позиціях рядових фахівців банку.

2. Широкий спектр розвиваючих тренінгових програм, всебічна підтримка та заохочення самонавчання і самовдосконалення працівників. Корпоративні програми розвитку та навчання персоналу, розраховані на працівників всіх напрямів діяльності та рівнів управління. Через постійні інвестиції в розвиток своїх працівників, називають «машиною з навчання персоналу». Так, згідно стандартів банку на одного співробітника припадає 3-4 учбових днів на рік.

Передбачається навчання за рахунок Банку, стажування у Центральному офісі у Києві та у банках групи BNP Paribas у Центральній та Східній Європі тощо.

3. Правова захищеність. Дотримання норм та вимог чинного трудового законодавства щодо умов та режиму праці, прозорість у виплаті заробітної плати, довгострокові зобов'язання по відношенню до працівників.

4. Робота у великій команді професіоналів. Банк налічує понад 6200 працівників по всій Україні, з них більше 700 працює у Центральному офісі.

5. Активне життя за межами роботи. Дружній колектив ПАТ «УкрСиббанк» стає ще більш згуртованим не тільки у процесі спільної праці, але й під час різноманітних корпоративних заходів: спортивних змагань, загальнобанківських конкурсів, туристичних поїздок, вечірок тощо.

6. Цікава, інноваційна, захоплююча, напружена робота. Кожен працівник отримує можливість продемонструвати всі свої найкращі професійні та особистісні якості.

7. Можливість реально впливати на розвиток банку через інновації, новаторство, нестандартне мислення, які втілюються у нових продуктах, технологіях, вдосконаленні процесів.

8. Гідне матеріальне заохочення, орієнтоване на достойну винагороду за відмінні результати.

9. Гарні умови праці – робочі місця, облаштовані сучасною комп'ютерною та офісною технікою, меблями, престижне розташування офісів банку.

Система управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк» базується на зазначених наукових принципах. Основна ідеологічна спрямованість кадрового менеджменту ПАТ «УкрСиббанк» – вкладення в людські ресурси – є довготерміновим фактором його надійності, стабільності та конкурентоспроможності.

Протягом періоду діяльності постійно вдосконалювалися система кадрової роботи та організаційна структура банку. Банк зробив революційний перехід від громіздкої трирівневої системи управління до дворівневої. Це дало

зможу відчутти пульс банківського життя на місцях, завдяки розширенню повноважень установ банку оперативно вирішувати складні питання, знизити операційні витрати, оптимізувати грошово-інформаційні потоки й чисельність працівників.

Система управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк» формувалася як єдине ціле з його стратегією та організаційною структурою. Зміни, які відбувалися в стратегії та організаційній структурі ПАТ «УкрСиббанк», відображалися в методах планування, підготовки і підбору персоналу, способах його розстановки, зміні психології банківського персоналу.

Чільне місце в стратегії розвитку ПАТ «УкрСиббанк» в умовах загострення конкуренції та подальшого поділу ринку банківського капіталу приділяється науково обґрунтованим формам роботи з персоналом, серед яких: планування, підготовка і перепідготовка кадрів; стажування провідних спеціалістів; переміщення спеціалістів по горизонталі й вертикалі; удосконалення системи матеріального стимулювання; морально-психологічні аспекти в роботі з персоналом.

Початковим елементом циклу управління персоналом є планування кадрової роботи і підбір працівників. Планування включає: науково обґрунтоване визначення перспективної та поточної потреби в кадрах необхідних спеціальностей і кваліфікації; визначення ефективності використання кадрів, форм і видів їх підготовки і підвищення кваліфікації; визначення оптимальної розстановки, переміщення і висунення керівних працівників і спеціалістів; проведення організаційно-виховної роботи в трудових колективах.

Стадії планування кадрової роботи передують прогнозування, яке є основою підготовки планових рішень. Прогнозування застосовується для передбачення змін структури і динаміки кадрової роботи на основі аналізу минулого й сучасного.

Досвід роботи з управління персоналом в ПАТ «УкрСиббанк» показав, що роль соціально-психологічних методів постійно зростає. Це обумовлено трьома моментами:

а) підвищенням освітнього й культурного рівня працівників, що викликає з їх боку очікування в застосуванні методів управління їхньою діяльністю, заснованих на врахуванні їхніх інтересів, інтересів колективів, у яких вони працюють, методів, які не придушують їх як особистість, викликають ріст їхньої творчої активності;

б) розвитком демократичних початків у управлінні;

в) значна частина колективів банку є не тільки найманими робітниками, але й акціонерами банку, що викликає необхідність деякого насичення організаційних (адміністративно-правових) і економічних методів - методами соціально-психологічного впливу. Мова йде не про посилення одного методу за рахунок ослаблення іншого, а про підкріплення одного методу іншим. Це означає, наприклад, що економічні методи, пов'язані з розробкою систем матеріального стимулювання праці працівників, повинні максимально враховувати соціально - психологічні фактори, які зложилися в колективі.

У досліджуваному банку виділяють наступні форми контролю: атестація керівників і фахівців; комп'ютерне тестування; прийняття працівником особистого творчого плану й звіт про його виконання; самоконтроль; внутрішньобанківський аудит, завданнями якого є оцінка результатів роботи підрозділів і перевірка якості професійної підготовки фахівців.

На мотивацію співробітників ПАТ «УкрСиббанк» впливають наступні фактори:

Безпосередньо впливають:

1. Кожний співробітник усвідомлює важливість гарного клімату в робочій групі, також вони прекрасно розуміють свою залежність від фінансового стану банку, його клієнтів, іміджу.

2. Комп'ютерні технології постійно оновлюються, нові програми скорочують час багатьох банківських операцій, але викликають проблему навчання співробітників старшого віку.

3. Рівень всіх співробітників банку надзвичайно високий, вся їхня робота в якомусь ступені пов'язана з ризиками, а їхні наслідки позначаються на банку в цілому, тому менеджери ПАТ «УкрСиббанк» намагаються стимулювати зацікавленість у максимально можливому безпомилковому проведенні операцій і зваженому прийнятті рішень, крім того заохочується прийняття позитивне результативних рішень.

4. На характер, зміст і якість діяльності працівників особливо впливають специфічні (особливі) фактори в процесі праці. Так, на питання «чи часто Ви відчуваєте негативні психічні стани (стрес, сильне стомлення, дратівливість і т.д.), пов'язані з Вашою роботою?» відповідь «досить часто» дали кожний третій операціоніст і керівник, та кожний п'ятий фахівець відділу. Негативні психічні стани найменш властиві фахівцям (практично ніколи їх не відчувають 8,33% опитаних). Причина такого показника в тому, що робота фахівця відділу менше пов'язана із прийняттям відповідальних рішень (у порівнянні з керівниками); і в меншому ступені має місце робота з людьми, з готівкою й т.д. Дані опитування дозволяють уточнити причини таких негативних станів.

З негативних факторів у фахівців на першому місці (21,22%) - нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця, року); наприклад, у період здачі звітності й підведення фінансових і економічних підсумків робота фахівців більше інтенсивна, чим протягом року. Високий ступінь відповідальності має місце в роботі кожного п'ятого керівника вищої й середньої ланки управління. Із загальних для всіх категорій працівників факторів превалюють тривала робота на комп'ютері, монотонність і ін. Операціоністи часто працюють у режимі понаднормового часу, типові й традиційні переробки: "виключити комп'ютер" можна лише підвівши всі підсумки, звівши баланси своєї ділянки роботи. У деякі дні, коли банк працює в

режимі "аврал", робочий день може збільшуватися на кілька годин, якщо це необхідно для закінчення операційного дня.

Клієнти нерідко у звичайних операціоністах бачать головних виконавців і ініціаторів всіх лих. Це виражається й в агресії стосовно операціоністів, вираженні незадоволеності їхньою роботою, і в негативному настрої в цілому.

Крім специфічних факторів, пов'язаних з роботою, на банківських працівників діють й наслідки звичайних, загальних стресових явищ. Це - погроза втратити роботу, зростання вартості життя, правова й соціальна незахищеність, небезпека, пов'язана з підвищеною кримінальною ситуацією в країні (нальоти, грабежі) і т.д. Звідси непродуктивна психічна напруженість, емоційні зриви, нетерпимість, прагнення будь-яким способом знизити силу, що травмує, напруженості. Це часто призводить до передчасного стомлення, зниження уваги, погіршенню показників самопочуття, активності, і, як наслідок, до збільшення числа помилок, погіршення якості роботи й інших небажаних явищ.

Дія специфічних факторів, що приводить до виникнення в суб'єктів праці негативних психічних станів, негативно позначається на ефективності й надійності діяльності. Компенсація негативного впливу негативних функціональних станів, що мають місце в діяльності персоналу комерційних банків, здійснюється суб'єктами праці за рахунок вольових зусиль із підключенням резервних можливостей.

Діяльність керівників вищої й середньої ланки управління відбувається в екстремальних умовах, що характеризуються постійною й інтенсивною дією специфічних факторів. Останні можуть становити потенційну небезпеку для керівників. Негативні функціональні стани виражені сильно, і робота в цих умовах вимагає відновлення.

Діяльність фахівців і операціоністів, сполучена з епізодичною, непостійною дією специфічних факторів, може бути віднесена до особливих умов, після яких необхідний відпочинок.

Побічно впливають:

1. Високий ступінь зацікавленості всіх працівників у якісному обслуговуванні клієнтів банку, у підвищенні конкурентоспроможності банку, а, отже, і в поліпшенні свого власного добробуту.

2. Підтримуються горизонтальні зв'язки між відділами й підрозділами банку, які носять як формальний, так і неформальний характер, це заповнює недолік інформації й сприяє взаємозбагаченню знаннями про загальну ситуацію в банку. Відбувається регулярний обмін аналітичними й прогностичними матеріалами між підрозділами.

У ПАТ «УкрСиббанк» увага приділяється питанням розробки перспективних планів потреби в спеціалістах. Використовується випереджувальний принцип підбору, підготовки і розстановки персоналу. Концепція розробки перспективних планів зводиться до прогнозу ряду основних фінансових показників діяльності банку з використанням економіко-математичних методів. Насамперед визначається загальна чисельність працівників банку, виходячи з тенденцій попереднього періоду, прогнозу величини валюти балансу, кредитного портфеля, ресурсного потенціалу. Потім прогнозується чисельність працівників, які вивільняються (без урахування працівників пенсійного віку). Чисельність працівників, які досягнуть пенсійного віку в перспективі, визначається з наявної у банку інформації. Слід зазначити, що динаміка чисельності працівників ПАТ «УкрСиббанк», які досягнуть пенсійного віку в 2020-2022 рр., має тенденцію зниження. Невід'ємною процедурою прогнозування є аналіз тенденцій попереднього періоду.

Залежно від рівня реалізації стратегії, розвитку системи кадрового менеджменту, діяльність ПАТ «УкрСиббанк» забезпечувала різну кількість персоналу. Проаналізуємо загальну чисельність працівників ПАТ «УкрСиббанк» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз загальної чисельності працівників ПАТ «УкрСиббанк»

Категорії персоналу	Роки						Абсолютне відхилення, чол.		Відхилення структури, %	
	2016		2017		2018		2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
	чол.	%	чол.	%	чол.	%				
Всього персоналу, чол., в тому числі	5929	100	6249	100	6265	100	320	16	0	0
Спеціалістів, в тому числі	4014	67,7	3993	63,9	3997	63,8	-21	4	-3,8	-0,1
економістів	1625	27,4	1419	22,7	1385	22,1	-206	-34	-4,7	-0,6
бухгалтерів	1962	33,1	1918	30,7	1754	28	-44	-164	-2,4	-2,7
інженерів	338	5,7	444	7,1	507	8,1	106	64	1,4	1
юристів	53	0,9	50	0,8	75	1,2	-3	25	-0,1	0,4
працівників роботи з персоналом	36	0,6	31	0,5	44	0,7	-4	13	-0,1	0,2
Касирів	1156	19,5	1450	23,2	1497	23,9	294	48	3,7	0,7
Обслуговуючого персоналу	753	12,7	806	12,9	771	12,3	53	-36	0,2	-0,6

Аналізуючи отримані результати можна зробити висновки, що в порівнянні з 2016 роком в 2017 році спостерігається зростання персоналу на 320 чол. У порівнянні з 2017 роком в 2018 році персонал ПАТ «УкрСиббанк» зріс на 16 чол. В структурі персоналу за 2016 рік основну питому вагу складають спеціалісти – 67,7 %. В 2017 році основну питому вагу також складають спеціалісти – 63,9 %. В порівнянні з 2016 роком вона незначно знизилась. В 2018 році спостерігаються такі зміни: питома вага спеціалістів у порівнянні з 2017 роком знижується до 63,8 %, хоча їх кількість зростає на 4 чол.

Позитивна тенденція спостерігається щодо чисельності касирів: в 2017 році в порівнянні з 2016 роком їх чисельність зросла на 294 чол., а питома вага до 23,2 %. В 2018 році позитивна тенденція зберігається: чисельність касирів зросла на 48 чол. і складає 23,9 % всього персоналу ПАТ «УкрСиббанк».

Динаміка зміни чисельності окремих категорій персоналу ПАТ «УкрСиббанк» наведена на рис. 2.3.

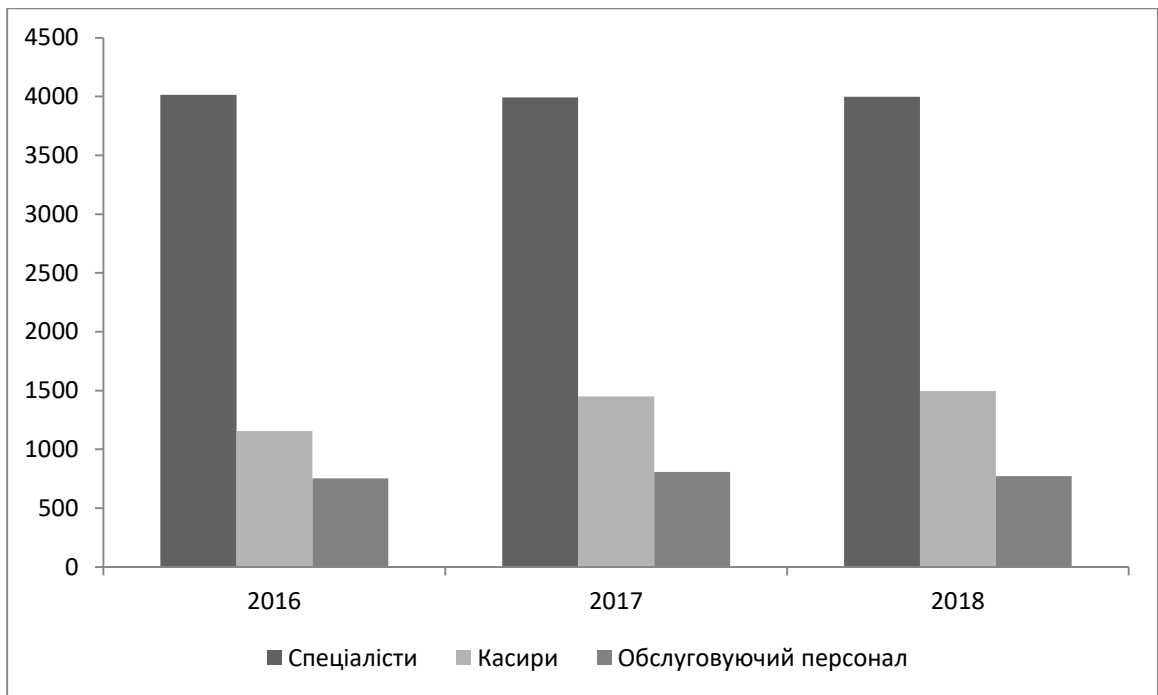


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни чисельності окремих категорій персоналу ПАТ «УкрСиббанк»

Традиційним показником статистики людських ресурсів являється середній вік, який розраховується як сума віку всіх співробітників, поділена на число зайнятих в організації. Також продуктивним є представлення вікової структури шляхом групування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Вікова структура персоналу ПАТ «УкрСиббанк»

Вікова категорія	Роки					
	2016		2017		2018	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
До 30	2674	45,1	2762	44,2	2888	46,1
31 - 40	1619	27,3	1775	28,4	1748	27,9
41 - 50	901	15,2	1006	16,1	959	15,3
більше 50	735	12,4	706	11,3	670	10,7
Всього	5929	100	6249	100	6265	100

Аналізуючи отримані результати можна зробити висновки, що найбільшу питому вагу у віковій структурі займають працівники віком до 30 років. За даними відділу кадрів середній вік працівників підприємства складає 35 років. Прослідковується зростання питомої ваги молодих працівників віком до 30

років. Зростання питомої ваги цієї категорії свідчить про підвищення потенціалу "людських ресурсів" в даному банку. Одночасно продовжує скорочуватись доля групи старше 50 років.

Проаналізуємо склад робочої сили за рівнем отриманої освіти. Освітня структура персоналу ПАТ «УкрСиббанк» наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Освітня структура персоналу ПАТ «УкрСиббанк»

Рівень освіти	Роки					
	2016		2017		2018	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
Неповна та базова вища освіта	1909	32,2	1650	26,4	1648	26,3
Вища освіта	4020	67,8	4599	73,6	4617	73,7
Разом	5929	100	6249	100	6265	100

Розраховані показники, наведені в таблиці 2.8, показують, що рівень освіти на підприємстві повільно, але постійно зростає за рахунок скорочення частки співробітників з неповною та базовою вищою освітою. Доля працівників з вищою освітою росте і в 2018 році складає 73,7 %.

Статеві структура організації – це процентне співвідношення чоловіків і жінок - є ще одним традиційним показником, що аналізується. Проте практична користь цього показника обмежена тими випадками, коли по законодавству жінки мають певні пільги, як додаткова компенсація чи скорочений робочий день. Статеві структура персоналу ПАТ «УкрСиббанк» наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз статевої структури персоналу ПАТ «УкрСиббанк»

Стать	Роки					
	2016		2017		2018	
	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%
Чоловіки	1565	26,4	1568	25,1	1560	24,9
Жінки	4364	73,6	4681	74,9	4705	75,1
Разом	5929	100	6249	100	6265	100

Аналіз статевої структури персоналу ПАТ «УкрСиббанк» показує, що більшу питому вагу в загальній чисельності персоналу складають жінки, частка яких в 2018 році значно зростає і складає 73,3 %. Це можна пояснити

особливістю банківської діяльності та поширеністю економічної освіти серед жіночої статі.

Динаміка зміни статевої структури персоналу ПАТ «УкрСиббанк» наведена на рис. 2.4.

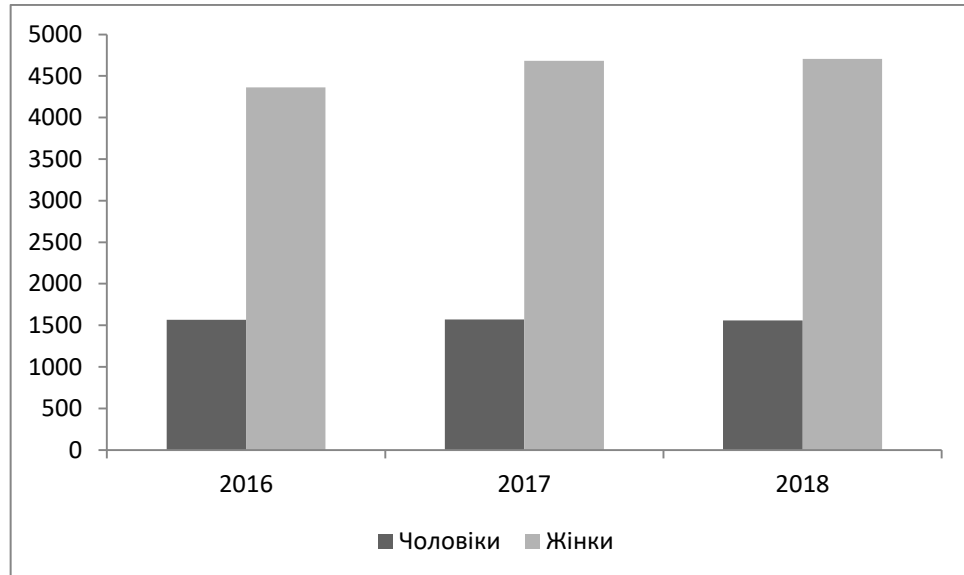


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни статевої структури персоналу ПАТ «УкрСиббанк»

Проведений аналіз показує основні напрямки пошуку резервів підвищення ефективності управління персоналом.

Отже, об'єктом дослідження обрана система управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк». Основними пріоритетами ПАТ «УкрСиббанк» є продовження розвитку діяльності та суттєве покращення операційної ефективності діяльності.

Банк має ефективну структуру управління, побудовану на чіткому розподілі на бізнес-лінії та вертикалі підтримки ПАТ «УкрСиббанк», створені на рівні Центрального офісу та регіональних управлінь банку. Як і всі міжнародні банки, ПАТ «УкрСиббанк» має чітке розмежування функцій фронт-офісу та бек-офісу, що підвищує якість обслуговування клієнтів та сприяє зменшенню ризиків.

Проаналізована система управління персоналом в банку, ефективність використання персоналу, результати яких показує основні напрямки пошуку резервів підвищення ефективності управління персоналом.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ВПРОВАДЖЕННЮ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «УКРСИББАНК»

3.1 Впровадження lean-менеджменту як інноваційного підходу до управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк»

Lean-management являє собою систему, яка складається з певних елементів. Не всі елементи lean-management можуть бути застосовані для невиробничих компаній. Lean-технології одержали активний розвиток в банківській сфері. Потенціал застосування цих методик у фінансовому секторі величезний [21].

Впровадження lean-management включає в себе проходження чотирьох етапів:

1-й етап - формування команди та створення візуальної дошки lean.

Його цілі:

1. покращити роботу співробітників;
2. стимулювати команду та її членів до постійного вдосконалення; підвищити мотивацію команди;
3. покращити ключові показники (Продуктивність, Service level(на скільки клієнти задоволені обслуговуванням), КРІ (наші прямі обов'язки, для контакт центру - норма по прийнятих дзвінках та норма по продажах), Дозвон (який відсоток людей за день/місяць/ рік додзвонились до оператора та отримали консультацію).

Якщо на виробництві/ в офісі достатньо велика кількість співробітників (20 і більше) тоді співробітників поділяють на команди по 10-12 чол. і менеджер(керівник команди).

На даному етапі починає свій розвиток візуальний менеджмент - дошка lean. Дошку створює команда загальним обговоренням де кожен може висловити свою ідею до відображення того чи іншого інструменту, процесу.

Також команда знайомиться з таким поняттям як «Постійне вдосконалення», що дозволяє співробітникам підтримувати та покращувати результати виконаних задач.

На дошці обов'язково повинні бути присутні наступні елементи:

1. Ідентифікація кожного з членів команди це може бути фото(як кожного окремо так і колективно)або ім'я кожного учасника команди.
2. КРІ – зазвичай обирають продажі та дзвінки.
3. Дозвон.
4. PDCA (Plan-Do-Check Action) – це інструмент за допомогою якого члени команди можуть впливати на особисті показники так і на командні.

На дошці схематично (рис. 3.1) має бути зображено схема. Якщо є проблема, співробітник пише на папірці наступне:

1. Своє ім'я.
2. Проблема.
3. КРІ до(проблемний) та після(бажаний).
4. Методи вирішення.
5. Термін вирішення.

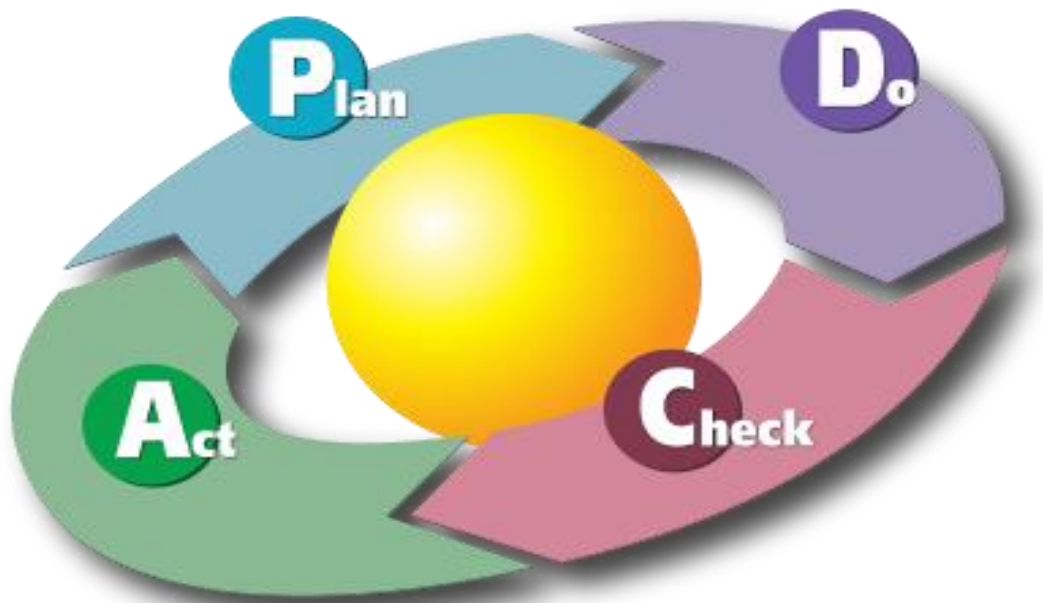


Рисунок 3.1 – PDCA

І папірець стартує на етап Plan (тобто співробітник планує вирішити цю проблему), далі як починається вирішення проблеми(перевіряємо по термінах) папірець переміщається на Do (співробітник робить конкретні дії для вирішення проблеми). Коли термін вирішення добігає до кінця папірець переходить на Check (підбивають підсумки чи досягла людина запланованої цілі чи ні) Якщо запланована ціль досягнута папірець переходить на Act і про це розповідається всій команді(якщо команда це схвалює-використовують всі) [33, с. 203].

Якщо проблема не була вирішена то переписується папірець з іншим методом вирішення і знову проходять всі етапи PDCA

1. Зона комунікації, яка може включати: нові робочі інструкції/ накази; важливі події для команди/ підприємства;

2. План зустрічей-розклад тем для команди на регулярних зустрічах

Все інше команда сама вирішує додавати чи ні: новини; місія команди; плани роботи команди [42, с. 13].

2-й етап організація – робочого простору (фізичного та цифрового).

На цьому етапі члени команди збирають всі паперові носії інформації і разом обговорюють наступним чином

Кожен піднімає в гору документ (пам'ятку, схему) та розповідає коротко що це, далі команда вирішує: це потрібно залишити чи викинути. Якщо приймається рішення – залишити, то проводиться подальше обговорення про те, в якому форматі це буде існувати (на папері чи в електронному форматі). Якщо з паперового формату необхідно буде перенести в електронний, то визначається відповідальна за цю дію людина. Також обговорюється як часто цей документ використовується (обговорюється місце збереження документу).

Наприклад: документи які використовуються по декілька разів на день мають зберігатись в органайзері (папці) на робочому місці, якщо це цифровий варіант – так, щоб його можливо було відкрити за допомогою 3-5 кліків мишкою. Якщо документ використовується раз в тиждень або раз у декілька тижнів – місце такого документу в шухляді або щоб його можливо було відкрити за допомогою 6-8 кліків. У разі, якщо документ використовується раз в місяць або рідше подібні

документи зберігають в папці біля lean-дошки – один на свою команду або в 9-11 кліках від робочого столу) та оновлюється (якщо документ оновлюється часто – приймається рішення про зберігання в електронному варіанті).

Після того, як всі документи були розглянуті, співробітники (кожен окремо) перевіряють наступне: робочий стіл (групують схожу інформацію в папки (файли для зручного користування) і очищають електронну пошту (створюють папки для сортування листів, індикатори уваги(щоб листи які були відправлені від менеджерів та функціональних керівників підсвічувались певним кольором і їх важко було пропустити). Співробітники, які були призначені або проявили ініціативу за створення або оновлення документів, приступають до цього або самостійно або невеликими командами 2-3 чол. [19, с.28].

3-й етап – «Стандартизація».

Створення та використання стандартів (послідовність дій, вигляд робочого столу, закладки у браузері і т.д.)для вирішення проблеми та/або досягнення конкретної мети.

Стандарт – це найпростіший спосіб щоб виконати поставлену задачу.

Основні принципи стандарту:

- єдиний – має бути тільки найкращий варіант стандарту у всіх членів команди;
- простий – розуміти стандарт має і новий співробітник і керівництво;
- візуальний – використовувати схеми/картинки де це можливо. текст має використовуватись як додаток до візуальних елементів;
- доступний – він має знаходитись в зоні доступу для кожного співробітника;
- об'єктивний – не мати подвійної інтерпретації.

Вся команда збирається в окремому кабінеті і обговорюють (приклад для контакт-центру) конкретні питання і їх рішення для клієнта. Якщо рішення всі члени команди озвучують вірно – процес не потребує стандартизації, якщо є розбіжності в консультації – команда складає послідовність дій, яких мають дотримуватись всі оператори.

Далі члени команди обирають робоче місце, на якому буде проводитись стандартизація фізичного та електронного простору (разом колеги вирішують де буде знаходитись та інша пам'ятка, особиста зона співробітника, як виглядатиме робочий стіл, які мають бути папки електронної пошти та закладки в браузері)

І обов'язкове дотримання порядку на робочих місцях та стандарту створеного командою. Так як кожні 2 тижні в команді буде проводитись аудит (менеджер друкує всі стандарти і підходить до кожного співробітника і перевіряє на дотримання стандарту). Якщо 75 відсотків команди дотримується стандарту – на дошці розміщується зелений папірець з зауваженнями, якщо менше 75 відсотків – розміщується червоний папірець із вказаними зонами розвитку.

Також з'являється на даному етапі такий інструмент як SDCA (він також розміщується на візуальній дошці):

S – стандартизація (для виконуваної операції/дії створити стандарт);

D – робити (після створення стандарту-використовувати його);

C – перевірка (чи приносить користь зроблений стандарт);

A – дія (якщо в стандарті немає недопрацювань або похибок і стандарт під час перевірки надав хороший результат, тобто: скоротив тривалість розмови з клієнтом; допоміг в оперативному пошуку відповіді на питання. Тоді стандартом користується вся команда (відділ).

Якщо ж стандарт не надав ніякого результату тоді його переробляють і проходить знову процес аж доки результат не буде позитивним).

Після створення стандарту і його випробування команда вирішує де вона буде розміщувати цей стандарт [4, с. 391].

4-й етап – вирішення проблем, які виникають в роботі.

Не завжди робочий процес відбувається без проблем, є певні зони розвитку. За допомогою інструменту « Чому?» можливо знайти причину виникнення цієї проблеми (корінь проблеми).

Наприклад, виникла проблема: велика кількість звернень клієнтів з проханням озвучити баланс.

1. Чому клієнт звертається саме до нас? Відповідь – клієнт не знає, яким чином ще можлива перевірка балансу.
2. Чому клієнт не знає альтернативні канали для перевірки балансу? Відповідь – оператори не озвучують цю інформацію.
3. Чому оператори не озвучують цю інформацію? Відповідь – щоб не виникало додаткових питань у клієнта.
4. Чому оператор не хоче відповідати на додаткові питання клієнта? Відповідь – оператор не знає цієї інформації
5. Чому оператор не знає цієї інформації? Відповідь – не було окремого навчання по альтернативних каналах(це і є корінь проблеми). Провівши навчання по альтернативних каналах оператор буде ознайомлений з їх наявністю і буде готовий надати відповіді на додаткові питання клієнтів. Це і допоможе вирішити проблему.

Проблеми обирають члени команди залежно від їх вагомості в роботі.

Також на візуальній дошці з'являються декілька елементів, що допомагають у вирішенні та ідентифікації втрат.

На дошці має знаходитись поле куди колеги записуватимуть ідеї та проблеми які виникають в роботі, так звана «парковка ідей».

Вона працює наступним чином: спочатку ідея/проблема потрапляє на «Парковку» там чекає свого втілення/шляхів вирішення. Як тільки вони з'являються тоді ідея/проблема переходить на вище згаданий елемент PDCA де її тестує один максимум троє співробітників при успішному тестуванні вона переходить на SDCA, де створюється стандарт і та сама кількість співробітників його тестує. Якщо дане рішення чи стандарт не вирішує проблему чи не досягає позитивного результату то ідея/ проблема повертається на «парковку» і процес починається знову і знову доки проблема не буде вирішено а ідею втілено.

Ці 4 етапи мають пройти всі співробітники команди/підрозділу, у разі якщо новий співробітник потрапляє в команду коли вже пройдено всі або декілька етапів то наставник обов'язково пояснює та допомагає на етапі організації робочого місця. Також раз в місяць проводиться обмін досвідом між командами:

менеджер обирає одного члена команди(кожен місяць іншого) збирається до 15-ти представників різних команд і підходять до кожної з візуальних дощок і відповідальний розповідає про дошку; організацію робочого місця; стандарти. Таким чином проводиться обмін досвідом між командами [1, с.15].

В ПАТ «УкрСиббанк» lean-менеджмент за допомогою проходження кожним співробітником чотирьох етапів надав можливість вдосконалити майже всі недоліки в робочому процесі та після завершення всіх етапів банк отримує співробітника з lean-мисленням, адже lean-менеджмент не знаходиться поза роботою – він і є роботою, дякуючи якому кожен співробітник може вдосконалювати продукти, процеси та системи роботи в банку.

Lean менеджмент надає відповіді та допомагає в вирішенні основних питань:

- Для чого існує ваша організація?
- Чи кожен співробітник розуміє це?
- Чи є скоординованими дії на всіх рівнях для досягнення актуальних цілей?
- Які проблеми клієнта вирішує ваш продукт?
- Чи хочуть ваші клієнти більшого?
- Чи створений ваш продукт таким, щоб його виробництво було ефективним?
- Чи виконується робота ефективно і з необхідним результатом?
- Чи удосконалюються процеси на постійній основі?
- Чи створене середовище, в якому кожен співробітник розвиває свої навички та розкриває свій творчий потенціал?
- Чи існують в організації налагоджені системи, що дозволяють підтримувати необхідну поведінку співробітників для безперервного вдосконалення?
- Які переконання лежать в основі прийняття рішень?
- Які цінності необхідно закріпити для переходу на новий рівень роботи?
- Які переконання є застарілими та потребують зміни?

Розглянемо етапи впровадження lean-management ПАТ «УкрСиббанк»:

Етап 1 – до команди було донесено:

- основні цілі та інструменти етапу;
- необхідність введення постійного вдосконалення;
- суть PDCA та його вплив на роботу.

Команда зробила візуальну дошку та проводила регулярні зустрічі.

Дякуючи даному етапу команда розуміє та спостерігає зміни по власних показниках на візуальній дошці і з PDCA-вдосконалює робочі процеси.

Етап 2 – команда створила для себе зручний цифровий та фізичний простір, що надає перевагу у швидкості пошуку необхідної інформації, працівник може не перевіряти знайдену інформацію на актуальність – вона завжди буде актуальна, що також позитивно впливає на достовірність консультації.

Було адаптовано електронний робочий стіл, умовно розділивши його на 4 частини (рис. 3.2):

- зона 1(програми розташовані у верхньому лівому куті) програми якими найчастіше користуємось.(визначено 8 програм);
- зона 2 (файли розташовані у правому верхньому куті) ті файли які ми щоденно використовуємо(визначено 2 папки та 2 файла);
- зона 3 (розташовані в правому нижньому куті) в цю зону співробітник може додавати ті файли, папки та програми які саме йому необхідні для виконання своїх службових обов'язків;
- зона 4 (лівий нижній кут) містить програми які ми не використовуємо в щоденному робочому процесі.

Також в кожного співробітника є 2 дошки: одна з дощок оформлюється на бажання співробітника(його особисті фото, записи і т.д.) а інша дошка для робочого процесу. На «робочій дошці» має знаходитись :

- пам'ятка розміром А3 (де вказана вся основна інформація про роботу відділень, ідентифікація, ліміти та телефонний довідник);
- схема голосового меню;
- зона, де співробітник закріплює або відмічає запити в роботі, передзвон клієнту.



Рисунок 3.2 – Схематичне зображення розташування зон на робочому столі

Ще було розподілено місце в шухлядах (в верхньому ящику знаходяться особисті речі, центральний ящик-робочі документи, нижній – канцелярія).

Також були впорядковані закладки в браузерях Google Chrome і Internet Explorer.

Команда позбулась непотрібних документів та матеріалів. Тримає робочий стіл (як електронний так і фізичний) в порядку, завжди відсортована електронна пошта, та кореневі папки комп'ютера.

Етап 3 – команда розробила для власного використання ряд стандартів, нагадувань що підвищило ефективність консультації та знизило середню тривалість розмови з клієнтом.

Було розроблено наступні стандарти:

- стандарт по зміні ліміту по карті (зарплатній, кредитній та корпоративній картах);
- стандарт пропозиції системи Ukrsibonline;
- стандарт по реєстрації нового ключа для Star Access;
- стандарт по відправці запитів на електронну пошту;
- стандарт по блокуванню картки;
- стандарт по відправці смс з кодовим словом.

Розглянемо на прикладі команди різницю до впровадження третього етапу та після впровадження на таких показниках як:

1. середня тривалість дзвінка (рис. 3.3);
2. кількість прийнятих дзвінків на команду з 9 співробітників (рис. 3.4).

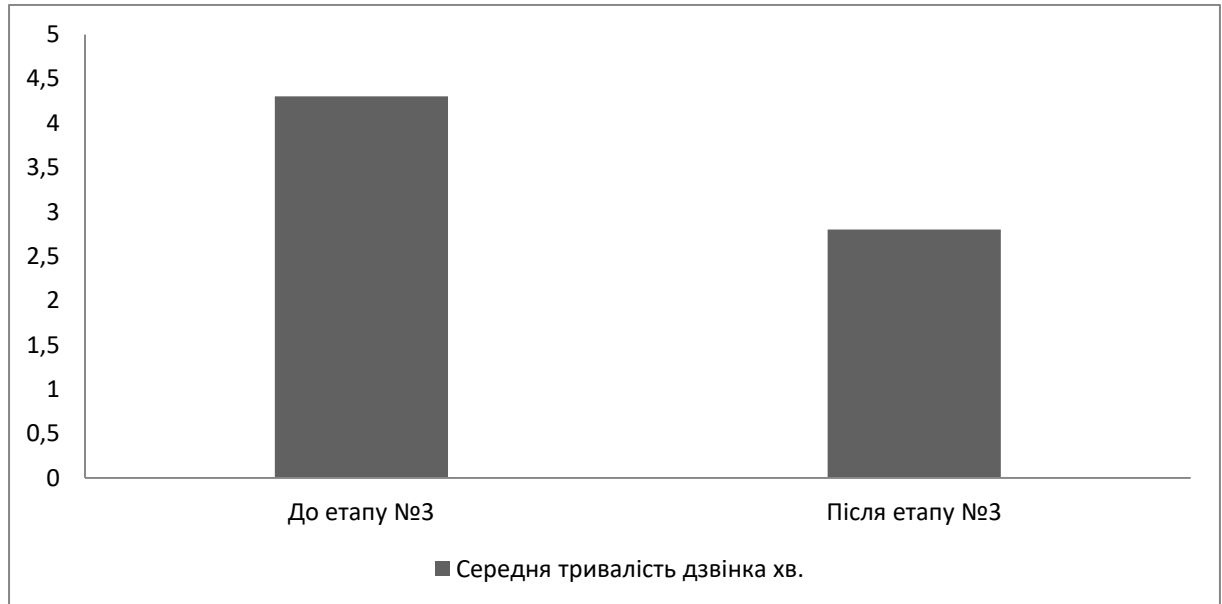


Рисунок 3.3 – Середня тривалість дзвінків

На рис. 3.3 показано як зменшилась середня тривалість дзвінка(показник вимірювався по команді з дев'яти співробітників) із 4,3 хвилин його вдалося скоротити майже в півтора рази до 2,8 хвилин. Розрахунок проводився по тих дзвінках де застосовувались розроблені стандарти.

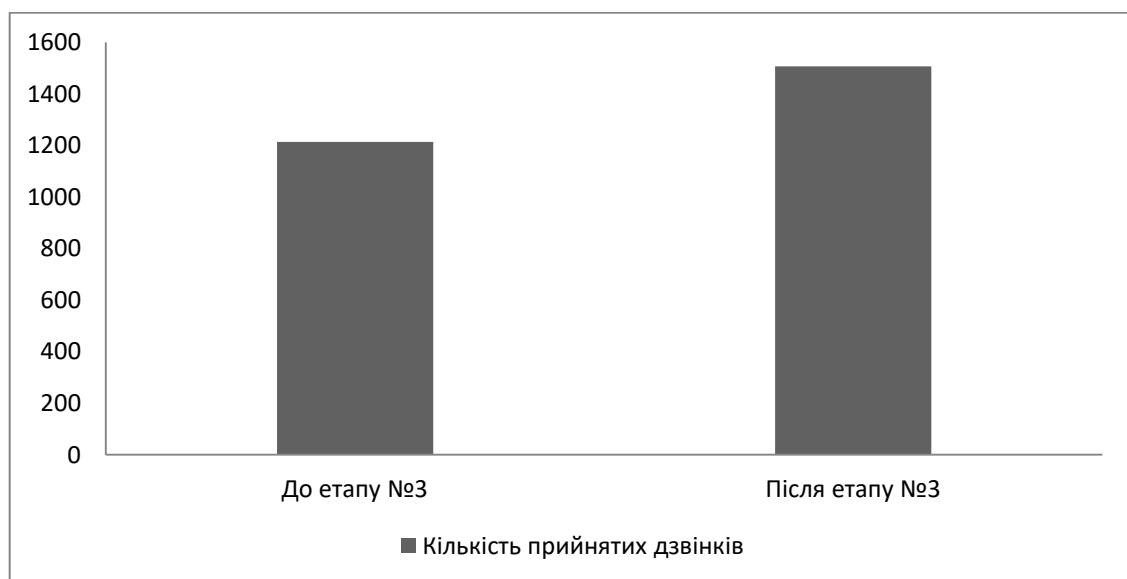


Рисунок 3.4 – Кількість прийнятих дзвінків

Також завдяки наявності стандартів команда за восьмигодинний робочий день прийняла на 293 дзвінка більше ніж до проходження третього етапу.

Етап 4. За допомогою цього етапу команда вирішила проблему продажів клієнтам продуктів банку(пошук проблеми команда здійснювала по показниках за останній тиждень роботи)

Після обговорення команда вирішила впровадити лотерею, менеджером було написано на окремому папірці кількість та продукт наприклад 5 СМС, всі папірці з майбутніми продажами поміщались до коробки. Кожен співробітник до початку робочого дня самостійно підходив до коробки і діставав будь-який папірець, і за цей день пропонував або конкретний продукт або той який зможе його замінити і допоможе набрати більшу кількість балів.

Дякуючи цьому методу команда виконала щомісячний показник за 9 робочих днів. Проте лотерея діяла цілий місяць і команда показала чудовий результат в продажах та значний відсоток перевиконання плану.

Розглянемо продажі на прикладі (рис. 3.5).

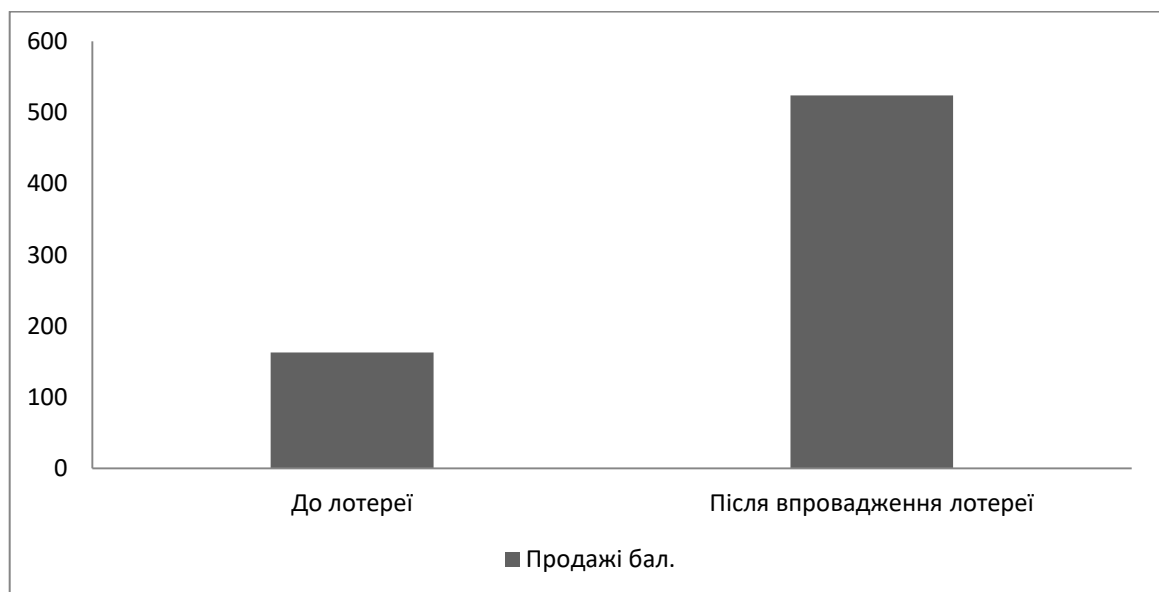


Рисунок 3.5 - Продажі команди

Вказані продажі за робочий тиждень (5 календарних днів) на команду з 9 співробітників. До впровадження лотереї 163 бали, після – 524 бали.

Бачимо, що завдяки впровадженню четвертому етапу продажі зросли більш ніж в 3 рази.

3.2 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк»

Для автоматизації виробничих процесів управління персоналом та кадрової служби в банку використовується інтегрована система управління персоналу «ІРБІС». Розглянемо характеристику її основних функцій.

"Персонал" (чи "Управління кадрами") є повною системою управління персоналом – Human Resources (HR) системою, пропоновану як складова частина комплексної інтегрованої системи управління банком ІРБІС.

Система "Персонал" забезпечує:

1. Усі технологічні процеси по управлінню персоналом, в т.ч. організацію документообігу і формування звітної документації :

- ведення і моделювання організаційної банківської структури будь-якої складності, включаючи наявність декількох діючих структур (холдинги; установи, що мають філіальну мережу відділень), із збереженням історії змін організаційної структури;

- зберігання штатних розкладів (діючого і будь-якої кількості проектних) і посадових інструкцій; підтримка процесу реорганізації організаційно-штатної структури установи за допомогою введення проекту організаційно-штатної структури, є можливість попередньої підготовки до реорганізації і своєчасному формуванню усіх кадрових наказів по персоналу;

- облік і зберігання особистих справ, як співробітників банку, так і претендентів на вакансії (персональні дані, освіта, попередні місця роботи, навички і уміння, знання мов і тому подібне);

- наочний і оперативний доступ керівництва банку до особистих справ співробітників і пов'язаних персон банку для вирішення питань підбору кадрів, переведення і скорочення; отримання потрібних відомостей по структурі підприємства, штатному розкладу, вакансіям;

- автоматичне відстежування вакантних посад;

- автоматизований облік робочого часу (табельний облік);

- інформаційна взаємодія із завданнями суміжних напрямів - з системою "Заробітна плата", "Матеріальний облік господарської діяльності банку" і ін.;

2. Підтримку відповідності законодавчій базі України і супровід змін Законодавства в області обліку кадрів;

3. Підтримку централізованої роботи кадрової служби установи (може бути налагоджена одна центральна БД, на якій працюють кадрові служби усіх підрозділів банку будь-якого рівня ієрархії);

4. Аналіз якісного і кількісного складу персоналу, аналіз витрат банку на зміст персоналу, аналіз вкладу кожного співробітника в отриманні прибутку або понесення збитку банком;

5. Планування оптимального складу персоналу з метою організації якісних технологічних процесів в банківській діяльності при мінімальних витратах на їх виконання;

6. Надання оперативної інформації для аналізу ефективності використання кадрів відділами і управліннями банку (кредитовим, акціонерним, планово-економічним);

7. Проведення штатної політики на основі наказів і підтримка кадрового документообігу;

8. Зберігання структури оплати праці, що повністю настроюється, в банку для підтримки ухвалення рішень по стимулюванню співробітників (можливе визначення довільних додаткових виплат співробітникам і посадовцям банку);

9. Усі функції оперативного кадрового обліку;

10. Можливість корпоративної аналітичної і статистичної обробки предметної інформації в різних зрізах (генерація як стандартних звітних форм, так довільних форм звітності - за допомогою генератора звітів).

Окрім цього, в системі реалізована така сучасна технологія, як управління потоками бізнес-операцій, що підтримує цілеспрямовану поетапну передачу інформації в інтегрованому середовищі без багатократного введення даних, аналіз і відстежування статусу обробки інформації, наочне і відповідне робочому місцю представлення відкритих і підлягаючих виконанню дій.

Об'єднання окремих функцій в єдині процеси дозволяє оптимізувати витрати на координацію дій, а також скоротити тимчасові витрати на виконання операцій.

Ми пропонуємо розробити функції, що забезпечать: планування навчання персоналу і підвищення його професійної підготовки, підбір персоналу відповідно до розроблених вимог, оцінку персоналу (різні методи оцінки персоналу). Впровадження даних функцій дозволить банку отримати організаційні і економічні ефекти.

Організаційні ефекти полягають в наступному:

- скороченні часу ухвалення рішень на усіх рівнях управління банком; вирішенні проблеми вузьких місць в технологічних схемах обробки інформації;
- підвищенні якості кадрових рішень;
- оперативності підготовки звітності для органів державного управління відповідно до українських законодавчих і нормативних вимог.

У свою чергу, вплив економічних ефектів від впровадження системи управління персоналом дозволить:

- понизити витрати на управління персоналом;
- підвищити продуктивність праці персоналу і, в першу чергу, кадрових працівників; менеджери по персоналу за допомогою такої системи позбавляються від виконання рутинних операцій при роботі з кадрами, при підготовці і обліку наказів (існують оцінки, що тільки на роботу з документацією по персоналу кадровики витрачають до 60% свого робочого часу);
- оптимально використовувати професійні якості конкретного співробітника банку.

Сплануємо створення єдиної бази даних про навчання і розвиток співробітників банку і надання зручного доступу до неї. Даний блок буде включати:

1. Навчання співробітників відділень єдиним процесам і стандартам роботи.
2. Інформаційна і учбова підтримка проектів.

3. Розповсюдження корпоративної культури.

4. Оцінка результатів діяльності і рівня розвитку персоналу.

При цьому мають бути автоматизовані наступні бізнес-процеси:

- облік внутрішнього і зовнішнього навчання всіх форм і видів;
- менеджмент учбових ресурсів: зали, устаткування, тренера;
- створення планів навчання і розвитку і контроль їх виконання;
- створення і облік програм змішаного навчання;
- збір і аналіз потреб в навчанні;
- збір і аналіз відгуків і оцінок по учбових заходах, електронному навчанні;
- облік, контроль і планування учбових бюджетів;
- оцінка рівня знань співробітників;
- внутрішня атестація;
- оцінка по цілях і компетенціях;
- управління кадровим резервом;
- критеріями успішності даного впровадження на етапі планування є:
 - доступ до порталу навчання і розвитку для всіх співробітників, що мають доступ до корпоративної мережі;
 - використання співробітниками банку порталу, як єдиної точки доступу до всіх можливостей і сервісів, які надає дана система навчання;
 - детальний і всебічний облік інформації про навчання і розвиток в банку;
 - можливість швидкої доставки нових знань працівникам (від 2-х тижнів до 1 місяця);
 - скорочення часу виконання менеджерами по навчанню рутинних операцій: збір і обробка документів, формування груп, розсилка інформації, створення звітів і т.д;
 - можливість оперативного задоволення запитів бізнес-ліній про поточні об'єми навчання, витратам, запланованому навчанню;

- наявність персональних профілів кожного співробітника, що включають інформацію про очне і електронне навчання, тестування, оцінку по цілях і компетенціях.

Для впровадження даного проекту необхідне вивчення IT і організаційної інфраструктури банку, аналіз учбової аудиторії. Необхідно провести зустрічі з представниками бізнес-ліній, IT і HR були зібрані бізнес-вимоги по банку.

Реалізація нашого проекту передбачає такі етапи:

1. Визначення ключових ролей і формування проектної команди
2. Аналіз початкової ситуації
3. Визначення бізнес-вимог
4. Розробка вимог до функціональних можливостей системи.
5. Створення технічного завдання.
6. Установка і інтеграція системи.
6. Пілотний запуск системи в Центральному офісі банку і 2-х регіональних управліннях.

При створенні даної системи можуть виникнути деякі обмеження IT-інфраструктури, наприклад слабкі канали зв'язку, суворя політика інформаційної безпеки, велика кількість ПК із застарілою конфігурацією.

Дана система буде використовувати внутрішню розробку контента, який повністю задовольняє потреби банку. Буде побудована гнучка схема внутрішньої розробки електронних курсів, яка дозволить застосувати спектр технологічних і методичних рішень залежно від учбових завдань, а також вимог, висунутих бізнес-лініями. Будуть створені внутрішні регламентні документи і стандарти розробки.

Ми пропонуємо впровадити курси електронного навчання з різних тематик: банківські продукти і процеси, ПО, безпеку, адаптація нових працівників і т.д. Крім курсів презентаційного типу, можна створити також симуляції роботи в ПЗ, учбові діалоги, квести.

Для контролю знань працівників, а також проведення внутрішньої атестації, створюючи тести. У створенні тестів беруть участь експерти бізнес-

ліній, а також методист відділу, які стежить за коректністю тестових завдань, відповідності їх цілям, а також визначає параметри тесту і правила проведення тестування.

Для підтримки і розвитку даної системи створюється відділ електронного навчання, до складу якого входять: начальник відділу, розробник курсів та методист. Введенням даних в систему будуть займатися менеджери по навчанню.

Завдяки налагодженій технології внутрішньої розробки контенту, витрати на зовнішню розробку і закупівлю відсутні. Гнучкість схеми і широкий арсенал використовуваних методичних прийомів дозволить оперативно реагувати на запити бізнес-ліній і максимально точно реалізовувати їх побажання.

Завдяки впровадженій системі мотивації до навчання, можна досягти високого відсоток завершення електронних курсів - понад 95%.

Це дасть змогу скоротити об'єм паперових документів, прискорити процедуру узгодження оцінки, створити єдину базу оцінок.

Економічна ефективність впровадження даного проекту проявиться в скороченні часу на проведення навчання і відповідно скоротяться витрати на відрядження та проживання учасників семінарів.

За рахунок електронного навчання касирів по розрахунково-касових і валюто-обмінних операціях, а також постійній доступності актуальної довідкової інформації на учбовому порталі, зменшилася кількість помилок, а також штрафних санкцій з боку Національного Банку України.

У сфері проектного навчання відбудеться відмова від схеми того, що каскадує інформації на користь електронного навчання. Це підвищить швидкість розповсюдження знань і, відповідно, впровадження позитивних змін в бізнесі.

Електронне навчання стане невід'ємною частиною системи навчання і розвитку персоналу в банку.

Ця система буде дуже цінною для співробітників відділень: касирів, менеджерів базових продуктів, менеджерів МСБ, кредитних інспекторів, так як

їх професійна діяльність пов'язана з необхідністю точного виконання нормативних документів і інструкцій, які міняються регулярно і часто. Саме дана категорія і є основною цільовою групою.

3.3 Удосконалення роботи відділень ПАТ «УкрСиббанк» шляхом впровадження автоматизованих систем діловодства

Успіх банківського бізнесу сьогодні знаходиться у прямій залежності від ефективності та якості інформаційно-технологічної системи банку. Рівень розвитку інформаційно-технологічної системи визначає ступінь інформаційної захищеності, швидкість здійснення операцій, оперативність прийняття рішень, потенціал технологічного розвитку.

Пріоритетними напрямками розвитку інформаційно-технологічної систем банку повинні бути: розвиток автоматизованої банківської системи, подальший розвиток системи самообслуговування клієнтів банку.

Банкам слід звернути увагу на пошук внутрішніх резервів скорочення витрат на здійснення банком своєї діяльності. Деякі банки в Україні пішли шляхом скорочення витрат на персонал, прийняття мораторію на залучення нових співробітників, утримання будь-якою ціною строкових вкладів фізичних та юридичних осіб, скорочення кредитних програм, особливо у секторі ризикованого споживчого кредитування, згорання мережі відділень і, відповідно, цілого спектру витрат, тобто прийняли стратегію скорочення. На нашу думку, це є стратегією останнього засобу, замість цього ми пропонуємо спершу використати внутрішні резерви підвищення ефективності праці рядових працівників за рахунок використання сучасних інформаційних технологій обробки, зберігання, видачі інформації, необхідної працівникам для прийняття рішень та здійснення якісного обслуговування клієнтів, моніторингу кредитних боргів та прийняття рішень керівництвом.

Так, за оцінками працівників безбалансового відділення банку приблизно 25% робочого часу витрачається на документообіг (підготовку, дублювання

документів, ведення реєстрів та особових справ клієнтів у паперовому вигляді тощо).

Зарахування заробітної плати та пенсій на карткові рахунки проводиться у ручному режимі, в той час, коли вся інформація знаходиться на переносних носіях інформації вже у електронному вигляді, проте у невідповідному форматі, що унеможлиблює її використання та призводить до втрати робочого часу працівника. З огляду на ситуацію, що склалася останнім часом у державі, нарахування пенсій відбувається не поетапно, а щоденно (по декілька чоловік), отже, щоденно економіст витрачає дорогоцінний час на буденну, рутинну роботу, пов'язану з недоцільним використанням свого робочого часу, що впливає на ефективність праці в цілому у відділенні.

Тобто, з точки зору управління ці витрати часу є нераціональними. Необхідно розробити систему, що дозволить спростити документообіг у відділенні і сприятиме удосконаленню процесу видачі інформації, необхідної для прийняття рішень керівництву. Реалізація цього завдання можлива шляхом створення бази даних засобами Microsoft Access, яка б заповнювалась співробітниками відділення і спростила б систему зберігання, обробки та видачі інформації.

За попередніми оцінками витрати на створення такої системи становитимуть 20000 грн. Ця робота може бути здійснена програмістами у регіональних відділеннях в межах своїх посадових обов'язків.

Очікуваний ефект від впровадження даної системи отримується за рахунок економії робочого часу співробітників відділення в обсязі 10%. Розрахунок економічного ефекту від впровадження наводиться у додатку Г на підставі використання методики, затвердженої міністерством економіки та міністерством фінансів України [30, 31].

Розрахунок свідчить, що річний економічний ефект на економії фонду робочого часу одного безбалансового відділення банку з чисельністю працівників 5 осіб з урахуванням нарахувань на заробітну плату становитиме

38604 грн. на рік, з урахуванням накладних витрат ця сума збільшиться до 47325 грн. на рік.

Оскільки проект є довгостроковим, то необхідно привести витрати та ефекти до теперішньої вартості з урахуванням зміни вартості грошей. Для цього використовується механізм дисконтування при ставці 20%.

Врахуємо, що життєвий цикл програмних продуктів становить приблизно 5 років, хоча даний продукт може використовуватись потягом необмеженого часу, оскільки новіші версії програм підтримують попередні.

Результати розрахунку основних показників ефективності інноваційного проекту удосконалення документообігу у відділенні банку наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники ефективності реалізації інноваційно-інвестиційного проекту удосконалення документообігу у відділенні банку

Показники	Умовні позначення	Формула для розрахунку	Результат розрахунку
Чистий дисконтований дохід (прибуток), грн.	<i>ЧДД</i>	$\sum_{t=0}^T \frac{P_t}{(1+d)^t}$	165099,3
Індекс дохідності (прибутковості)	<i>ІД</i>	<i>ЧДД / ДВІ</i>	3,23
Період (термін) окупності інвестицій у реалізацію проектів, років	<i>ТО</i>	<i>ДВІ / ЧДД</i>	0,33
Внутрішня норма дохідності	<i>d внутр</i>	<i>Метод ітерацій</i>	> 100
Термін реалізації проекту, років	<i>T</i>	років	5

Отже, чистий дисконтований ефект (економія) від впровадження даної системи за п'ять років в межах одного без балансового відділення становитиме 165099 грн. Індекс дохідності проекту 3,23. Термін окупності витрат на

реалізацію проекту 0,33 роки чи 4 місяці. Розрахунок внутрішньої норми дохідності свідчить про дотримання відповідних нормативів для інноваційних проектів і навіть значно їх перевищує.

Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими і ефективними.

Результати реалізації даного заходу можуть бути розповсюджені на всю мережу відділень і ефект збільшиться відповідно до кількості осіб, що використовують систему. В умовах кризи така економія виправдовує себе, оскільки дозволяє уникнути збільшення чисельності персоналу, забезпечити якісне виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, збільшити продуктивність праці.

ВИСНОВКИ

Сучасна економіка України відстає у своєму розвитку в багатьох тенденціях, зокрема і в управлінні персоналом підприємства. Підприємства не тільки не займаються створенням інноваційних рішень в цій сфері, але і не впроваджують уже розроблені методи управління, що досить поширені в світовій практиці. Арсенал управління персоналом багатий на інноваційні методи, які, на жаль, мало застосовуються в практиці українських підприємств. Щороку передові компанії світу створюють нові інструменти управління персоналом, які необхідно досліджувати та застосовувати на українських підприємствах, що робить цей напрямок одним з найперспективніших для розгляду.

Специфіка визначення управління персоналом комерційних банків полягає у врахуванні комплексу особливостей змісту праці банківських працівників. Досвід роботи вітчизняних комерційних банків свідчить, що близько 25% змісту праці банківського персоналу займає обслуговування клієнтів, 45% – приходиться на планування, аналіз, обробку поточної банківської документації, 10% – на обслуговування та вдосконалення банківської технології, 20% – на здійснення адміністративно-управлінської діяльності (в тому числі – роботу з кадрами, стимулювання та розвиток персоналу, тощо).

В управлінні персоналом розрізняють дві групи методів управління персоналом: традиційні та інноваційні. В сучасній практиці використовують такі інноваційні інструменти для управління персоналом: аутсорсинг, аутстафінг, менторство, мотивація, впровадження віртуального офісу та інші. Ще один інноваційний метод управління персоналом - lean-менеджмент, який дозволяє на практиці побачити ефективність роботи в команді та вигоди для клієнта та керівника.

Кожна компанія використовує свою систему інноваційних методів управління персоналом, яка обумовлена сферою її діяльності. Інноваційні

підходи до управління зменшують витрати підприємця, збільшують продуктивність праці, створюють мобільні та компактні умови праці.

Об'єктом дослідження обрана система управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк».

Провівши аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ «УкрСиббанк» за 2016-2018 рр., можна побачити, що загальна величина активів ПАТ «УкрСиббанк» у 2017 році у порівнянні з 2016 р. збільшилася на 744473 тис. грн., в 2018 році в порівнянні з 2017 роком – на 5901019 тис. грн.

Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «УкрСиббанк» свідчить, що фінансова стійкість ПАТ «УкрСиббанк» достатньо забезпечена його капіталом і останній може захищати банк від імовірних ризикованих втрат сьогодні і в близькому майбутньому.

Проаналізована система управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк», а також динаміка зміни чисельності персоналу банку та різні характеристики персоналу: вікова, освітня, статева структури.

В ході проведеного дослідження можливих заходів по впровадженню інноваційних методів управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк», в бакалаврській дипломній роботі розглянуто впровадження lean-менеджменту як інноваційного підходу до управління персоналом ПАТ «УкрСиббанк». Були розглянуті основні етапи впровадження lean-менеджмента та завдяки впровадженню lean-менеджмента шляхом проходження кожним співробітником чотирьох етапів виявлена можливість вдосконалити майже всі недоліки в робочому процесі та після завершення всіх етапів банк отримує співробітника з lean-мисленням.

Було адаптовано електронний робочий стіл, умовно розділивши його на 4 частини. Також визначена різниця до впровадження третього етапу та після впровадження на таких показниках як середня тривалість дзвінка та кількість прийнятих дзвінків на команду з 9 співробітників. Завдяки впровадженню четвертому етапу продажі зросли більш ніж в 3 рази.

Також було розглянуто можливості застосування автоматизованої системи управління персоналом «Персонал» (чи «Управління кадрами») як складової частини комплексної інтегрованої системи управління банком ІРБІС.

Було обґрунтовано розробку системи, що дозволить спростити документообіг у відділенні і сприятиме удосконаленню процесу видачі інформації, необхідної для прийняття рішень керівництву.

Чистий дисконтований ефект (економія) від впровадження даної системи за п'ять років в межах одного без балансового відділення становитиме 165099 грн. Індекс дохідності проекту 3,23. Термін окупності витрат на реалізацію проекту 0,33 роки чи 4 місяці. Розрахунок внутрішньої норми дохідності свідчить про дотримання відповідних нормативів для інноваційних проектів і навіть значно їх перевищує.

Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими і ефективними.

Результати реалізації даного заходу можуть бути розповсюджені на всю мережу відділень і ефект збільшиться відповідно до кількості осіб, що використовують систему. В умовах кризи така економія виправдовує себе, оскільки дозволяє уникнути збільшення чисельності персоналу, забезпечити якісне виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, збільшити продуктивність праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бек О.М., Петецький І. LEAN-менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Логістика*. 2017. № 863. С. 12-16.
2. Брич В.Я., Борисяк О.В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія *Економіка*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
3. Брич В.Я., Ткач У.В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. №10. С. 404-409.
4. Васильєва С.Е. Методика впровадження інструмента бережливого виробництва 5S. *Молодой ученый*. 2016. №13. С. 388-393.
5. Вергун В.А., Ступницький В.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія *Економіка*. 2015. Вип. 2(4). Ч. 1. С. 96-100.
6. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Гармаш С.В. Інновації у кадровому менеджменті. *Вісник НТУ «ХП»*. 2012. № 25 (931). С. 146-150.
8. Гетьман В.В., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
9. Горбунов Д., В'язовий С. Антикризова діяльність банку в менеджменті персоналу як спосіб забезпечення стабільності банку. *Електронний збірник наукових праць «Молодіжний науковий диспут»*. 2018. №2. URL: <http://ysd.khivs.ubs.edu.ua/index.php/ysd/article/view/444> (дата звернення: 12.12.2019).

10. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.
11. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*. 2018. №4. С. 231-238.
12. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 137-144.
13. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Захарова О.В. Система управління персоналом підприємства як інструмент забезпечення розвитку його трудового потенціалу. *Теорія та практика менеджменту та бізнес-адміністрування: зб. наук. пр. магістрантів*. 2018. С. 72-79.
15. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 125-133.
16. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
17. Емельянович А.А., Кулягина Е.А., Коваль С.В. Опыт и проблемы внедрения бережливого производства в российских компаниях. *Транспортное дело России*. 2018. № 2. С. 70-73.
18. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. №16 (1). С. 130-134.
19. Кизим А.А., Чередниченко А.А. Особенности работы с персоналом в ходе освоения концепции бережливого производства. *Наука и образование:*

- хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление.* 2016. №7. С. 27-30.
20. Кичко І.І. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2017. № 1 (9). С. 7-14.
21. Коровіна О.В. Lean-production в системі управління промисловим підприємством. *International Journal of Innovative Technologies in Economy.* 2018. №1.6 (18).
22. Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. *Управленческое консультирование.* 2013. № 2. С. 5-16.
23. Кузьменко А.О. Соціально-психологічні методи мотивації персоналу банківської установи. *Економічна теорія та історія економічної думки.* 2018. № 93.
24. Кучинський В.А., Горшкова О.О. Застосування сучасних технологій управління персоналом для підвищення ефективності використання людського капіталу. *Труди.* 2019. № 28.
25. Кучинський В.А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2018. № 20 (1296). С. 121-124.
26. Лелі Ю.Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах: автореф. дис. канд. екон. наук. Запоріжжя, 2016. 20 с.
27. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 14. С.448-457.
28. Мазило Т.В. Актуальні питання управління персоналом комерційного банку в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи.* 2009. № 2. С. 36-42.
29. Манаєнко І.М., Прудкий В.В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2017. № 11.

- 30.Островець В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. № 19. С. 101-111.
- 31.Панасюк В.М. Персонал фінансової установи як об'єкт аналізу і управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С.24-27.
- 32.Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15 (1291). С.101-104.
- 33.Попов Д.А., Сидоренко Е.Е. Системы менеджмента качества и бережливого производства: комплексный подход повышения производительности труда предприятия. *Научный альманах*. 2017. №3-1. С. 203-206.
- 34.Савенкова Т.І. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі. *Проблеми теорії й практики управління*. 2013. № 11. С.108-116.
- 35.Снігур Х.А. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 143-147.
- 36.Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 146 с.
- 37.Таран Д. Характеристика системи управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк». *Електронний збірник наукових праць «Молодіжний науковий диспут»*. 2019. № 1. URL: <http://ysd.khibs.ubs.edu.ua/index.php/ysd/article/view/421/98> (дата звернення: 24.12.2019).
- 38.Ткаченко А.М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(1). С. 53-59.
- 39.Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389-396.

- 40.Управління персоналом : навчальний посібник / Т. І. Балановська [та ін.]. Київ : ЦП "Компринт", 2015. 417 с.
- 41.Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 194 с.
- 42.Шабурова А.В., Самойлюк Т.А. Управление человеческими ресурсами организаций с позиции «Бережливого менеджмента». *Интерэкспо Гео-Сибирь*. 2017. № 3. С. 12-15.
- 43.Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70.

ДОДАТКИ

Додаток Б
Фінансова звітність ПАТ «УкрСиббанк»

ЗВІТ
про фінансовий стан (Баланс)
на 31.12.2016 (число, місяць, рік)

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти		0	0
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України		0	0
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		0	0
Кошти в інших банках		0	0
Кредити та заборгованість клієнтів	9	20678612	20958975
Цінні папери в портфелі банку на продаж		0	0
Цінні папери в портфелі банку до погашення		0	0
Інвестиції в асоційовані/асоційовані та дочірні компанії		0	0
Інвестиційна нерухомість		32379	36697
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочений податковий актив		0	0
Гудвіл		0	0
Основні засоби та нематеріальні активи		0	0
Інші фінансові активи		0	0
Інші активи		0	0
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття		0	0
Активи – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			
Активи – усього за додатковими статтями			
Усього активів:		45367424	43418210
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		0	0
Кошти клієнтів	14	36424104	33300433
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		0	0
Боргові цінні папери, емітовані банком		0	0
Інші залучені кошти		0	0
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання		0	0
Резерви за зобов'язаннями		0	0
Інші фінансові зобов'язання		0	0

Інші зобов'язання		0	0
Субординований борг	16	3830585	7624701
Зобов'язання групи вибуття		0	0
Зобов'язання – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			
Зобов'язання – усього за додатковими статтями			
Усього зобов'язань:		41263367	41615083
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	17	5069262	1774333
Емісійні різниці		811229	811260
Незарєстрований статутний капітал		0	0
Інший додатковий капітал		0	0
Резерви та інші фонди банку		0	0
Резерви переоцінки		0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		-1776434	-782466
Власний капітал – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			
Власний капітал – усього за додатковими статтями		0	0
Неконтрольована частка		0	0
Усього власного капіталу		4104057	1803127
Усього зобов'язань та власного капіталу		45367424	43418210

Згідно "Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України" Банк має право вносити зміни до форм фінансової звітності та приміток до них відповідно до вимог МСФЗ з метою забезпечення доречною, достовірною, зрозумілою інформацією відповідно до вимог МСФЗ, наприклад шляхом: уведення додаткових рядків, заголовків та проміжних підсумків за операціями, розмір яких згідно з принципом суттєвості такий, що окреме надання інформації у фінансовій звітності підвищить її прозорість та якість; розкриття суттєвої інформації як окремої статті фінансової звітності; створення додаткових приміток; об'єднання окремих статей у разі несуттєвості обсягу певних операцій із сумами, подібними за економічною сутністю чи функціями; виключення статей фінансової звітності з нульовими показниками за поточний та попередній періоди.

Надаємо повне найменування додаткових статей по яких не було можливості внести у таблицю до звіту:

Найменування статті / Примітки / 31 грудня 2016 р. / 31 грудня 2015 р.

АКТИВИ

Грошові кошти та Кошти в Національному банку України / Примітка № 7 / 4 007 876 тис.грн. / 1 969 573 тис.грн

Кошти в інших фінансових установах / Примітка №8 / 13 868 310 тис.грн. / 10 716 906 тис.грн.

Деривативи / Примітка №27 / 972 тис.грн. / 433 тис.грн.

Цінні папери в портфелі банку на продаж та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії / Примітка №10 / 3 853 729 тис.грн. / 6 954 286 тис.грн.

Майно та обладнання / Примітка №11 / 1 057 729 тис.грн. / 1 006 864 тис.грн.

Нематеріальні активи / 230 029 тис.грн. / 177 442 тис.грн.

Відстрочений податковий актив та аванси з поточного податку на прибуток / 1 080 514 тис.грн. / 1 135 837 тис.грн.

Інші фінансові та не фінансові активи / Примітка №12 / 557 274 тис.грн. / 451 879 тис.грн.

Активи на продаж / - / 9 318 тис.грн

Заборгованість перед іншими фінансовими установами / Примітка №13 / 22 091 тис.грн. / 13 989 тис.грн.

Деривативи / Примітка №27 / 60 527 тис.грн. / 4 820 тис.грн.

Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання / Примітка №15 / 926 060 тис.грн. / 671 140 тис.грн.

Субординований борг / Примітка №16 / 3 830 585 тис.грн. / 7 624 701 тис.грн

Затверджено до випуску та підписано

<u>06.03.2017</u>	року	Голова правління	<u>Ф.Дюмель</u>
			(підпис, ініціали, прізвище)
<u>Карацюба Л.Д. (057)738-80-20; 732-54-32</u>		Головний бухгалтер	<u>О.Ю.Бродський</u>
(прізвище виконавця, номер телефону)			(підпис, ініціали, прізвище)

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

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти		0	0
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України		0	0
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		0	0
Кошти в інших банках		0	0
Кредити та заборгованість клієнтів	9	22221404	20678612
Цінні папери в портфелі банку на продаж		0	0
Цінні папери в портфелі банку до погашення		0	0
Інвестиції в асоційовані/асоційовані та дочірні компанії		0	0
Інвестиційна нерухомість		16654	32379
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочений податковий актив		0	0
Гудвіл		0	0
Основні засоби та нематеріальні активи		0	0
Інші фінансові активи		0	0
Інші активи		0	0
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття		0	0
Активи – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			
Активи – усього за додатковими статтями			
Усього активів:		46111897	45367424
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		0	0
Кошти клієнтів	14	36211279	36424104
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		0	0
Боргові цінні папери, емітовані банком		0	0
Інші залучені кошти		0	0
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання		0	0
Резерви за зобов'язаннями		0	0
Інші фінансові зобов'язання		0	0

Інші зобов'язання		0	0
Субординований борг	16	3108868	3830585
Зобов'язання групи вибуття		0	0
Зобов'язання – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			
Зобов'язання – усього за додатковими статтями			
Усього зобов'язань:		40540399	41263367
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	17	5069262	5069262
Емісійні різниці		811229	811229
Незарєстрований статутний капітал		0	0
Інший додатковий капітал		0	0
Резерви та інші фонди банку		0	0
Резерви переоцінки		0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		-308993	-1776434
Власний капітал – опис додаткових статей статей та вміст їх показників			
Власний капітал – усього за додатковими статтями		0	0
Неконтрольована частка		0	0
Усього власного капіталу		5571498	4104057
Усього зобов'язань та власного капіталу		46111897	45367424

Згідно "Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України" Банк має право вносити зміни до форм фінансової звітності та приміток до них відповідно до вимог МСФЗ з метою забезпечення доречною, достовірною, зрозумілою інформацією відповідно до вимог МСФЗ, наприклад шляхом: уведення додаткових рядків, заголовків та проміжних підсумків за операціями, розмір яких згідно з принципом суттєвості такий, що окреме надання інформації у фінансовій звітності підвищить її прозорість та якість; розкриття суттєвої інформації як окремої статті фінансової звітності; створення додаткових приміток; об'єднання окремих статей у разі несуттєвості обсягу певних операцій із сумами, подібними за економічною сутністю чи функціями; виключення статей фінансової звітності з нульовими показниками за поточний та попередній періоди.

Надаємо повне найменування додаткових статей по яких не було можливості внести у таблицю до звіту:

Найменування статті / Примітки / 31 грудня 2017 р. / 31 грудня 2016 р.

АКТИВИ

Грошові кошти / Примітка № 7 / 1 951 918 тис.грн./ 1 943 461 тис.грн.

Кошти в Національному банку України / Примітка № 7 / 2 224 482 тис.грн./ 2 064 415 тис.грн.

Кошти в інших фінансових установах / Примітка №8 / 13 225 042 тис.грн. / 13 868 310 тис.грн.

Деривативи / Примітка №27 / 2 601 тис.грн. / 972 тис.грн.

Цінні папери в портфелі банку на продаж та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії / Примітка №10 / 3 555 308 тис.грн. / 3 853 729 тис.грн.

Майно та обладнання / Примітка №11 / 1 108 493 тис.грн. / 1 057 729 тис.грн.

Нематеріальні активи / 257 068 тис.грн. / 230 029 тис.грн.

Відстрочений податковий актив та аванси з поточного податку на прибуток / 745 409 тис.грн. / 1 080 514 тис.грн.

Інші фінансові та не фінансові активи / Примітка №12 / 803 518 тис.грн. / 557 274 тис.грн.

Активи на продаж / - / -

Заборгованість перед іншими фінансовими установами / Примітка №13 / 67 098 тис.грн. / 22 091 тис.грн.

Деривативи / Примітка №27 / 7 196 тис.грн. / 60 527 тис.грн.

Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання / Примітка №15 / 1 145 958 тис.грн. / 926 060 тис.грн.

Затверджено до випуску та підписано

14.03.2018

року

Голова правління



Ф.Дюмель

(підпис, ініціали, прізвище)

Чмерук Т.Ю. (044)537-49-23

Головний бухгалтер



С.С.Бабій

(прізвище виконавця, номер телефону)

(підпис, ініціали, прізвище)

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

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
Процентні доходи		3258823	4033515
Процентні витрати		-614573	-1254829
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)			
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках			
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках			
Комісійні доходи		1973160	1617084
Комісійні витрати		-437673	-304910
Результат від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток			
Результат від операцій з хеджування справедливої вартості			
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж			
Результат від операцій з іноземною валютою			
Результат від переоцінки іноземної валюти			
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості			
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова			
Витрати/(доходи), які виникають під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова			
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів			
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж			
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення			
Чисте (збільшення) зменшення резервів за зобов'язаннями			
Інші операційні доходи			
Адміністративні та інші операційні витрати			

Додаткові статті (сукупні витрати) – усього за додатковими статтями			
Податок на прибуток, пов'язаний із статтями, іншого сукупного доходу, що буде рекласифікований у прибуток чи збиток			
Інший сукупний дохід, що буде рекласифікований в прибуток чи збиток після оподаткування			
Інший сукупний дохід після оподаткування			
Усього сукупного доходу за рік		1467441	-993968
Прибуток (збиток), що належить:			
власникам банку			
неконтрольованій частці			
Усього сукупного доходу, що належить:			
власникам банку			
неконтрольованій частці			
Прибуток/(збиток) на акцію від діяльності, що триває:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію			
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію			
Прибуток/(збиток) на акцію від припиненої діяльності:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію			
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію			
Прибуток/(збиток) на акцію, що належить власникам банку:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік			
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік			

Згідно "Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України" Банк має право вносити зміни до форм фінансової звітності та приміток до них відповідно до вимог МСФЗ з метою забезпечення доречною, достовірною, зрозумілою інформацією відповідно до вимог МСФЗ, наприклад шляхом: уведення додаткових рядків, заголовків та проміжних підсумків за операціями, розмір яких згідно з принципом суттєвості такий, що окреме надання інформації у фінансовій звітності підвищить її прозорість та якість; розкриття суттєвої інформації як окремої статті фінансової звітності; створення додаткових приміток; об'єднання окремих статей у разі несуттєвості обсягу певних операцій із сумами, подібними за економічною сутністю чи функціями; виключення статей фінансової звітності з нульовими показниками за поточний та попередній періоди. Надаємо повне найменування додаткових статей по яких не було можливості внести у таблицю до звіту: Найменування статті / Примітки / За 12 місяців 2017 р. / За 12 місяців 2016 р. Результат від переоцінки іноземної валюти, торгових операцій з іноземною валютою та деривативами / 506 729 тис.грн. / 540 507 тис.грн. Результат від операцій з фінансовими активами банку на продаж / (67 391) тис.грн / 13 366 тис.грн. Доходи/(витрати) від іншої діяльності / (62 912) тис.грн. / (8

079) тис.грн. Чистий дохід від банківської діяльності / 4 556 163 тис.грн. / 4 636 654 тис.грн. Витрати, пов'язані з персоналом / (1 333 136) тис.грн. / (1 066 868) тис.грн. Адміністративні та інші операційні витрати / Примітка №20 / (882 903) тис.грн. / (751 180) тис.грн. Амортизація приміщень, вдосконалень орендованого майна, обладнання та нематеріальних активів / (212 706) тис.грн. / (182 885) тис.грн. Сукупний операційний дохід / (збиток) / 2 127 418 тис.грн. / 2 635 721 тис.грн. Резерв на знецінення кредитів, цінних паперів у портфелі банку на продаж, забов'язань пов'язаних з кредитуванням та інших / (382 675) (3 599 407) Чистий операційний збиток / 1 744 743 тис.грн. / (963 686) тис.грн. Чистий дохід від необоротних активів / 58 297 тис.грн. / 25 434 тис.грн. Дохід/збиток від активів, що утримуються на продаж / - / - Збиток до оподаткування / 1 803 040 тис.грн. / (938 252) тис.грн. Витрати на податок на прибуток / Примітка №21 / (335 599) тис.грн. / (55 716) тис.грн. Чистий прибуток/(збиток) за звітний період / 1 467 441 тис.грн. / (993 968) тис.грн. Інший сукупний дохід після оподаткування за звітний період: / - / - Інвестиції в портфелі банку на продаж: - Переоцінка цінних паперів у портфелі банку на продаж / - / - Дохід за вирахуванням витрат на вибуття та знецінення / - / - Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом / - / - Усього іншого сукупного доходу за звітний період / - / -

Затверджено до випуску та
підписано

14.03.2018

року

Голова правління



Ф.Дюмель

(підпис, ініціали,
прізвище)

Чмерук Т.Ю. (044)537-49-23

Головний
бухгалтер



С.С.Бабій

(підпис, ініціали,
прізвище)

(прізвище виконавця, номер телефону)

ЗВІТ
про фінансовий стан (Баланс)
на 31.12.2018 (число, місяць, рік)

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти		0	0
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України		0	0
Фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		0	0
Кошти в інших банках		0	0
Кредити та заборгованість клієнтів		0	0
Цінні папери в портфелі банку на продаж		0	0
Цінні папери в портфелі банку до погашення		0	0
Інвестиції в асоційовані/асоційовані та дочірні компанії		0	0
Інвестиційна нерухомість		172	16654
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочений податковий актив		0	0
Гудвіл		0	0
Основні засоби та нематеріальні активи		0	0
Інші фінансові активи		0	0
Інші активи		0	0
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття		0	0
Активи – опис додаткових статей статей та вміст їх показників	<p>АКТИВИ Грошові кошти /Примітка №7 / 2 332 174 тис.грн. / 1 951 918 тис.грн. Кошти в Національному банку України та обов'язкові резерви / Примітка №7 / 2 458 291 тис.грн. / 2 224 482 тис.грн. Кошти в інших фінансових установах за амортизованою вартістю / Примітка №8 / 12 312 124 тис.грн. / 13 225 042 тис.грн. Деривативи / Примітка №27 / 12 402 тис.грн. / 2 601 тис.грн. Кредити та заборгованість клієнтів за амортизованою вартістю / Примітка № 9 / 26 137 962 тис.грн. / 22 221 404 тис.грн. Цінні папери та інвестиції в асоційовані і дочірні компанії / Примітка №10 / 5 506 794 тис.грн. / 3 555 308 тис.грн. Майно та обладнання / Примітка №11 / 1 218 782 тис.грн. / 1 108 493 тис.грн. Нематеріальні активи / Примітка №11 / 475 095 тис.грн. / 257 068 тис.грн. Відстрочений податковий актив та аванси з поточного податку на прибуток / Примітка №22 / 445 227 тис.грн. / 7Найменування статті / Примітки / 31 грудня 2018 р. / 31 грудня 2017 р.45 409 тис.грн. Інвестиції в асоційовані небанківські фінансові установи, що утримуються з метою продажу Примітка №12 / 129 281 тис.грн. / -</p>		

		Інші фінансові та не фінансові активи / Примітка №13 / 984 784 тис.грн. / 803 518 тис.грн	
Активи – усього за додатковими статтями		52012916	46095243
Усього активів:		52013088	46111897
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		0	0
Кошти клієнтів	14	41115607	36406199
Фінансові зобов'язання, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток		0	0
Боргові цінні папери, емітовані банком		0	0
Інші залучені кошти		0	0
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання		0	0
Резерви за зобов'язаннями		0	0
Інші фінансові зобов'язання		0	0
Інші зобов'язання		0	0
Суборданований борг	16	3066893	3108868
Зобов'язання групи вибуття		0	0
Зобов'язання – опис додаткових статей статей та зміст їх показників		Найменування статті / Примітки / 31 грудня 2018 р. / 31 грудня 2017 р. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ Заборгованість перед іншими фінансовими установами за амортизованою вартістю / 5 927 тис.грн. / 67 098 тис.грн. Деривативи / Примітка №27 / 7 387 тис.грн. / 7 196 тис.грн. Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання / Примітка №15 / 1 091 945 тис.грн. / 951 038 тис.грн.	
Зобов'язання – усього за додатковими статтями		44010348	39515067
Усього зобов'язань:		45287759	40540399
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	17	5069262	5069262
Емісійні різниці	17	811229	811229
Незарєстрований статутний капітал		0	0
Інший додатковий капітал		0	0
Резерви та інші фонди банку		0	0
Резерви переоцінки		0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		844838	-308993
Власний капітал – опис додаткових статей статей та зміст їх показників			
Власний капітал – усього за додатковими статтями		0	0
Неконтрольована частка		0	0
Усього власного капіталу		6725329	5571498
Усього зобов'язань та власного капіталу		52013088	46111897

Згідно "Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України" Банк має право вносити зміни до форм фінансової звітності та приміток до них відповідно до вимог МСФЗ з метою забезпечення доречною, достовірною, зрозумілою інформацією відповідно

до вимог МСФЗ, наприклад шляхом: уведення додаткових рядків, заголовків та проміжних підсумків за операціями, розмір яких згідно з принципом суттєвості такий, що окреме надання інформації у фінансовій звітності підвищить її прозорість та якість; розкриття суттєвої інформації як окремої статті фінансової звітності; створення додаткових приміток; об'єднання окремих статей у разі несуттєвості обсягу певних операцій із сумами, подібними за економічною сутністю чи функціями; виключення статей фінансової звітності з нульовими показниками за поточний та попередній періоди.

20.03.2019 року



Голова управління

Ф.Домель

(підпис, ініціали, прізвище)

О.В.Воробйов (044)585-01-37

(прізвище виконавця, номер телефону)

Головний бухгалтер

Г.П.Опачанська

(підпис, ініціали, прізвище)

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

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
I	2	3	4
Процентні доходи	19	4584279	3258823
Процентні витрати	19	-705709	-614573
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)			
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках			
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати) після створення резерву під знецінення кредитів та заборгованості клієнтів, коштів в інших банках			
Комісійні доходи	20	2148021	1973160
Комісійні витрати	20	-523440	-437673
Результат від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток			
Результат від операцій з хеджування справедливої вартості			
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж			
Результат від операцій з іноземною валютою			
Результат від переоцінки іноземної валюти			
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості			
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова			
Витрати/(доходи), які виникають під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова			
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів			
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж			
Чисте (збільшення) зменшення резервів під знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення			
Чисте (збільшення) зменшення резервів за зобов'язаннями			
Інші операційні доходи			
Адміністративні та інші операційні витрати			

Додаткові статті (сукупні витрати) – усього за додатковими статтями			
Податок на прибуток, пов'язаний із статтями, іншого сукупного доходу, що буде рекласифікований у прибуток чи збиток			
Інший сукупний дохід, що буде рекласифікований в прибуток чи збиток після оподаткування			
Інший сукупний дохід після оподаткування			
Усього сукупного доходу за рік		2659857	1467441
Прибуток (збиток), що належить:			
власникам банку			
неконтрольованій частці			
Усього сукупного доходу, що належить:			
власникам банку			
неконтрольованій частці			
Прибуток(збиток) на акцію від діяльності, що триває:			
чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію			
скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію			
Прибуток(збиток) на акцію від припиненої діяльності:			
чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію			
скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію			
Прибуток(збиток) на акцію, що належить власникам банку:			
чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію за рік			
скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію за рік			

Згідно "Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України" Банк має право вносити зміни до форм фінансової звітності та приміток до них відповідно до вимог МСФЗ з метою забезпечення доречною, достовірною, зрозумілою інформацією відповідно до вимог МСФЗ, наприклад шляхом: уведення додаткових рядків, заголовків та проміжних підсумків за операціями, розмір яких згідно з принципом суттєвості такий, що окреме надання інформації у фінансовій звітності підвищить її прозорість та якість; розкриття суттєвої інформації як окремої статті фінансової звітності; створення додаткових приміток; об'єднання окремих статей у разі несуттєвості обсягу певних операцій із сумами, подібними за економічною сутністю чи функціями; виключення статей фінансової звітності з нульовими показниками за поточний та попередній періоди. Надаємо повне найменування додаткових статей по яких не було можливості внести у таблицю до звіту: Найменування статті / Примітки / За 12 місяців 2018 р. / За 12 місяців 2017 р. Результат від переоцінки іноземної валюти, торгових операцій з іноземною валютою та деривативами / Примітка №27 / 484 967 тис.грн. / 506 729 тис.грн. Результат від операцій з фінансовими активами банку на продаж / - / (67 391) тис.грн. Результат від іншої діяльності / (3 872) тис.грн. / (62 912)

тис.грн. Знецінення активів, що утримуються для продажу / Примітка №12 / (84 294) тис.грн.
 / - Чистий дохід від банківської діяльності / 5 899 952 тис.грн. / 4 556 163 тис.грн. Витрати,
 пов'язані з персоналом / (1 612 136) тис.грн. / (1 333 136) тис.грн. Адміністративні та інші
 операційні витрати /Примітка №21 / (992 647) тис.грн. / (882 903) тис.грн. Амортизація
 приміщень, вдосконалень орендованого майна, обладнання та нематеріальних активів / (283
 594) тис.грн. / (212 706) тис.грн. Сукупний операційний дохід / (збиток) / 3 011 575 тис.грн. /
 2 127 418 тис.грн. Резерв під кредитні збитки/ Примітка №24, 9 / 121 282 тис.грн. / (382 675)
 тис.грн. Чистий операційний збиток / 3 132 857 тис.грн. / 1 744 743 тис.грн. Чистий дохід від
 необоротних активів / 35 462 тис.грн. / 58 297 тис.грн. Чистий прибуток/(збиток) за звітний
 період / 2 659 857 тис.грн. / 1 467 441 тис.грн. Чистий прибуток на одну просту акцію
 (гривень на одну акцію) /Примітка №18 / 2.81 / 1.55 Чистий прибуток на одну привілейовану
 акцію (гривень на одну акцію) /Примітка №18 / 84.98 / 46.89

Затверджено до випуску та
 підписано

20.03.2019

року Голова правління Дюмель



(підпис, ініціали,
 прізвище)

О.В.Воробйов (044)585-01-37

Головний
 бухгалтер

(прізвище виконавця, номер телефону)

Г.П.Опачанська

(підпис, ініціали,
 прізвище)