

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра управління персоналом і економіки праці

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка

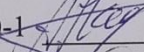
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

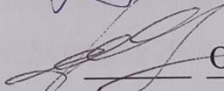
на тему: Формування та реалізація системи соціального захисту працівників

(на прикладі Хмельницького відділення АТ «А-Банк»)

ДРУПЕП. 020077.01.06.00

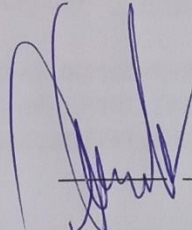
Виконала: студентка 2 курсу група УПЕПмз-20-1  А. В. Назарова

Керівник  
канд. екон. наук, доц.

 О. В. Кошонько

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри  
д-р екон. наук, проф.

 М. Д. Ведерніков

13 12 2021 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра управління персоналом і економіки праці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва  
 Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва  
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
управління персоналом і економіки праці

Ведерніков М.Д.

  
Підпис

Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Назарова Аліна Вячеславівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема проєкту (роботи): Формування та реалізація системи соціального захисту працівників (на прикладі Хмельницького відділення АТ «А-Банк»)

керівник проєкту (роботи) Кошонько О. В., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом ректора університету від «25» серпня 2021 р. № 102

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) на кафедру: 14 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи): наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичний щорічник України, нормативна база, статистичні та звітні матеріали банківської установи: баланс, фінансова звітність, статут, кодекс корпоративного управління.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні аспекти формування системи соціального захисту населення. У другому розділі наведено аналіз виробничо-господарської діяльності та системи соціального забезпечення АТ «А-Банк». Третій розділ присвячено формуванню та реалізації ефективної системи соціального захисту працівників АТ «А-Банк».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Рисунок – Система соціального захисту населення; Рисунок – Інституційна структура соціального захисту в Україні; Рисунок – Динаміка формування активів на АТ «А-БАНК» за 2018-2020 роки; Рисунок – Динаміка формування капіталу АТ «А-Банку» у 2018-2020 роках;

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Формування та реалізація системи соціального захисту працівників (на прикладі Хмельницького відділення АТ «А-Банк»)».

Виконала студентка гр. УПЕПмз-20-1 Назарова А.В., керівник Кошонько О.В., канд. екон. наук, доц.

Обсяг 120 с., 16 рис., 32 табл., 3 додатків, 71 джерела.

Ключові слова: соціальний захист, соціальне забезпечення, банківська установа, система, соціальні пільги, соціальний пакет.

Мета дипломної роботи: удосконалення теоретико-методичних засад та розробка рекомендацій щодо реалізації системи соціального захисту працівників банківської установи.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації системи соціального захисту працівників АТ «А-Банк».

У першому розділі розкрито зміст поняття «соціальний захист» та виявлено проблемні аспекти соціального захисту працівників, а також нормативно-правове регулювання системи соціального захисту в Україні.

У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності АТ «А-Банк». Виконано аналіз виробничо-господарської діяльності банку, аналіз системи управління персоналом. Здійснено оцінювання рівня соціального забезпечення працівників АТ «А-Банк», а також виявлено реальні проблеми та можливості для покращення управління системою соціального захисту банку.

Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо удосконалення напрямів ефективного формування та реалізації системи соціального захисту працівників АТ «А-Банк», здійснено економіко-математичне моделювання методів конкурентного соціального пакету працівників установи та запропоновано напрями удосконалення управління кар'єрним зростанням працівників банку.

12.12.2021



## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні основи дослідження системи соціального захисту населення.....	7
1.1 Суть, основні напрями та функції соціального захисту населення.....	7
1.2 Основні проблеми соціального захисту населення в Україні та світі.....	16
1.3 Інституційно-правовий механізм соціального захисту населення.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності АТ «А-Банк».....	33
2.1 Загальна характеристика мфінансово-економічної діяльності АТ «А-Банк» за 2018-2020 роки.....	33
2.2 Аналіз продуктивності праці та управління персоналом АТ «А-Банк».....	47
2.3 Оцінка рівня соціального забезпечення АТ «А-Банк».....	58
Висновки до розділу 2.....	66
3 Шляхи ефективного формування та реалізації системи соціального захисту працівників хмельницького відділення АТ «А-Банк».....	68
3.1 Напрями удосконалення компенсаційного механізму в умовах інноваційних трансформацій діяльності банківської установи.....	68
3.2 Економіко-математичне моделювання методів конкурентного соціального пакету працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк».....	77
3.3 Удосконалення управління кар'єрним зростанням працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк» як одна із функцій соціального захисту .....	94
Висновки до розділу 3.....	105
Висновки.....	108
Перелік джерел посилання.....	111
Додатки.....	144

## ВСТУП

Актуальність теми. До ключових питань, що постають перед більшістю країн як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі, належить побудова ефективної системи соціального захисту населення здатної вирішувати нагальні й перманентні соціальні проблеми.

Особливо гостро постає потреба переосмислення соціальної політики в Україні, визначення чіткої мети, завдань, механізмів і етапів її реалізації. Означена проблема набуває особливої актуальності у світлі процесів нестабільності соціально-економічного розвитку держави та військового конфлікту на Сході України. Вищезначене зумовлює необхідність створення високоефективної системи соціального захисту, здатної допомогти слабким у самоствердженні і сприяти сильним у саморозвитку, закладенні міцного фундаменту тристоронніх відносин у механізмі соціального партнерства.

Для імплементації сучасних і досконалих механізмів системи соціального захисту виникає потреба у характеристиці й узагальненні досвіду зарубіжних країн, виокремленні адекватних до вимог часу інструментів, які можна використати у вітчизняному просторі соціального захисту з найефективнішою та найбільш повною їхньою віддачею. Ігнорування цієї проблеми спричинить зубожіння населення, соціальну ізоляцію, втрату довіри до державних органів влади та зростання соціальної напруженості.

Серед класиків економічної науки, котрі досліджували проблеми еволюції системи соціального захисту населень і розвитку економічного інструментарію його аналізу, варто виокремити А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, А. Маршала, Дж. Кейнса, А. Пігу, М. Лоренца, Т. Веблена, Ф. Гайєка, М. Фрідмана, Дж. Бьюкенена, А. Мюллер-Армака, В. Ойкена, П. Спідера, Р. Тітмуса та ін.

Проблеми розвитку системи соціального захисту відображені у працях вітчизняних учених-економістів Н. Абакумової, Н. Борецької, В. Гейця, В.

Гетьмана, О. Гупала, К. Дідківської, О. Длугопольського, Ю. Килимника, Е. Лібанової, І. Рудкевич, І. Сироти, А. Сіленко, А. Халецької, П. Шевчука та ін. Однак теперішній стан системи соціального захисту населення України засвідчує необхідність детальнішого аналізу й надання конкретних пропозицій щодо вдосконалення наявної системи у найближчій перспективі.

Метою дипломного дослідження є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка рекомендацій щодо реалізації системи соціального захисту працівників банківської установи.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- систематизувати і розвинути поняттєво-категоріальний апарат системи соціального захисту населення;
- розглянути основні структурні елементи системи соціального захисту населення України;
- вивчити інституційно-правовий механізм соціального захисту населення;
- оцінити систему соціального захисту населення у трансформаційній та ринковій економіці України;
- сформулювати ефективну модель соціального захисту населення;
- розробити комплекс рекомендацій, спрямованих на вдосконалення державного регулювання соціального захисту працівників банківської установи;
- теоретично узагальнити світові моделі соціального захисту та сформулювати на їхній основі пропозиції з використання найефективніших механізмів у системі соціального захисту населення України.

Об'єкт дослідження є процеси формування та реалізації системи соціального захисту працівників АТ «А-Банк».

Предмет дослідження становлять умови, особливості, тенденції творення ефективної системи соціального захисту населення.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

## 1.1 Суть, основні напрями та функції соціального захисту населення

Основні міжнародні документи з прав людини визнали необхідність соціального захисту, що становить невід'ємну складову розвинутої сучасних демократичних держав. Так, ст. 22 Загальної Декларації прав людини 1948 р. засвідчує: кожна людина як член суспільства має право на соціальне забезпечення, здійснення необхідних для підтримання її гідності й для вільного розвитку прав у економічній, соціальній і культурній галузях за допомогою національних зусиль, міжнародного співробітництва та відповідно до структури і ресурсів кожної держави. Право на гідний життєвий рівень (у тому числі їжу, одяг, житло, медичний догляд і соціальне обслуговування), що необхідний для підтримання здоров'я та добробуту її самої та сім'ї, на забезпечення у випадку безробіття, хвороби, інвалідності, вдовства, старості, втрати засобів до існування через незалежні від неї обставини, зафіксовано у ст. 25.

Міжнародний пакт "Про економічні, соціальні і культурні права" (1966 р.) у ст. 9 також утверджує право кожної людини на соціальне забезпечення, зокрема й соціальне страхування [1].

Упродовж тривалого періоду вектор досліджень економічної теорії був спрямований на економічне багатство. У науковій літературі XXI ст. усе популярнішим стає термін "соціальне багатство", визначальна складова якого – людина, найвища цінність суспільства, її фізичний, духовний та інтелектуальний розвиток. Для того, щоби його забезпечити, необхідно організувати справедливий та ефективний розподіл національного багатства, який здійснюється через механізм соціального захисту населення.

У Конвенції міжнародної організації праці №102 викладено концепцію соціального захисту, яка проголошує право всіх громадян на соціальну

допомогу незалежно від трудового стажу та розміру випланих страхових внесків, виокремлюючи дев'ять напрямів, за котрими допомога повинна надаватися. Це – медичне обслуговування, допомога за хворобою, допомога з безробіття, пенсії за старістю, пенсії з виробничого травматизму, допомога у зв'язку з народженням дитини, сімейна допомога, допомога з інвалідності, допомоги за втрати годувальника [2]. Зазначимо, що Міжнародна організація праці (МОП) спрямовує зусилля на практичне втілення загальних принципів соціальної справедливості в законодавство окремих країн і має одну з найдосконаліших систем міжнародного контролю за виконання ратифікованих конвенцій.

Соціальний захист є невід'ємною частиною політики держави, яка в змозі нести відповідальність за добробут, розвиток і безпеку своїх громадян. Це та складова, від ефективності якої залежить цивілізаційний розвиток будь-якого суспільства. Дослідження сутності соціального захисту, його місця в соціальній політиці держави становить значний інтерес в складних умовах сьогодення, адже соціальний захист є засобом збереження фінансової рівноваги та добробуту у суспільства.

Визначаючи сутність соціального захисту, можна спиратися на положення Конституції України, норми законодавства, міжнародно-правові норми, довідкову та енциклопедичну літературу, іноземні джерела, світовий досвід соціального розвитку.

Поширеною є думка, що виникнення терміна і поняття «соціальний захист» пов'язане із прийняттям закону США про соціальний захист (Social Security Act) у 1935 році. Його творець, президент США Франклін Рузвельт, назвав новий законодавчий акт «наріжним каменем у системі, яка будується зараз, але у жодному разі не завершується» [3]. Однак, є й інші точки зору щодо виникнення цього поняття. Як зазначає Гай Перрін, попри те, що цей термін вперше вжито у США, концепція системи соціального захисту сповна була втілена в новозеландському законодавстві 1938 року [4]. Н. Болотіна ж стверджує, що пріоритет тут належить Росії – 31 жовтня 1918 року РНК у Росії

затвердила Положення про соціальне забезпечення трудящих [5]. У будь-якому разі можна стверджувати, що від 30-х рр. ХХ ст. термін «social security» став загальноживаним. При цьому термін «security» вживається тут у значенні «безпека», «охорона», «захист», «забезпечення», «гарантування». Зазначимо, що поняття соціального захисту населення є досить широким і охоплює практично всі верстви населення тією чи іншою мірою. У таблиці 1.1 наведено декілька визначень соціального захисту різних авторів.

Таблиця 1.1 - Визначення категорії «соціальний захист» в працях вітчизняних вчених

Автори	Визначення
Дідківська Л.І., Головко Л.С. [6]	Соціальний захист населення - державна підтримка певних категорій населення, які можуть зазнавати негативного впливу ринкових процесів, забезпечення відповідного рівня життя шляхом надання правової, фінансової, матеріальної допомоги окремим громадянам (найбільш вразливим верствам населення), а також створення соціальних гарантій для економічно активної частини населення, забезпечення прийнятних для країни умов життя та праці громадян, у тому числі через установлення соціальних стандартів.
Українські Закони. Соціальний кодекс України. Проект [7]	Соціальний захист - це система державного гарантування прав громадян України на матеріальне забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та інших випадках, передбачених законодавством України.
Скуратівський В., Палій О., Лібанова Е. [8]	Соціальний захист - це комплекс організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих на захист добробуту кожного члена суспільства в конкретних економічних умовах.
Москаленко В.В. [9]	Соціальний захист - це певний механізм, за допомогою якого досягається мінімальний життєвий рівень громадян, це система заходів і відповідних інститутів, призначених для забезпечення нормального існування людини, підвищення рівня задоволення її соціальних потреб, якості життя та перспектив.
Болотіна Н. [5]	Поняття «соціальний захист» у широкому розумінні визначають як діяльність держави, спрямовану на забезпечення формування й розвитку повноцінної особистості, виявлення й нейтралізацію негативних факторів, що впливають на неї, створення умов для самовизначення і ствердження у житті. У вузькому розумінні соціальний захист визначають як сукупність економічних і правових гарантій, що забезпечують додержання найважливіших соціальних прав громадян, досягнення соціально прийняттого рівня життя.
П.І. Шевчук [10]	Соціальний захист - це комплекс організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих на забезпечення життя, здоров'я та добробуту населення за конкретних економічних умов.

Наведенні визначення відображають підходи різних авторів до трактування сутності даного поняття, а більшість з них об'єднує те, що під соціальним захистом розуміється лише той обсяг соціальних гарантій, що надається безпосередньо державою (рисунок 1.1). Соціальний захист населення являє собою сукупність взаємовідносин між суспільством та соціально вразливими верствами соціуму з приводу отримання ними економічних благ (соціальні виплати, допомоги, компенсації, пільги, податкові знижки та кредити) для забезпечення існуючих у країні соціальних стандартів через діяльність відповідних інститутів (соціальні гарантії, соціальні стандарти, соціальні нормативи, державні та громадські організації, фонди і установи, а також корпорації і міжнародні інституції) [4].

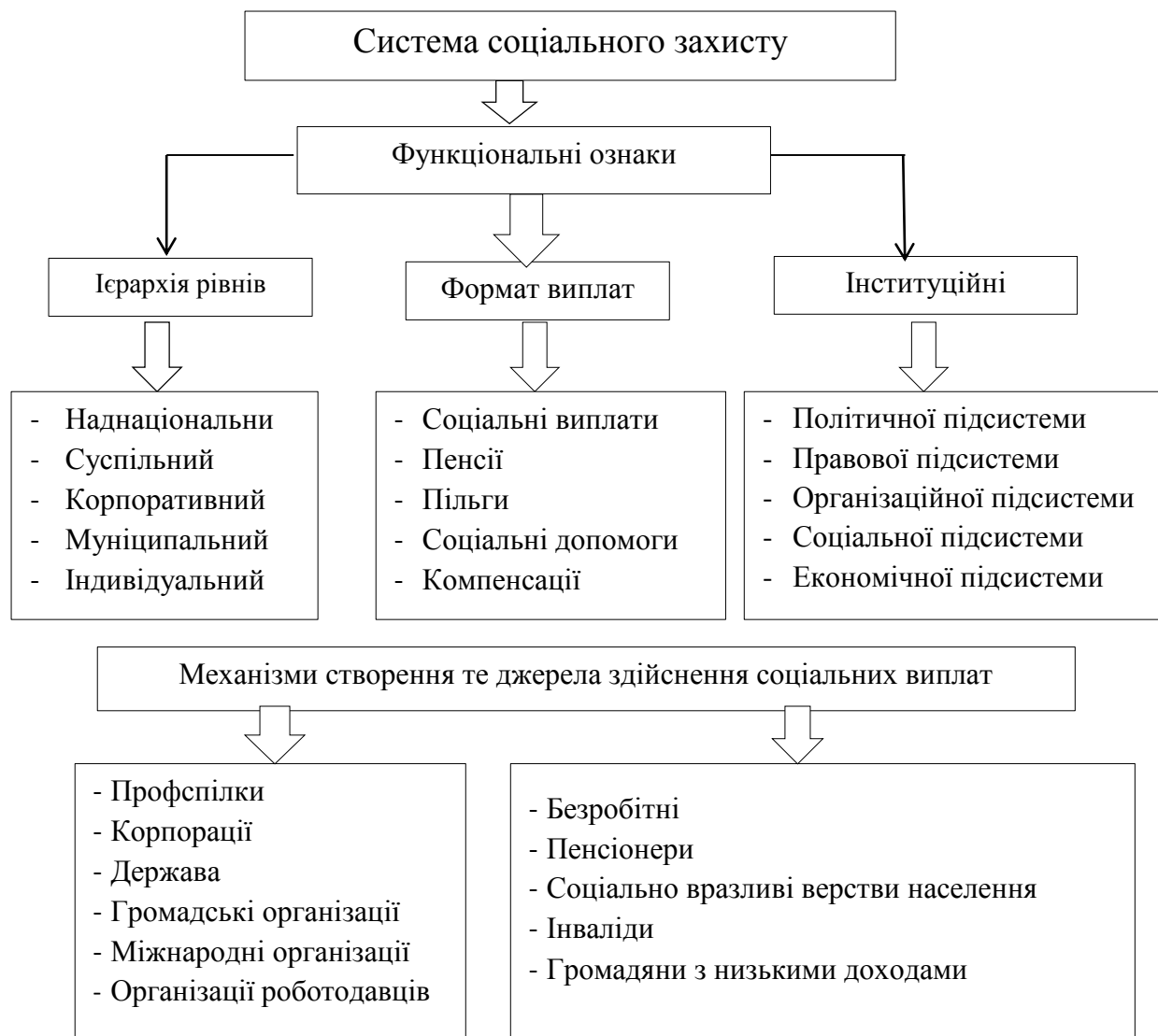


Рисунок 1.1 - Система соціального захисту населення [1]

Соціальний захист є також важливим питанням, що розглядається у всіх важливих міжнародних форумах. Він став центральною темою на Всесвітній зустрічі на вищому рівні в інтересах соціального розвитку, яка відбулася у Копенгагені 1995 р., де уряди взяли зобов'язання “розробити та здійснити політику з метою забезпечення всім людям належного економічного та соціального захисту під час безробіття, хвороби, материнства, виховання дітей, непрацездатності, старості та вдовства”.

Мета соціального захисту виражається в тому, щоб, забезпечивши людям необхідний мінімум для життя, забезпечити кожному громадянину шанс вільно та безперешкодно реалізовувати свої амбіції, втілювати у життя плани, розкриватися у професійній сфері, відкривати та вдосконалювати свої здібності та навички, що у подальшому буде нести суспільне благо.

Під системою соціального захисту сьогодні розуміється сукупність законодавчо визначених економічних, соціальних, юридичних гарантій і прав, соціальних інститутів та установ, що забезпечують їх реалізацію та створюють умови для підтримки життєзабезпечення і діяльного існування різних соціальних верств і груп населення, передусім соціально вразливих.

За Конституцією України, утвердження та забезпечення прав і свобод людини – головний обов'язок держави. Причому держава не є пасивним спостерігачем у процесі дотримання прав і свобод громадян, а дієвим учасником забезпечення їхньої реалізації. Це, безперечно, підтверджує її соціальну орієнтацію. У Конституції України зазначено: «Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава» Під словом «соціальна» розуміється держава, у якої соціальна справедливість – девіз активності, а добробут всіх громадян та підтримка соціально незахищених верств населення – прерогатива діяльності. Отже, соціальний захист становить основу, стрижень соціальної політики держави.

Соціальний захист у механізмі державного управління – не тільки надання підтримки тим, хто її потребує, це ще й забезпечення в країні здорового соціального клімату, розвитку без потрясінь, революцій і

громадянських війн. Сьогодні соціальні цінності тією або іншою мірою притаманні всім промислово розвинутим країнам, що, мабуть, становить значніше досягнення світової цивілізації [13, с. 85].

З позиції більшості сучасних економістів, соціальний захист – це комплекс організаційно правових та економічних заходів, спрямованих на забезпечення життя, здоров'я і добробуту населення за конкретних економічних умов [14, с. 107]. Такі заходи передбачають формування інститутів соціального захисту й законів, котрі регулюють їхню діяльність, створюють механізми перерозподілу доходів через стягнення податків та інших платежів і трансфертів. Отже, соціальний захист – це правила перерозподілу суспільного багатства на користь людей, які тимчасово чи постійно потребують особливої підтримки суспільства [15, с. 42].

Соціальний захист населення як система, діюча в ринкових умовах, є комплексом нормативних актів, форм, методів та дій, що мають забезпечити:

установлення передбаченого законом України періодично оновлюваного гарантованого прожиткового мінімуму. На його основі визначається нижня межа заробітної плати, формується система пенсій та допомоги, гарантується обслуговування в житлово-комунальній та соціально-культурній сферах;

реалізацію прав кожного громадянина на працю і отримання гарантованого мінімуму доходів, достатнього для нормальної життєдіяльності працюючого та його сім'ї;

надання різних форм допомоги безробітним: виплати по безробіттю, організація громадських робіт, перепідготовка та отримання нової спеціальності, з якої є вільні робочі місця, створення умов для започаткування власної справи;

розробку та законодавче врегулювання (затвердження) всього комплексу заходів, що представляють у всій повноті систему соціального захисту всього населення (працюючих, непрацюючих у працездатному стані, непрацездатних, пенсіонерів, інвалідів, підростаючого покоління, багатодітних матерів, неповні та малозабезпечені сім'ї).

державні гарантії щодо підтримки необхідного рівня життя малозабезпеченим категоріям населення.

Державне соціальне забезпечення є складовою системи соціального захисту і виконує функцію нагромадження та розподілу коштів соціального захисту, призначених на соціальну допомогу, виплати по соціальному страхуванню тощо. Соціальне забезпечення включає пенсії й різного роду допомоги. Таким чином, під соціальним забезпеченням розуміють заходи матеріальної підтримки особи та сім'ї з боку держави і суспільства. До системи соціального захисту слід віднести також соціальні нормативи - гарантовані державою мінімальні рівні винагороди за працю, стипендіального та соціального забезпечення.

Основним законом України громадянам гарантується соціальний захист у різних формах його прояву:

громадяни мають право на участь у професійних спілках з метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів (ч. 3 ст. 36);

громадянам, які потребують соціального захисту, житло надається державою та органами місцевого самоврядування безоплатно або за доступну для них плату відповідно до закону (ч. 2 ст. 47);

кабінет Міністрів України забезпечує проведення фінансової, цінової, інвестиційної та податкової політики; політики у сферах праці й зайнятості населення, соціального захисту, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування (п. 3 ч. 1 ст. 116);

держава забезпечує соціальний захист громадян України, які перебувають на службі у Збройних Силах України та в інших військових формуваннях, а також членів їхніх сімей (ч. 5 ст. 17);

громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом (ч. 1 ст. 46);

включно законами України визначаються основи соціального захисту, форми і види пенсійного забезпечення; засади регулювання праці і зайнятості, шлюбу, сім'ї, охорони дитинства, материнства, батьківства; виховання, освіти, культури і охорони здоров'я; екологічної безпеки (п. 6 ч. 1 ст. 92).

Існує єдність трьох головних складових соціальної політики:

1) соціальна допомога, що гарантує громадянам, які опинилися за межами бідності і неспроможні через різні причини забезпечити собі життєвий мінімум, можливість психофізичного виживання в кризових соціально-економічних умовах;

2) соціальне забезпечення, що гарантує нормальний рівень існування людини і відшкодування втрат регулярного прибутку, компенсація додаткових втрат у зв'язку з інфляційними процесами, упередження причин, що призводять до втрати регулярного прибутку внаслідок припинення виробництва тощо;

3) соціальні послуги, що забезпечують високий рівень трудової активності, участі в громадянському житті (програми професійної перекваліфікації, створення додаткових робочих місць та ін.).

Такий підхід передбачає зміну соціальних функцій держави. З одного боку, вона повинна створювати умови для того, щоб населення було спроможне власними силами вирішувати більшість соціальних проблем. З другого - необхідно надавати певну допомогу громадянам та їх родинам, якщо вони не можуть власними силами з різних причин (хвороби, інвалідності, похилого віку тощо) підтримувати необхідний мінімальний життєвий рівень.

Соціальна держава повинна забезпечувати рух у напрямі:

сприяння кожному в наданні роботи або іншого джерела засобів існування;

створення належних умов для життя й особистого розвитку, щоб індивід міг бути агентом власного розвитку, а соціальна допомога надавалася лише тим, хто потрапляє у скрутне становище не з власної вини;

гарантування миру й злагоди в суспільстві;

досягнення в суспільстві соціальної справедливості, соціальної безпеки.

Науковці розглядають соціальний захист як систему яка складається з:

1) правових, соціально-економічних і організаційних заходів, котрі гарантує та реалізує державою з метою гарантування належного рівня життя людини, тобто матеріального забезпечення відповідно до стандартів сучасного суспільства [16, с. 47];

2) принципів, методів, законодавчо установлених державою соціальних гарантій, заходів та закладів, котрі забезпечують умови для нормальної життєдіяльності різних соціальних категорій і груп [16, с.48];

3) інститутів державного соціального забезпечення, соціальної допомоги, соціального й особистого страхування, а також внутрішньо організаційних форм соціальної допомоги, що функціонують для матеріального, медичного та реабілітаційного забезпечення людей похилого віку, непрацездатних, хворих, безробітних, сімей, які втратили годувальника, а також надання допомоги сім'ї [16, с. 49].

Дотримуючись принципів соціальної справедливості, система соціального захисту створює для всіх членів суспільства рівні умови, які перешкоджають негативному впливу середовища на людину та забезпечують гідну й соціально прийнятну якість їхнього життя.

У науковій літературі продовжують тривати дискусії з приводу суті понять "соціальний захист" і "соціальне забезпечення". Одні науковці вважають ці терміни словами-синонімами, інші розглядають "соціальний захист" як ширше поняття, що охоплює й поняття "соціальне забезпечення". Соціальне забезпечення, порівняно зі соціальним захистом, – вужче поняття, адже воно позначає ще й практику виплати пенсій, соціальної допомоги, соціального догляду, соціального обслуговування з метою підтримки рівня доходів населення.

За міжнародними стандартами, соціальне забезпечення охоплює також право на медичну допомогу, медичне страхування, державну підтримку сім'ї,

материнства й дитинства, утримання та виховання за державні кошти дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування [17 с. 42].

Основні функції соціального захисту відобразив П. Спікер. Такими функціями він вважає: «підтримання належного нинішнього рівня життя громадян і запобігання бідності – превентивна функція; покращення умов у майбутньому та за погіршення ситуації – запровадження необхідних механізмів впливу – реабілітаційна функція (пом'якшення наслідків бідності через надання допомоги у грошовій, натуральній чи безготівковій формах)»[18, с. 89].

Система соціального захисту – це сукупність правових, економічних та соціальних заходів, гарантованих Конституцією України, щодо створення та забезпечення здорового соціально-економічного мікроклімату для життя та розвитку як економічно активної частини населення, так і тих, хто опинився у складних життєвих обставинах, гарантуючи обом групам соціальну безпеку (розвиток без війни і тероризму), соціальні зобов'язання, котрі ґрунтуються на соціальній справедливості й рівності прав.

Соціальний захист населення становить основу, стрижень соціальної політики держави, яку сьогодні здійснюють всі країни світу. Однак, ані в сучасному законодавстві, ані в науковій літературі не існує єдиного визначення терміна "соціальний захист". Відсутність загального уявлення про інститут соціального захисту призводить до вільного тлумачення різноманітних категорій і понять, які розкривають зміст.

## **1.2 Основні проблеми соціального захисту населення в Україні та світі**

Сьогодні комплекс проблем соціального захисту населення України розглядається крізь призму стану суспільства, стану ринкових відносин, коли

нові реалії громадського та економічного життя замінюють старі та віджили. Особливістю цього періоду є відставання розвитку нормативної бази та стандартів правового регулювання повсякденних потреб суспільства.

Саме тому правова система не завжди демонструє готовність до швидшого запровадження та ефективного регулювання нових процесів, у тому числі в галузі соціального захисту населення.

У контексті основних проблем соціального захисту населення на різних інституціональних рівнях недостатньо уваги приділяється практичній реалізації теоретичних розробок "компенсаційних" захисних механізмів для суспільства, які допомагали б його громадянам адаптуватися до специфічних умов формування нових інститутів та інституціонального середовища.

Більшість населення в сучасних умовах на фоні низького рівня доходів, високих темпів інфляції, різкого підвищення цін на товари та тарифів на житлово-комунальні послуги не може реалізувати свої соціально-економічні інтереси, зберегти чи підвищити соціальний статус, отримати кваліфіковану медичну допомогу та якісну освіту. Усе це блокує широку соціальну мобільність, звужує перспективи економічного зростання, суспільного відтворення та стійкого соціального розвитку суспільства.

Реалізація соціальної політики є однією з основних функцій держави. Ситуація, що склалася, вимагає застосування негайних заходів з оптимізації соціального захисту населення України в руслі соціальної політики, яка передбачає впровадження інноваційних соціальних технологій, застосування нових методів організації соціальної роботи, використання альтернативних джерел надання та фінансування соціальних послуг, формування комплексної системи соціального захисту тощо. Соціальна політика є знаряддям реалізації системи соціального захисту населення. Наявність досконалої, дієвої та ефективної системи соціального захисту є показником рівня розвитку держави, її відповідності вимогам часу, а також рівня добробуту населення країни.

На державному рівні в системі соціального захисту існують такі групи проблем:

недосконалість нормативно-правової бази щодо реформування системи соціального захисту населення;

необхідність структурних змін у програмах, спрямованих на підвищення адресності соціальної допомоги, в тому числі за рахунок скасування пільг, наданих багатьом категоріям громадян незалежно від їх матеріального становища, або встановлення там, де можливо, нового порядку надання соціальної допомоги, що базується на перевірці доходів;

відсутність взаємоузгодження різних програм соціальної допомоги, наприклад програм дитячих допомог, житлових субсидій і соціальної допомоги родинам;

складність переходу до єдиної системи грошових трансфертів у рамках мультипрограмної системи соціального захисту населення.

Першочерговою проблемою у контексті соціального захисту населення є запровадження повномасштабної реформи пенсійної системи, яка повинна здійснюватися за трьома рівнями:

I рівень - солідарна система пенсійних виплат;

II рівень - система накопичувальних індивідуальних пенсійних рахунків у рамках загальнообов'язкового державного пенсійного страхування;

III рівень - система недержавного пенсійного страхування, яка забезпечуватиме виплату додаткової пенсії за рахунок добровільних пенсійних внесків громадян (третій рівень).

Серйозною соціальноекономічною проблемою, від вирішення якої залежить стан соціального захисту населення, є зростання рівня безробіття, що загрожує несприятливими соціальними наслідками. Аналіз свідчить, що сьогодні збільшується чисельність населення, яке протягом тривалого часу не мало роботи. Подовження термінів безробіття є дуже небезпечним соціальноекономічним процесом, який свідчить про тенденцію його переходу в застійну форму. Звісно, це негативно впливає на потенційний

професійнокваліфікаційний рівень безробітних, тому що допустимий термін пошуку роботи, коли ще не почалася втрата кваліфікації, навичок та звичок працювати, становить 3 місяці.

Важливою проблемою соціального захисту населення на всіх рівнях державного управління є недосконалість існуючої системи соціального страхування, що зумовлена, насамперед, відсутністю законодавчо встановленої прямої залежності між страховими внесками та виплатами з них, функціонуванням переважно державної системи соціального страхування. Згідно з Законом України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування"[19] має бути здійснений перерозподіл відповідальності за соціальне забезпечення громадян між державою, роботодавцями та працівниками. В цьому напрямі першочерговим завданням у сфері соціального страхування є прийняття нових законів України з окремих видів загальнообов'язкового державного соціального страхування, створення сучасної нормативноправової бази, яка б визначала їх правові, економічні та організаційні засади, та відповідної системи управління соціальним страхуванням.

Важливою проблемою регіональної соціальної політики є розробка і запровадження єдиних мінімальних соціальних стандартів соціального захисту населення незалежно від економічних можливостей регіонів. З посиленням відповідальності регіонів за стан соціального розвитку необхідним стає удосконалення фінансового забезпечення здійснення регіональних соціальних заходів (стимулювання інвестиційної діяльності, формування регіонального соціального бюджету, підтримка підприємництва тощо).

Найбільш важливим фактором на сучасному етапі реформування економіки є підвищення ефективності управління зайнятістю населення через вдосконалення адміністративноправових і соціальноекономічних механізмів. Це, насамперед, розробка нових та доповнення існуючих законодавчих актів про працю, визначення компетенції органів державного управління різних рівнів у здійсненні політики зайнятості населення. Це і включення нових

економічних механізмів, спрямованих на створення матеріальних умов для функціонування державних гарантій у сфері зайнятості населення, таких як цільове фінансування, пільгове кредитування та надання додаткових пільг суб'єктам господарювання, що забезпечують розширення масштабів виробництва, створення нових робочих місць, підвищення зайнятості населення [20, с. 95].

Сучасний стан соціального захисту в Україні можна охарактеризувати, як:

різноманітні пільги, соціальні виплати та соціальні послуги в Україні безпосередньо передбачені у 58 законах та більше ніж у 120 підзаконних нормативно-правових актів;

соціальний захист та соціальне забезпечення є найбільшою видатковою статтею бюджету – навіть більшою ніж видатки на охорону здоров'я, освіту;

згідно з чинним законодавством, в Україні існує 120 категорій пільговиків, з яких лише 45 відзначаються за соціальною відзнакою, а 57 за професійною;

усі пільгові категорії мають право на більш як 120 видів пільг та понад 60 видів допомог;

в Україні налічується близько 130 категорій одержувачів різних соціальних виплат, з яких лише 70 отримують за соціальною ознакою, а 50 – за професійною;

соціальний захист та соціальне забезпечення є найбільшою видатковою статтею бюджету – навіть більшою ніж видатки на охорону здоров'я, освіту;

усі пільгові категорії мають право на більш як 120 видів пільг та понад 60 видів допомог.

Однією з першочергових проблем соціального захисту є реформування системи соціального обслуговування та надання допомоги малозабезпеченим верствам населення. Воно має спрямовуватися на розроблення нових механізмів реалізації чинних законодавчих актів з питань соціальної політики, послідовне здійснення заходів щодо розвитку та зміцнення системи

соціального захисту, вдосконалення механізму фінансування надання державної соціальної допомоги, що забезпечить гарантований рівень соціального захисту малозабезпечених прошарків населення.

Головною метою соціальної політики є забезпечення гідного рівня життя як працюючого, так і непрацюючого населення. Вона може бути реалізована шляхом забезпечення максимального позитивного впливу національної системи соціального захисту та попередження її негативних наслідків. Основою управління цими процесами є наявність прогностичних розрахунків соціальних витрат у відповідності із встановленими державою пільгами та гарантіями, збалансованими з їх фінансовим забезпеченням.

У цьому зв'язку дуже важливою проблемою соціального захисту населення є прогнозування соціальних витрат, яке передбачає визначення на перспективу тенденцій створення сприятливих умов для поліпшення добробуту громадян, які у відповідності з чинним законодавством мають потребу в державній підтримці. Це дає можливість здійснювати загальний аналіз зворотних зв'язків між соціальним сектором та економікою, враховувати зміни у законодавчоправовому полі, розглядати вплив різних сценаріїв розвитку економіки, характеризувати потребу в коштах, призначених для компенсації соціальних витрат, виходячи з економічних перспектив та життєвих реалій, як тенденцію розвитку соціального захисту населення у даний період. На цій основі можна створити сценарій майбутнього розвитку соціальної сфери та мати ключову інформацію для планування соціальної політики, враховувати їх при розробці консолідованого бюджету України та окремих регіонів.

Важливою проблемою соціального захисту населення є гармонізація управління всією соціально-економічною сферою, тобто забезпечення адекватності та збалансованості роботи всіх її структурних елементів на основі використання системних методів формування та реалізації політики в галузі економіки. Сьогодні якість управління визначає якість життя.

Найважливішою проблемою для держави є створення громадянського суспільства. Для цього потрібно мати відповідне законодавство, яке захищає права громадян і громадських організацій. Державним органам влади треба забезпечити здійснення ефективного контролю виконання зобов'язань стосовно соціальних гарантій, формування у суспільстві механізму цивілізованого захисту наданих прав і свобод. Вказане потребує змістовної програми дій представників усіх гілок влади, громадських об'єднань, засобів масової інформації, кожної людини, спрямованих на забезпечення добробуту та гідного рівня життя, який існує у передових країнах світу.

Для забезпечення належного функціонування механізму системи соціального захисту необхідно здійснити низку соціально-економічних реформ у державі, впровадити нові шляхи та методи, які дадуть змогу працювати більш результативно на користь тих, хто потребує соціального захисту. Зокрема, необхідним є:

- надання правової, фінансової, матеріальної допомоги найбільш вразливим верствам населення та створення соціальних гарантій для економічно активної частини населення;
- запровадження повномасштабної реформи пенсійної системи;
- усунення зловживань у системі адміністрування пільг та обліку пільгових категорій громадян, забезпечення прозорості системи соцвиплат;
- впровадження у практику стратегічного планування і маркетингового управління попитом і пропозицією соціальних послуг; з
- забезпечення підготовки та перепідготовки висококваліфікованих кадрів у сфері соціального страхування населення;
- забезпечення обміну фінансовими, кадровими, інформаційними ресурсами в рамках загальної системи соціально-економічних відносин.

### 1.3 Інституційно-правовий механізм соціального захисту населення

Зміна економічних взаємин у процесі трансформації економіки потребує відповідних реформ інституційної структури, коли певні інститути припиняють існування, а формуються інші, ефективніші у сучасних ринкових умовах. Це необхідно для сучасної української економіки загалом, що перебуває у процесі пошуку вагомих економічних механізмів і відповідних їм форм інституційної організації соціально-економічної системи з метою подальшого збереження та розвитку виробництва соціальних благ, підтримання здоров'я нації, забезпечення соціального захисту населення на основі соціально прийняттого балансу розподілу національного прибутку [21, с. 75].

Соціальний інститут – це стійка форма організації спільної діяльності людей у вигляді організаційної структури або системи правил нормативно урегульованого порядку, в межах яких розподіляються соціальні ролі й статуси людей, котрі охоплені діяльністю відповідного інституту [21, с. 75].

У законодавчих та інших нормативних актах визначено формування і порядок використання фондів, що акумулюють кошти, призначені для забезпечення функціонування конгломератних утворень, підготовки кадрів соціальних працівників державних і недержавних установ (рисунок 1.2) [21, с. 75–76].

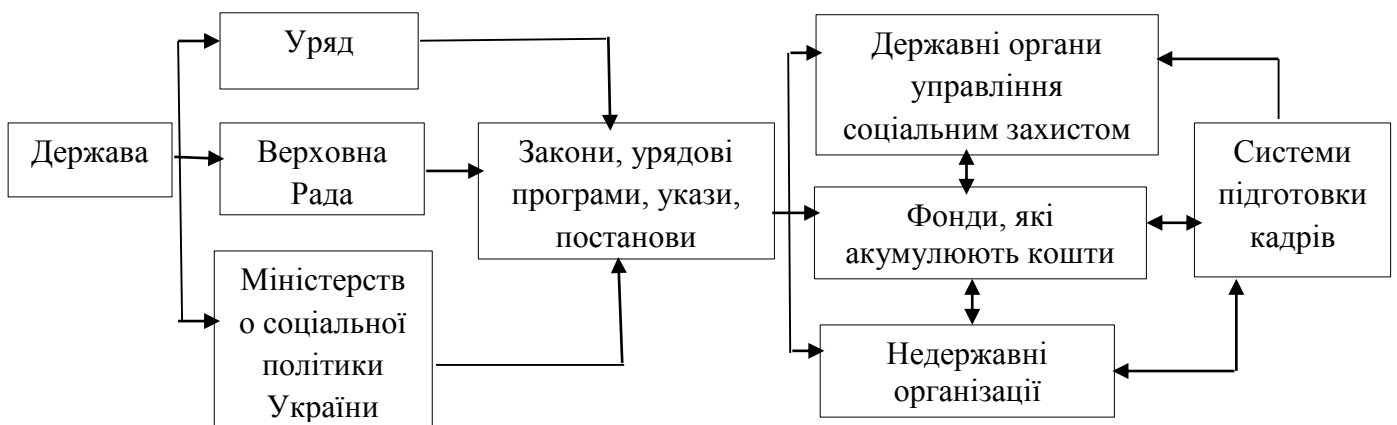


Рисунок 1.2 - Інституційна структура соціального захисту в Україні

Провідним органом виконавчої влади соціального захисту населення є Міністерство соціальної політики України, створене 9 грудня 2010 р. унаслідок реорганізації Міністерства праці та соціальної політики України у зв'язку з адміністративною реформою. У діяльності Міністерство керується Конституцією та законами України, актами Президента України й Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України, а також Положенням про нього. У Положенні зазначено основні завдання, права, повноваження, чисельність та структура Міністерства соціальної політики, обов'язки Міністра соціальної політики.

Інституційне середовище здійснення політики соціального захисту населення визначає передусім ефективну діяльність Міністерства соціальної політики України, але передбачає також залучення до її реалізації інших міністерств. Так, Міністерство економічного розвитку і торгівлі також повинно враховувати певні аспекти управління соціальною сферою. Основними завданнями його мають бути:

- задіяння нових організаційно-економічних механізмів функціонування соціальних інститутів;
- формування економічної політики держави у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності зі соціальною політикою;
- створення економічних передумов розвитку державно-приватного партнерства.

До ключових заходів Міністерства належать:

- систематичний перегляд соціальних гарантій і стандартів, пристосування їх до потреб сьогодення;
- здійснення моніторингу ефективності використання бюджетних коштів, спрямованих на соціальну сферу, із повідомленням результатів громадськості.

Інші міністерства та відомства у межах повноважень повинні регулювати окремі аспекти соціального захисту.

Майже у всіх центральних органах виконавчої влади, які реалізують нагальні завдання соціального захисту, є місцеві представники – відповідні підрозділи, підпорядковані місцевим державним адміністраціям. Виняток становлять лише Державний комітет у справах ветеранів без територіальних органів і Пенсійний фонд України, що має власні окремі місцеві органи.

У системі державних органів, котрі здійснюють соціальне забезпечення, важлива роль належить Головним управлінням соціального захисту населення обласних державних адміністрацій.

Основними завданнями управління у сфері соціального забезпечення є:

– організація співпраці місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування з профспілками, іншими об'єднаннями громадян та організаціями роботодавців України [22];

– гарантування на відповідній території реалізації державної політики у сфері пенсійного забезпечення, соціального захисту й обслуговування населення, у тому числі громадян, які потребують допомоги та соціальної підтримки держави;

– гарантування на відповідній території реалізації державної політики у сфері пенсійного забезпечення, соціального захисту й обслуговування населення, у тому числі громадян, які потребують допомоги та соціальної підтримки держави;

– гарантування у межах своїх повноважень дотримання законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування, пенсійне забезпечення та соціальний захист населення;

– удосконалення форм і засад соціального партнерства.

Найважливіший інститут системи соціального захисту населення – це держава. С. Батажок зазначає: «У ринкових умовах держава є не лише арбітром та інституційним суб'єктом узгодження соціально-класових інтересів різних суспільних верств населення, а вона такий базовий інститут суспільства, який унаслідок реалізації положень соціально-економічної

політики забезпечує необхідний соціально-економічний захист населення, зокрема шляхом перерозподілу доходів та надання конкретним верствам відповідних соціально-економічних гарантій» [21, с. 75]. Одночасно загальнонаціональні функції держава може виконувати в умовах демократії, тобто тоді, коли жодна із класово-політичних сил суспільства не узурпує державу і не закріплює панування власного інтересу в соціально-економічній політиці, що буде реалізовуватись на антагоністичних засадах до більшості населення.

Докорінних змін потребують недосконалі й суперечливі закони, підзаконні акти, котрі регулюють відносини у сфері охорони здоров'я, освіти, пенсійного забезпечення, і ці зміни повинні передбачати диференціацію підходів з організації їхнього фінансування та самофінансування.

Найефективніші інституційні зміни пов'язані з розвитком кооперації між державою, академічними центрами, фармацевтичними компаніями та компаніями, що виробляють медичну техніку за формою спільних дослідних центрів, консорціумів і спільних дослідницьких програм.

Підприємства, установи, фірми, кооперативи й інші трудові організації самі є соціальними інститутами та відіграють важливу роль у суспільстві.

Соціальний захист працівника доволі низький та не відповідає задекларованим нормам. Тому необхідні спеціальні інститути соціального захисту працівників на підприємстві. Таким інститутом у більшості розвинутих країн вважають профспілкову організацію. За даними Єдиного державного комітету статистики України, вже на початок 2009 р. було офіційно зареєстровано 22 678 профспілок та їхніх об'єднань. Однак загальновідомий факт, що зареєстровані утворення існують переважно формально або ж функціонують епізодично.

В час економічної кризи профспілкові організації повинні бути активними учасниками ринку праці. У такий період необхідно гарантувати надійний соціально-економічний захист працівників у випадку зниження

прибутковості підприємства, його банкрутства, закриття чи перепрофілювання [21, с. 77].

Хоча в Україні зареєстрована велика кількість профспілкових організацій, їхня практична цінність доволі низька. Для профспілок характерне:

1) зведення роботи до виконання функцій соціального відділу в організації, наприклад – привітання колег, організація корпоративів та ін., рідше – урегулювання скарг і конфліктів між працівниками;

2) виявлення активності лише до певних меж, які дозволені керівництвом підприємства;

3) зрощування адміністрації та керівників профспілки; це дає змогу маніпулювати коштами профспілкових організацій у власних інтересах керівництва.

Визначальними чинниками таких трансформацій профспілок стали слабкість державного регулювання процесів становлення соціального партнерства, відсутність реальної незалежності профспілкових організацій підприємств від волі роботодавців, поширена соціальна й політична апатія найманих працівників, неготовність зайнятого населення та безробітних відстоювати власні трудові права.

На думку Руженського М.М.: «система соціального захисту населення складається з сукупності інститутів, які включають функціональні підсистеми у вигляді інститутів економічної, соціальної, політичної, організаційної та правової підсистеми» [11, с. 126] (рисунок 1.3).

Інститути економічної підсистеми є основою соціального захисту, оскільки тільки за наявності кінцевих результатів їх функціонування у вигляді ВВП будуть розроблені матеріальні блага та послуги, які потім підлягають розподілу, обміну і споживанню. Останнє є тією сферою, де має місце задоволення потреб окремої особи, соціальних груп і прошарків населення та суспільства в цілому. Інститути економічної підсистеми у будь-якому суспільстві, з одного боку, функціонують з метою задоволення наявних в

даний час потреб, а з другого – спрямовані на забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства, його якісне вдосконалення.

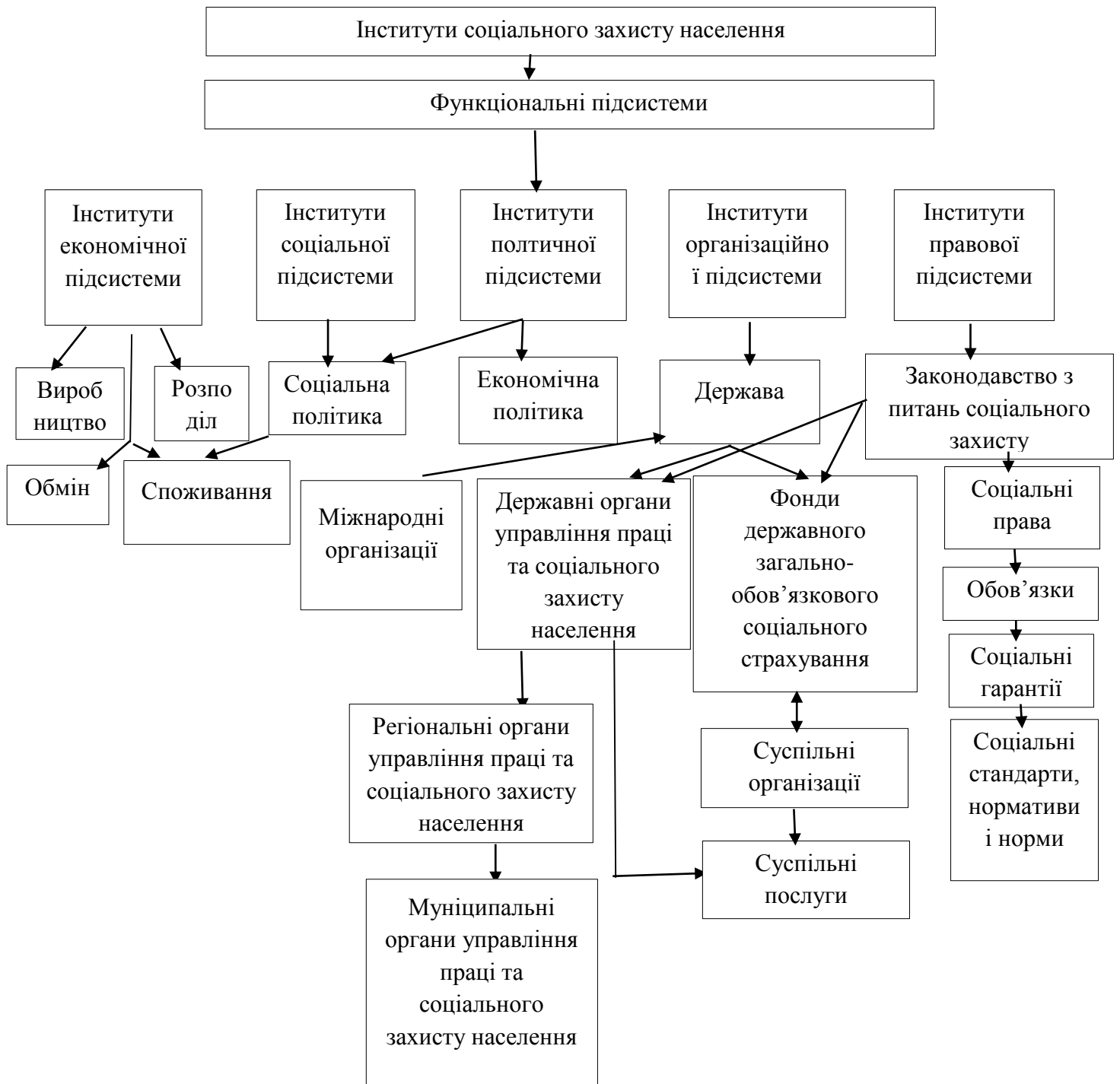


Рисунок 1.3 - Інститути соціального захисту населення [21, с. 127]

Розширене відтворення в економічній підсистемі на інтенсивній основі дає змогу посилювати її соціальну спрямованість шляхом пріоритетного використання кінцевих результатів цього процесу на цілі соціального захисту членів суспільства.

Інститути економічної підсистеми соціального захисту населення крім виробництва регулюють також відносини з розподілу та перерозподілу доходів шляхом стягнення податків та інших платежів. В цьому аспекті соціальний захист населення тісно пов'язаний з розподілом та перерозподілом валового внутрішнього продукту на користь людей, які тимчасово чи постійно потребують особливої підтримки з боку суспільства: від більш заможних до злиденних, від здорових до хворих, від молодих до літніх.

Інститути соціальної підсистеми соціального захисту, становлять організоване ціле, котре охоплює окремих індивідів, різні спільноти, для яких характерні різноманітні взаємовідносини. Специфіка дії полягає в тому, що адресно вони формуються для відповідної соціальної спільноти (соціальних груп, соціальних організацій). А відтак поведінка суб'єктів соціальної підсистеми, головними серед яких є люди, їхні зв'язки і взаємодія, детермінується їхніми соціальними позиціями (статусами) і конкретними соціальними функціями (ролями), які вони виконують, та соціальними нормами і цінностями, прийнятими в даному суспільстві, а також їхніми індивідуальними якостями (мотиви, ціннісні орієнтації, інтереси).

Своєрідність соціальної підсистеми полягає в тому, що відносини, які виникають у ній, мають комплексний характер і не зводяться до відносин тільки економічних чи тільки політичних. Вони специфічно проявляються у всіх сферах життя і певною мірою є і соціальноекономічними, і соціально-політичними, і соціально-культурними за своїм змістом тому, що особистість, клас, нація, демографічна чи професійна група завжди й одночасно є носіями всієї сукупності суспільних відносин.

Інститути політичної підсистеми являють собою багатоаспектне утворення, до складу якого входять держава в особі державного апарату,

партії, різноманітні громадські об'єднання тощо. Формування, зміна, перетворення і функціонування інститутів політичної підсистеми зумовлені політичними процесами, тобто сукупною діяльністю соціальних суб'єктів. Визначальною рисою для інститутів політичної підсистеми має слугувати принцип гуманізму, котрий ґрунтується на визнанні невід'ємних прав людини, в тому числі й її права на гідне життя для кожної особи, незалежно від національних, расових, релігійних, вікових, статевих, індивідуальних або соціальних ознак.

Складовою політичного процесу є формування і реалізація державної економічної і соціальної політики, що є сферою політичної діяльності як держави, так і політичних партій, громадських організацій і рухів, окремих осіб та інших суб'єктів соціуму країни. Забезпечення соціального захисту населення потребує тісного взаємозв'язку і взаємодії економічної та соціальної політики.

Регулюючи функціонування економічної та соціальної підсистем відповідними інституційними механізмами, держава виконує прогресивну або регресивну роль, однак не може примусити суспільство існувати за такими відносинами, котрі суперечать дії об'єктивних економічних та соціальних законів або для дії яких ще не створено реальних умов.

Інститути організаційної підсистеми соціального захисту населення являють собою сукупність процесів, дій, здійснюваних відповідними структурами суспільства та спрямованими на об'єднання складових соціального захисту в єдине ціле як життєздатної системи. Вони також забезпечує внутрішню впорядкованість та взаємодію відносно незалежних частин цієї системи. Ключове завдання функціонування та розвитку інститутів організаційної підсистеми – об'єднання складових соціального захисту у злагоджену, єдину систему – забезпечується в разі досягнення єдності інтересів на основі єдиної мети та націленості на певні результати.

## Висновки до розділу 1

Аналіз наукових джерел дає змогу дійти висновку, що зміст категорії «соціальний захист» вітчизняні й зарубіжні науковці трактують як діяльність, комплекс, функцію, систему, сукупність і механізм. Система соціального захисту – це сукупність правових, економічних та соціальних заходів, гарантованих Конституцією України, щодо створення та забезпечення здорового соціально-економічного мікроклімату для життя та розвитку як економічно активної частини населення, так і тих, хто опинився у складних життєвих обставинах, гарантуючи обом групам соціальну безпеку (розвиток без війни і тероризму), соціальні зобов'язання, котрі ґрунтуються на соціальній справедливості й рівності прав. Структура системи соціального захисту населення є розгалуженою, широкоохоплюючою.

Центральний орган виконавчої влади у сфері соціального захисту – Міністерство соціальної політики України. Єдиним законодавчим органом у державі є Верховна Рада України. Згідно з п. 4, 5 і 6 ст. 85 Конституції України, Верховна Рада визначає засади внутрішньої та зовнішньої політики, затверджує Державний бюджет України та загальнодержавні програми, у тому числі соціального розвитку. З 29 комітетів Верховної Ради України сім – профільні суто з питань соціальної політики.

Система соціального захисту націлена на:

- пріоритетність проблем соціальної захищеності населення збільшення ролі особистого трудового вкладу в задоволення людських потреб населення;
- формування нового механізму обґрунтування і реалізації соціальної політики, що припускає поетапний перехід від державного патерналізму до соціального партнерства.

Діюча система соціального захисту є сукупністю наступних інститутів і механізмів державного регулювання:

— державне соціальне забезпечення окремих категорій працездатного населення — пенсійне забезпечення військовослужбових і державних службовців;

— системи соціального захисту, організовані на мікрорівні;

— державне соціальне забезпечення усього населення, що включає державну систему охорони здоров'я, соціальні пенсії;

— корпоративні і приватні системи додаткових видів соціального захисту, організовані у формі добровільних (добровільне додаткове медичне страхування і особисте страхування пенсій, життя від нещасних випадків і так далі).

## **2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «А-БАНК»**

### **2.1 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності АТ "А-банк" протягом 2018-2020 років**

АТ «А-Банк» створено і діє згідно із Законами України "Про акціонерні товариства", "Про банки і банківську діяльність", "Про цінні папери та фондовий ринок", іншим законодавством України та нормативно-правовими актами Національного банку України [].

АТ «А-Банк» є правонаступником Закритого акціонерного товариства "Український кредитний банк", який є правонаступником прав та обов'язків "Українського кредитного банку", який є правонаступником прав та обов'язків "Київського приватного банку "Київприватбанк", створеного за рішенням установчих зборів (протокол від 28 травня 1992 року) та зареєстрованого Національним банком України 30 жовтня 1992 року, реєстраційний № 127.

Банк здійснює свою діяльність з урахуванням комерційних інтересів Банку, клієнтів та сприяє економічному розвитку та зміцненню фінансової системи. Банк набув прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації в порядку, встановленому чинним законодавством України, внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань [].

На сьогодні в Україні нараховується понад 232 відділень «А-Банку» (рис.2.1). АТ «А-Банк» посідає третє місце за показником фінансового «здоров'я» та 22 за розміром активів серед українських банків. Станом на 01.01.2021 року обсяг активів банку склав 9,23 млрд грн, що на 43,4% перевищує показники минулого року. Також «А-Банк» входить до переліку системно важливих банків.



та інших фінансових послуг.

АТ «А-Банк» входить у число найбільших системних банків країни і є визнаним лідером банківської системи України. Переваги АТ «А-Банку»: сама широка мережа відділень, досвідчений персонал, прості і зрозумілі процедури, гнучкість в обслуговуванні. Володіючи генеральною ліцензією Національного Банку України, «А-Банку» здійснює весь спектр наявних на вітчизняному ринку банківських послуг по обслуговуванню корпоративних і приватних клієнтів відповідно до міжнародних стандартів [].

Діюча система основних техніко-економічних показників банківських установ поєднується з усталеною методикою їх обчислення та оцінки. Це дозволяє проводити порівняння різних підприємств однієї галузі по ефективності господарсько-економічної діяльності або сегмента ринку для оцінки й виявлення внутрішньовиробничих резервів. На основі такого порівняння можливе отримання додаткових конкурентних переваг.

Таблиця 2.1 - Динаміка вартості активів АТ «А-Банку» у 2018-2020рр.

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Темп зростання	
	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	561 682	587 833	1 337 270	104,65	227,47
Кредити та аванси банкам	_____	117 454	_____	_____	_____
Кредити та аванси клієнтам	3 473 991	4 864 112	6 934 622	140,13	142,56
Депозитні сертифікати НБУ	421 484	270 382	_____	64,15	_____
Інвестиційні цінні папери	28 638	38 881	55 433	135,76	142,57
Інвестиційна нерухомість	_____	_____	9 765	_____	_____
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	_____	96	_____	_____	_____

Нематеріальні активи за винятком гудвілу	51 399	54 301	92 367	105,64	170,10
Основні засоби	102 721	119 575	225 993	116,40	189,00
Інші фінансові активи	169 694	243 715	434 092	143,62	178,11
Інші не фінансові активи	37 517	69 171	40 249	184,37	58,18
Активи в формі права користування (оренда)	—	62 838	95 371	—	151,77
Необоротні активи, утримувані для продажу	2 129	577	727	27,10	125,99
Усього активів	4 849 255	6 432 935	9 255 889	132,65	143,88

За 2019 рік загальні активи «А-Банку» збільшилися на 1 583 710 тис.грн ( на 32,65%) в основному за рахунок наступних статей балансу: «Грошові кошти та їх еквіваленти» збільшилися на 26 151 тис.грн; Кредити та аванси банкам збільшилися на 117 454 тис.грн.; Кредити та аванси клієнтам збільшилися на 1 394 121 тис. грн. ( на 40,13%); Депозитні сертифікати НБУ зменшилися на 151 102 тис. грн.; Інвестиційні цінні папери збільшилися на 10 243 тис. грн. (на 35,76 %); Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток становила 96 тис.грн; Нематеріальні активи за винятком гудвілу збільшилися на 2 902 тис. грн; Основні засоби збільшилися на 16 854 тис. грн. (на 16,40%); Інші фінансові активи збільшилися на 74 021 тис. грн. (на 43,62%); Інші не фінансові активи збільшилися на 31 654 тис. грн. ( на 84,37 %); Активи в формі права користування (оренда) збільшилися на 62 838 тис.грн; Необоротні активи, утримувані для продажу зменшилися на 1 552 тис. грн.

За даними балансу на кінець дня 31.12.2020 р. активи «А-Банку» збільшилися на 2 792 954 тис. грн.. (на 43,41 %) в основному за рахунок наступних статей балансу: «Грошові кошти та їх еквіваленти» збільшилися на 749 437 тис.грн; Кредити та аванси клієнтам збільшилися на 2 066 410 тис. грн. ( на 42,45%); Депозитні сертифікати НБУ зменшилися на 16 552 тис. грн. (

на 42,57%); Інвестиційні цінні папери збільшилися на 10 243 тис. грн. (на 35,76 %); Інвестиційна нерухомість збільшилася на 9 765 тис. грн; Нематеріальні активи за винятком гудвілу збільшилися на 38 066 тис. грн. ( на 70,10%); Основні засоби збільшилися на 106 418 тис. грн; Інші фінансові активи збільшилися на 191 000 тис. грн. (на 78,37%); Інші не фінансові активи зменшилися на 28 922 тис. грн; Активи в формі права користування (оренда) збільшилися на 32 533 тис. грн. (на 51,77%); Необоротні активи, утримувані для продажу збільшилися на 150 тис. грн. (на 25,99%). Графічне зображення подано на рисунку 2.1.

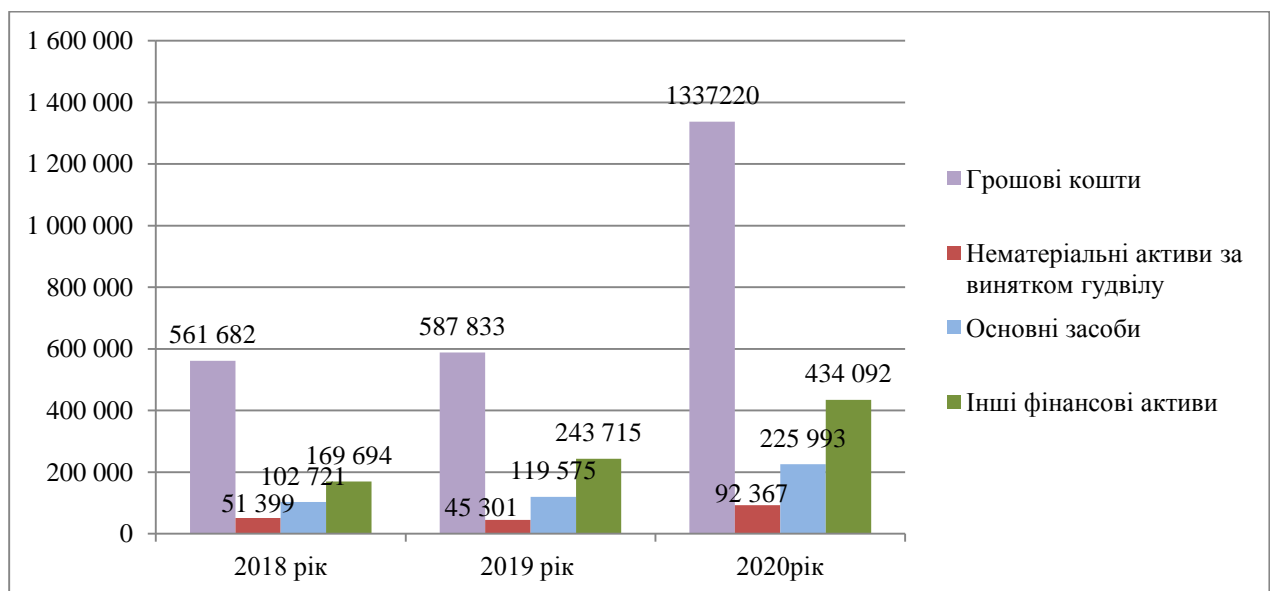


Рисунок 2.1 – Динаміка формування активів на АТ «А-БАНК» за 2018-2020 роки

У діяльності банку важливим моментом є не тільки формування ресурсів, а й ефективне їх розміщення. Тому одним з основних напрямів аналізу банківської діяльності є аналіз його активних операцій. Він має сприяти підвищенню ефективності управління активами банку.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури активів АТ «А-БАНК» за 2018-2020 роки

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти та їх еквіваленти	11,58	9,13	14,44	78,84	158,16
Кредити та аванси банкам	_____	1,82	_____	_____	_____
Кредити та аванси клієнтам	71,64	75,61	74,92	105,54	99,08
Депозитні сертифікати НБУ	8,70	4,20	_____	48,27	_____
Інвестиційні цінні папери	0,60	0,60	0,60	100	100
Інвестиційна нерухомість	_____	_____	0,10	_____	_____
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	_____	0,00	_____	_____	_____
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	1,06	0,84	1,00	79,24	119,04
Основні засоби	2,11	1,86	2,45	88,15	131,72
Інші фінансові активи	3,50	3,80	4,69	108,57	123,42
Інші не фінансові активи	0,77	1,07	0,43	138,85	40,18
Активи в формі права користування (оренда)	_____	0,98	1,03	_____	105,10
Необоротні активи, утримувані для продажу	0,04	0,00	0,00	_____	_____
Усього активів	100	100	100	100	100

За 2019 рік загальні активи збільшилися на 1 583 710 тис.грн (на 32,65%) в основному за рахунок наступних статей балансу:

“Грошові кошти та їх еквіваленти“ у 2018 році становили 11,58%, 2019 – 9,13% та у 2020 році – 14,44% у структурі активів банку;

Кредити та аванси банкам лише у 2019 р. становили 1,82%.

“Кредити та аванси клієнтам” становить найбільшу частину в структурі активів – 71,64% у 2018р., 75,61% у 2019р. та 74,92% у 2020р.

Інвестиційні цінні папери з 2018р. по 2020р. становлять 0,60%.

Основні засоби склали 2,11% у 2018р., 1,86% у 2019р., 2,45 у 2020р..

Інші фінансові активи становлять у 2018р. – 3,50%, у 2019р. – 3,80%, у 2020р. – 4,69%.

Інші не фінансові активи становлять у 2018р. – 0,77%, у 2019р. – 1,07%, у 2020р. – 0,43%.

Структуру активів банку у 2011 році зображено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Структура активів на АТ «А-БАНК» у 2020 році

В таблиці 2.3 розглянуто динаміку зобов'язань «А-Банку».

Таблиця 2.3 – Динаміка формування зобов'язань банку за 2018-2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018 тис.грн	На 31.12.2019 тис. грн	На 31.12.2020 тис. грн	Темп зростання, %	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Депозити та залишки коштів інших банків	1	11 143	47 666		427,76
Поточні рахунки та депозити	3 672 974	5 167 804	7 584 923	140,70	146,77

клієнтів					
Резерви за зобов'язаннями	15 701	13 407	17 265	85,38	128,77
Забезпечення винагород працівникам	_____	_____	33 759	_____	_____
Кредиторська заборгованість з поточного податку на прибуток	58 440	_____	33 345	_____	_____
Відстрочені податкові зобов'язання	5 211	6 781	11 011	130,12	162,38
Інші фінансові зобов'язання	134 248	245 087	240 871	182,56	98,27
Інші зобов'язання	55 336	67 694	22 454	122,33	33,17
Усього зобов'язань	3 941 911	5 511 914	7 991 294	139,82	144,98

За 2019 рік зобов'язання «А-Банку» збільшилися на 1 570 003 тис. грн., (на 39,82) в основному за рахунок наступних статей балансу:

Поточні рахунки та депозити клієнтів збільшились на 1 494 830 тис. грн.(на 40,70 %).

Резерви за зобов'язаннями зменшились не суттєво 2 294 тис.грн..

Відстрочені податкові зобов'язання збільшилися на 1 570 тис.грн. (на 30,12 %).

Інші фінансові зобов'язання зменшились на 4 216 тис.грн.

Інші зобов'язання збільшилися на 12 358 тис. грн..(на 22,33 %).

За 2020 рік зобов'язання «А-Банку» збільшилися на 2 479 380 тис. грн., (на 39,82) в основному за рахунок наступних статей балансу:

Депозити та залишки коштів інших банків збільшилися на 36 523 тис. грн.

( на 27,76%).

Поточні рахунки та депозити клієнтів збільшилися на 2 417 119 тис. грн.(на 46,77 %).

Резерви за зобов'язаннями збільшилися 2 294 тис.грн.. ( на 28,77%).

Забезпечення винагород працівникам в 2020р. становлять 33 759 тис.грн..

Кредиторська заборгованість з поточного податку на прибуток становить 33 345 тис.грн..

Відстрочені податкові зобов'язання збільшилися на 4 230 тис.грн. (на 62,38 %).

Інші фінансові зобов'язання зменшилися на 4 216 тис.грн.

Інші зобов'язання зменшилися на 45 240 тис. грн..

Динаміка формування зобов'язань банку зображено на рисунку 2.3.

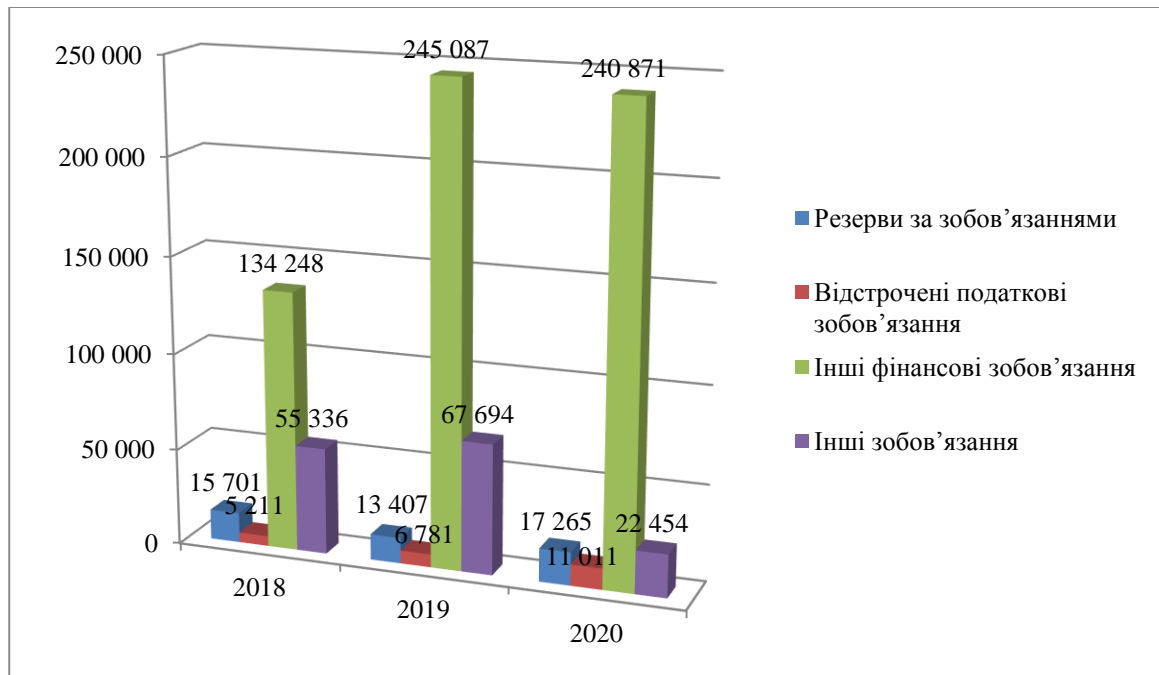


Рисунок 2.3 - Динаміка формування зобов'язань на АТ «А-БАНК» за 2018-2020 роки

В таблиці 2.4 проаналізовано структуру зобов'язань АТ «А-Банк» 2018-2020рр.

Таблиця 2.4 – Структура зобов'язань АТ «А-Банку» за 2018-2020роки

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018 тис.грн	На 31.12.2019 тис. грн	На 31.12.2020 тис. грн	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1	2	3	4	5	6
Депозити та залишки коштів інших банків	2,53	0,20	0,60	7,90	300
Поточні рахунки та депозити клієнтів	93,17	93,75	94,91	100,6	101,23
Резерви за зобов'язаннями	0,39	0,24	1,72	61,53	716,67
Забезпечення винагород	_____	_____	0,42	_____	_____

працівникам					
Кредиторська заборгованість з поточного податку на прибуток	1,48	_____	0,41	_____	_____
Відстрочені податкові зобов'язання	0,13	0,12	0,13	92,30	108,33
Інші фінансові зобов'язання	3,40	4,45	3,01	130,88	67,64
Інші зобов'язання	1,40	1,22	0,28	87,14	22,95
Усього зобов'язань	100	100	100	100	100

Поточні рахунки та депозити клієнтів найбільшу частину складають в структурі зобов'язань АТ «А-Банку». У 2020 році склали 94,91 %. Депозити та залишки коштів інших банків найбільший показник відображено у 2018 році - 2,53%. Інші фінансові зобов'язання найбільший показник відображено у 2019 році – 4,45%.

Таблиця 2.5 – Динаміка власного капіталу АТ «А-БАНК» за 2018-2020 роки

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Темп зростання, %	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Статутний капітал	323 191	502 240	778 472	50,22	155
Емісійний дохід	41	41	41	100	100
Резерв переоцінки будівель	12 549	13 693	13 448	109,11	98,21
Резерв зміни справедливої вартості інвестиційних цінних паперів	12 964	21 363	34 936	164,78	163,53
Резервні та інші фонди банку	64 140	91 522	104 328	142,70	114,00
Нерозподілений прибуток	494 459	292 162	303 370	59,08	103,83
Усього власного капіталу	907 344	921 021	1 234 595	101,50	134,04
Усього зобов'язань і власного капіталу	4 849 255	6 432 935	9 225 889	132,65	143,41

Статутний капітал «А-Банку» становить 1 054 704 000,00 грн (Один мільярд п'ятдесят чотири мільйони сімсот чотири тисячі гривень нуль копійок). Статутний капітал поділений на 25 112 000 (Двадцять п'ять мільйонів сто дванадцять тисяч) штук простих іменних акцій, номінальною

вартістю 42,00 грн (Сорок дві гривні нуль копійок) кожна. Статутний капітал Банку сформовано за рахунок власних коштів акціонерів (учасників).

Грошові внески для формування та збільшення Статутного капіталу Банку резиденти України здійснюють у гривнях, а нерезиденти - в іноземній вільно конвертованій валюті або у гривнях. Банк має право збільшувати Статутний капітал після реєстрації звітів про результати емісії всіх попередніх випусків акцій.

Збільшення Статутного капіталу здійснюється в порядку, встановленому діючим законодавством, шляхом додаткової емісії акцій існуючої номінальної вартості, підвищення номінальної вартості акцій.

Рішення про збільшення Статутного капіталу приймається вищим органом Банку. Формування та капіталізація Банку здійснюються шляхом грошових внесків, крім випадків, передбачених законом про Державний бюджет України на відповідний рік, Законом України "Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України" та Законом України "Про спрощення процедур реорганізації та капіталізації банків" протягом строку їх дії. Грошові внески для формування та збільшення Статутного капіталу банку резиденти України здійснюють у гривнях, а нерезиденти - в іноземній вільно конвертованій валюті або у гривнях.

Зменшення Статутного капіталу здійснюється в порядку, встановленому законодавством шляхом зменшення номінальної вартості акцій або шляхом анулювання раніше викуплених Банком акцій та зменшення їх загальної кількості. Банк не вправі зменшувати без згоди Національного банку України розмір регулятивного капіталу нижче мінімально встановленого рівня. Рішення про зменшення розміру Статутного капіталу приймається вищим органом Банку.

Таблиця 2.6 – Структура власного капіталу АТ «А-БАНК» у 2018-2020 роках

У відсотках

Найменування статті	На 31.12.2018, тис. грн	На 31.12.2019, тис. грн	На 31.12.2020, тис. грн	Темп зростання	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Статутний капітал	35,61	54,53	63,05	153,13	115,62
Емісійний дохід	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резерв переоцінки будівель	1,38	1,48	1,08	107,24	121,62
Резерв зміни справедливої вартості інвестиційних цінних паперів	1,42	2,31	2,83	162,67	122,51
Резервні та інші фонди банку	7,06	9,94	8,45	140,80	85,01
Нерозподілений прибуток	54,50	31,72	24,57	57,20	77,45
Усього власного капіталу	100,00	100	100	100	100

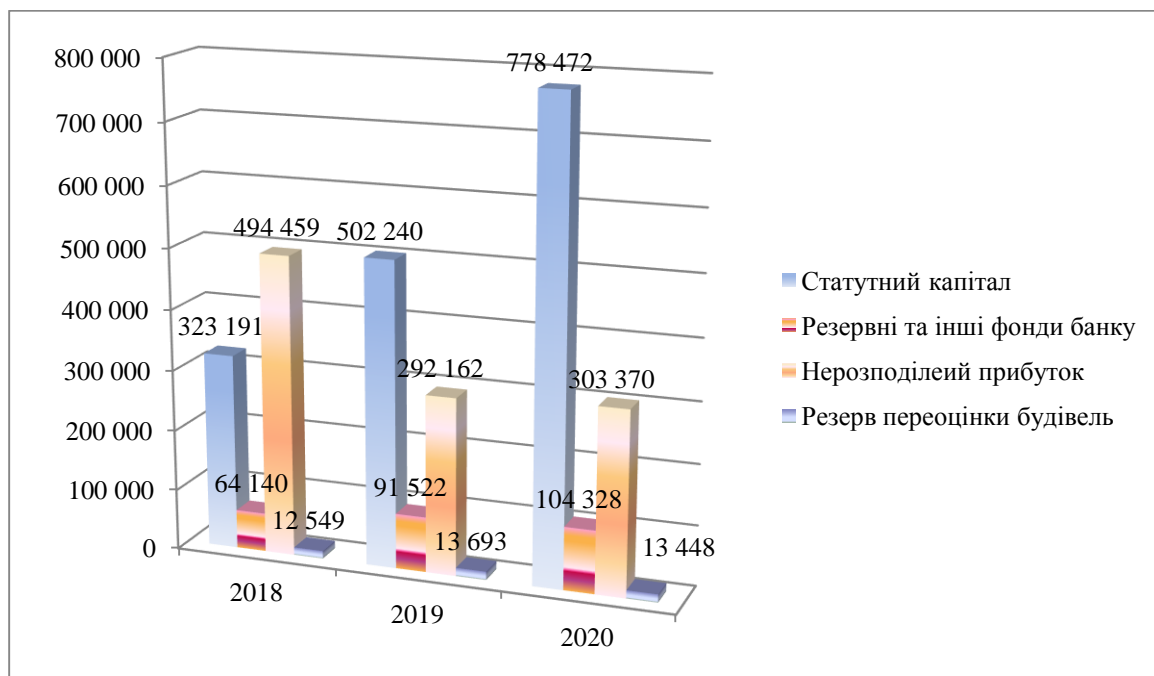


Рисунок 2.4 – Динаміка формування капіталу АТ «А-Банку» у 2018-2020 роках

На сьогоднішній день все більше виникає проблем з актуальністю використання працівниками робочого часу на підприємстві. Ефективність

робочого процесу будь якого підприємства залежить від повноти та раціонального використання працівниками фонду робочого часу. Адже, від того на скільки правильно і раціонально використовується час, залежить виконання робіт економічних показників.

Використання робочого часу набуває великого значення, при правильному виконанні своєї трудової функції робітниками та службовцями. Адже одним із основних сегментів управління персоналом - є достовірність обліку робочого часу працівників. Достовірність діяльності всього підприємства, а також і оцінка фактичних резервів економії праці, напряду залежать від недоліків і погрішностей в обліку робочого часу.

Головною вимогою фінансової стабільності успішного банку - це постійна та правильна стратегія, яка заснована на часовому чиннику. Без ефективного використання часу, не можлива будь яка стратегія. Одним із важливих завдань, що стоїть перед кожним підприємством можна вважати методи та цілі, котрі спрямовані на скорочення втрат робочого часу.

Раціональне використання робочого часу персоналу підприємства - це важлива умова чіткої організації всіх бізнес-процесів, успішності виконання виробничих планів і підвищення продуктивності праці.

Від того, як використовується робочий час, багато в чому залежать виконання виробничої програми Банку і зростання продуктивності праці. Виявлення і зниження втрат і непродуктивних витрат робочого часу є досить суттєвим резервом зростання продуктивності праці для багатьох банків.

Підвищення продуктивності праці можливо за рахунок інтенсивних факторів - прискорення науково-технічного прогресу, вдосконалення техніки, технології, застосування прогресивних матеріалів, механізації, автоматизації та ін.

Однією з форм гнучкості у сфері праці є скорочення робочого часу. Тенденції скорочення робочого часу сприяють економічному росту.

Організовуючи працю робітників, необхідно визначити, яка його кількість необхідна для виконання кожної конкретної роботи і якою повинна бути його якість.

Залучення працівника до роботи у встановлений для нього вихідний день допускається тільки у виняткових випадках, передбачених законодавством. Особливої уваги вимагає розробка графіків змінності, що визначають чергування змін, порядок і частоту переходу зі зміни в зміну.

Річний режим праці та відпочинку містить у собі святкові дні та відпустки. Святкові дні визначаються законодавством. Щорічна відпустка надається як штатним працівникам підприємства, так і сумісникам (останнім - одночасно з відпусткою за основним місцем роботи). Робочий час є загальною універсальною мірою кількості праці у будь-якій сфері людської діяльності. Поліпшення використання робочого часу є одним з основних шляхів підвищення продуктивності праці та залежить від співвідношення екстенсивного й інтенсивного факторів розвитку виробництва. В таблиці 2.7 проведено аналіз використання робочого часу в АТ «А-Банк» за 2018 р.-2020р.

Таблиця 2.7 - Аналіз використання робочого часу в АТ «А-Банк» за 2018р.-2020р.

Показник	Один. виміру	2018 р.	2019 р.	2020р.	Темп зростання	
					2019р./ 2018р., %	2020р./ 2019р., %
1	2	3	4	5	6	7
Календарний фонд часу	днів	365	365	366	100,00	100,27
Кількість неробочих днів – всього	днів	115	115	115	100,00	100,00
у тому числі: святкові	днів	11	11	11	100,00	100,00
Вихідні	днів	104	104	104	100,00	100,00
Кількість робочих днів	днів	250	250	251	100,00	100,40
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	осіб	6	12	10	200,00	83,33
Корисний фонд робочого часу	люд- годин	12000	12048	12096	100,40	100,30
Відпрацьовано, всього	люд- годин	10720	10695	10850	99,76	101,45

Невідпрацьовано всього	люд-годин	1280	1353	1246	108,76	92,09
у тому числі: щорічні відпустки (основні та додаткові)	люд-годин	1244	1281	1222	102,97	95,40
тимчасова непрацездатність	люд-годин	36	72	24	200	33,33

Проаналізувавши таблицю 2.7, слід зазначити, що корисний фонд робочого часу щорічно збільшується з 12000 люд-годин в 2018р., 12048 люд-годин в 2019 році та 12096 люд-годин в 2020р. У 2019 році найбільша загальність кількість працівників – 12 осіб, найменша кількість працівників у 2018 році становила 2018році.

## **2.2 Аналіз продуктивності праці та управління персоналом АТ "А-Банк"**

Продуктивність праці — це об'єктивна характеристика використання трудового потенціалу будь-якої установи. Центральне місце у діяльності будь-якої організації займає праця та її результати, оскільки за допомогою робочої сили створюється додатковий продукт. Ця обставина зумовлює ставлення до раціонального використання трудових ресурсів, так як без колективу працівників не існує організації і без необхідної кількості людей певних професій і кваліфікації жодна організація не може досягти своєї мети.

Продуктивність праці є універсальним грошовим вимірником, який дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів між підприємствами та галузями, але при умові, що для його визначення використовуються показник обсягів виробництва продукції, робіт та послуг у порівняльних цінах. Така вимога забезпечить об'єктивність оцінки аналізу затрат праці на надання послуг.

В умовах ринкових відносин, правильна організація праці та заробітної плати повинна забезпечувати відтворення робочої сили, формування мотивів і стимулів до праці, підвищення його якості та продуктивності.

Аналіз продуктивності праці передбачає:

- оцінку виконання плану і динаміки продуктивності праці;
- вивчення впливу факторів на рівень продуктивності праці;
- виявлення резервів підвищення рівня продуктивності праці.

Продуктивність праці вимірюється у:

– вартісних — найпоширеніші, придатні для оцінки продуктивності праці на будь-якому підприємстві;

– натуральних вимірниках — використовується для підприємств з однорідною продукцією, тобто там, де виробляється один вид продукції або близьких за споживчою вартістю різнойменних видів продукції;

– трудових вимірниках — використовується для оцінки трудомісткості окремих видів продукції.

Основними завданнями аналізу є наступні:

– вивчення та оцінка забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів трудовими ресурсами в цілому, а також за категоріями і професіями;

– визначення і вивчення показників плинності кадрів;

– виявлення резервів трудових ресурсів, більш повного і ефективного їх використання.

Важливою передумовою визначення результативності праці є правильне обчислення рівня і динаміки продуктивності праці в усіх сферах економіки:

– повністю враховувати фактичний обсяг робіт і затрати робочого часу;

– показники продуктивності праці мають бути наскрізними, зведеними, порівняльними, мати високий ступінь узагальнення, бути універсальними у застосуванні;

– одиниця виміру не може викривляти показники продуктивності праці;

– забезпечувати єдність методів вимірювання продуктивності праці.

Аналіз продуктивності праці починають з вивчення її рівня і динаміки оцінки виконання поставленого завдання. В таблиці 2.8 наведений аналіз продуктивності праці банку.

Таблиця 2.8 - Аналіз продуктивності праці АТ «А-Банк» за 2020р.

Показник	За планом	Фактично	Відхилення	Виконання плану, %
Банківські продукти, тис.грн	315,20	405,50	90,30	128,64
Кількість працівників, осіб	12	10	2	83,33
з них робітників	10	9	1	111,11
Загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками: людино-днів	1115,00	1155,00	0,00	100,00
людино-годин	10235,75	10235,75	0,00	100,00
Кількість відпрацьованих днів одним робітником	251	251	0	100
Тривалість робочого дня, год	8,00	8,00	0,00	100,00
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	2023,85	2023,85	0,00	100,00
Середньорічний виробіток, грн				
одного працівника	35820,45	42350,20	6529,75	118,23
одного робітника	40325,00	47800,00	7475,00	118,23
Середньоденний виробіток одного робітника, грн	118600,21	140880,21	22280,00	118,23
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн	30220,30	35670,90	5450,60	118,23
Питома вага робітників у складі промислово-виробничого персоналу, %	48,45	48,45	0,00	100,00

В таблиці 2.8 за кількома показниками відбулось зростання фактичного результату від запланованого у 2020 році, а саме обсяг валової продукції

перевищив запланований показник на 90,30тис.грн., у відсотках виконання плану становит 128,64%.

Дані загальної кількості відпрацьованих усіма робітниками за 2020 рік не змінилась. Середньорічний виробіток на одного працівника перевищив очікуваний на 6,52 тис.грн, а на одного робітника на 7,47тис грн. Середньоденний виробіток збільшився 22280,00 грн. та середньогодинний збільшився на 5450,60 грн. Вплив факторів на рівень середньорічного виробітку робітників за 2020р розраховано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розрахунок впливу факторів на рівень середньорічного виробітку працівників АТ «А-Банк» за 2020р.

Фактор впливу	Алгоритм розрахунку	Результат
Зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником	$251 * 8,00 * 30220,30 - 251 * 8,00 * 30220,30$	0,00
Зміна тривалості робочої зміни	$251 * 8,00 * 30220,30 - 251 * 8,00 * 30220,30$	0,00
Зміна середньогодинного виробітку	$251 * 35670,90 * 8,00 - 251 * 8,00 * 30220,30$	10944,00
Всього		10944,00

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічна вироблення продукції одним працюючим.

Індивідуальні показники - це витрати часу на виробництво одиниці продукції певного виду (трудомісткість продукції) або випуск продукції певного виду в натуральному вираженні на один людино-день або на одну людино-годину.

Допоміжні показники характеризують витрати часу на виконання одиниці певного виду робіт або обсяг виконаних робіт за одиницю часу.

Середньорічний виробіток продукції одним робітником визначають за формулою:

$$РВ = П_p * Д * Т * ГВ$$

де РВ – середньорічний виробіток одного робітника, тис.грн;

$П_p$  – кількість робітників, осіб;

Д – кількість відпрацьованих днів одним робітником;

Т – тривалість робочої зміни, год;

ГВ – середньогодинний виробіток одного робітника, тис грн.

Розрахунок впливу наведених факторів на зміни рівня середньорічного виробітку промислово-виробничого персоналу виконують способом ланцюгових підстановок за допомогою таких формул:

$$\Delta P B = P_{рф} * \Delta D * T_{пл} * G B_{пл}$$

$$\Delta P B = P_{рф} * D_{ф} * \Delta T * G B_{пл}$$

$$\Delta P B = P_{рф} * D_{ф} * T_{ф} * \Delta G B_{пл}$$

де  $\Delta P B$  – зміна рівня середньорічного виробітку одного робітника, тис.грн;

$P_r$  – кількість робітників, осіб;

$\Delta D$  – зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником;

$\Delta T$  – зміна тривалості робочої зміни, год;

$\Delta G B$  – зміна середньогодинного виробітку одного робітника, тис грн.

По розрахунках у таблиці 2.9 можна зробити висновки, що зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником та тривалості робочої зміни залишається без змін. Зміна середньогодинного виробітку становить 10944,00 грн або 10,94 тис.грн. Вплив факторів на зміну обсягу валової продукції розраховано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Розрахунок впливу факторів на зміну обсягу валової продукції АТ «А-Банк» за 2020р.

Фактор впливу	Алгоритм розрахунку	Результат
Вплив зміни чисельності працівників	$0 * 251 * 8,00 * 30220,30$	0,00
Вплив кількості днів роботи одного працівника	$0 * 6 * 8,00 * 30220,30$	0,00
Вплив тривалості робочого дня	$0 * 251 * 6 * 30220,30$	0,00
Вплив середньогодинного виробітку	$5450,60 * 251 * 6 * 8,00$	73500,00
Разом, тис.грн		73500,00

За рахунок збільшення середньогодинного виробітку на 8277,67 грн обсяг продукції збільшився на 73500,00тис грн.

Планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури.

Планування персоналу охоплює:

прогнозування перспективних потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);

розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу.

аналіз стану робочих місць підприємства;

Завданнями аналізу чисельності та складу працівників є:

визначення чисельності і динаміки працівників, зайнятих ручним, малокваліфіковану і важкою фізичною працею;

встановлення ступеня забезпеченості підприємства кадрами;

вивчення форм, динаміки і причин руху працівників, стану дисципліни праці;

розробка заходів, спрямованих на поліпшення забезпеченості підприємства кадрами, вдосконалення їх структури і використання;

дослідження чисельності і складу за статтю, віком, спеціальністю, посадою і рівнем кваліфікації;

перевірка даних про використання робочого часу.

Кадрове планування сприяє підтримуванию конкурентоспроможності підприємства, необхідності його подальшого розвитку й оптимального використання трудових ресурсів.

Основною метою аналізу чисельності та складу працівників є визначення обґрунтованості планової чисельності працюючих, а потім встановлення ефективності її використання на підприємстві.

Для характеристики забезпеченості трудовими ресурсами та їх використання застосовують таку систему показників:

середній процент виконання норм виробітку робітниками-відрядниками;

рух робочої сили, плинність кадрів;

середній виробіток на одного працівника та одного робітника за певний період;

чисельність персоналу та його склад за групами, категоріями, професіями і кваліфікацією;

трудомісткість виробництва та окремих видів продукції;

використання робочого часу, величину цілоденних та внутрішньозмінних втрат часу та причини їх виникнення.

Для визначення чисельності основних робітників необхідно також визначити реальний фонд робочого часу. Для цього розробляють баланс робочого часу одного робітника, в якому обчислюють три види робочого часу: календарний - кількість днів протягом планового року; номінальний - календарна кількість днів у плановому році з відрахуванням вихідних і святкових днів; плановий реальний, або ефективний, фонд робочого часу, який одержуємо після відрахування з номінального фонду цілоденних втрат робочого часу, пов'язаних із планованими черговими відпустками, неявками з причини хвороби, відпустками у зв'язку з вагітністю та пологами, виконанням службових і державних обов'язків.

Таблиця 2.11 – Динаміка працівників за якісним складом АТ «А-Банк» за 2018р.– 2020р.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2019р./2018р.	
				абсолютне	відносне	абсолютне	Відносне
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	6	12	10	-2	-16,67	6	100

зних: кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	2	3	2	-1	-33,33	1	50
кількість працюючих у віці: 15-34 років	3	5	6	1	20	2	66
50-54 років	1	2	2	0	0	1	100
55-59 років	0	0	0	0	0,00	0	0,00
кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: неповна та базова вища	3	7	6	-1	-14,28	0	133
повна вища освіта	3	5	4	-1	-20	2	66

За даними таблиці 2.11 облікова кількість штатних працівників на кінець 2018р. становила найменшу кількість – 6 осіб, у 2019р. порівняно з 2018р. кількість працівників збільшилась у два рази.

Статистична звітність – форма статистичного спостереження державою, при якій уповноваженим органам надходить від підприємств (організацій, установ) необхідна їм інформація у вигляді законно встановлених звітних документів (статистичних звітів) за підписами осіб, відповідальних за подання і достовірність даних.

Статистичні спостереження проводяться органами державної статистики через збирання статистичної звітності, здійснення одноразових обліків, переписів (опитувань), вибіркового та інших обстежень. За видами вони розподіляються на суцільні і несуцільні. Суцільне статистичне спостереження – спостереження щодо всіх без винятку одиниць сукупності, яка вивчається.

Статистика підприємств передбачає інтеграцію потоків інформації для організації наскрізного спостереження за процесами виробництва та продажу продукції, за фінансово-майновим станом підприємств, за витратами на виробництво і реалізацію товарів та послуг, станом розрахунків, інвестиціями, наявністю персоналу та його використанням.

Розкриття статистичної сутності і ролі статистичної звітності в економічному аналізі потребує послідовного розгляду таких основних питань:

відповідальність підприємств за порушення порядку складання і подання статистичних даних;

визначення згідно з чинним законодавством основних термінів, які найчастіше зустрічаються на практиці при складанні статистичної звітності;

основні права та обов'язки підприємств щодо складання і подання форм статистичного спостереження підприємства;

розгляд діючих форм статистичного спостереження підприємства.

Основною формою статистичного спостереження за рухом робочої сили АТ «А-Банк» є статистична звітність з праці (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Рух кадрів АТ «А-Банк» за 2018– 2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення, 2020р./2019р.		Відхилення, 2019р./2018р.	
				абсолютне	Відносне	абсолютне	Відносне
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, чол.	6	12	10	-2	-16,67	6	100
Прийнято працівників, чол.	2	5	6	1	20	3	150
Вибуло працівників, усього з них:	2	3	1	-2	-66,67	1	50
з причин скорочення штатів	0	0	0	0,00	0,00	0	0,00
за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни	2	3	1	-2	-66,67	1	50
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	6	12	10	-2	-16,67	6	100
Коефіцієнт з прийняття кадрів	0,33	0,41	0,6	-0,35	46,31	0,08	24,24
Коефіцієнт зі звільнення кадрів	0,33	0,25	0,1	-0,15	-60	-0,08	-24,25
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,11	0,05	0,07	0,02	40	-0,06	-54,54
Коефіцієнт плинності кадрів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт сталості кадрів	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0	0,00

За даними таблиці 2.12 рух кадрів в банку з 2018р. по 2019р. збільшується, а з 2019 р. по 2020р. спостерігається не значне зменшення кадрів. Аналіз використання трудових ресурсів спрямований на забезпечення повної зайнятості персоналу підприємства, високої продуктивності праці, створення нормальних умов для роботи персоналу і підвищення рівня оплати праці.

Заробітна плата, з одного боку, є складовою частиною витрат операційної діяльності, з другого боку, одним із найважливіших елементів мотивації праці. Аналіз витрат на оплату праці повинен бути спрямований на оцінку того, чи виконує заробітна плата свої функції. При аналізі використання трудових ресурсів і засобів на оплату праці вивчаються:

- використання робочого часу з метою виявлення невикористаних витрат і непродуктивних витрат;
- організація, нормування праці;
- показники руху робочої сили та його причини;
- резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів і напрямки їх реалізації з метою підвищення ефективності діяльності АТ «А-Банк»;
- організація оплати праці, форми і системи мотивації праці.

Аналіз трудових показників варто починати з оцінки трудового потенціалу АТ «А-Банк» і тих змін, що відбулися в ньому за звітний період порівняно з попереднім. Основними показниками використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість реалізованої продукції чи послуг або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу банку.

Аналіз використання трудових ресурсів у будь-якій установи доцільно проводити за аналізом зміни показників з праці та заробітної плати, аналізу

використання робочого часу та аналізу структури грошових виплат за показниками (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Зміна показників з праці та заробітної плати АТ «А-Банк» за 2018р.– 2020р.

	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення, 2019р./2018р.		Відхилення, 2020р./2019р.	
				абсолют не	віднош е	Абсолют не	Віднош е
Обсяг реалізованих послуг, тис.грн	253,20	324,60	506,70	71,40	28,20	182,10	56,10
Облікова кількість штатних працівників, чол.	6	12	10	6	100	-2	-16,67
Річна продуктивність праці працівників, тис.грн	25,40	36,82	47,20	11,42	44,96	10,38	28,19
Денна продуктивність праці працівників, грн	140,20	158,67	170,34	18,47	13,18	11,67	7,35
Годинна продуктивність праці працівників, грн	15,73	18,34	25,70	2,61	16,60	7,36	40,13
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	820,00	875,00	980,00	55,00	6,70	105,00	12

Успішне виконання виробничої програми залежить від забезпечення установи кваліфікованими кадрами. Для оцінювання і прийняття рішень у галузі кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості АТ «А-Банк» трудовими ресурсами й ефективності їх використання. При аналізі кадрового потенціалу вирішують такі завдання:

- визначають ступінь обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції;
- оцінюють трудовий потенціал підприємства і його підрозділів;
- встановлюють забезпеченість виробництва кадрами;
- виявляють резерви підвищення продуктивності праці;

– визначають ступінь відповідності загальноосвітнього і кваліфікаційного складу кадрів та їх структури до сучасного науково-технічного рівня виробництва і його організації.

Персонал як певна сукупність працівників підприємства становить ресурс, який залучається для здійснення господарської діяльності. Інтерес власників підприємства до ефективного використання персоналу зумовлений, насамперед, наявністю витрат на його утримання і прагненням максимізувати їх віддачу.

Ефективність використання трудового ресурсу, тобто ефективність роботи персоналу, полягає в досягненні підприємством максимальних результатів при використанні наявної кількості працівників певних професій, кваліфікацій тощо.

### 2.3 Оцінка рівня соціального забезпечення АТ «А-Банк»

З метою ідентифікації чинників, що впливають на ефективність соціального забезпечення банківських установ, нами зроблено детальне дослідження практики господарювання АТ «А-Банк». За основу методики розрахунку взято дослідження []. Дослідження рівня соціального забезпечення виконувалося на підставі анкетування співробітників банку, за результатами якого було виділено 4 критерія, що характеризують рівень соціального забезпечення (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Комплексна оцінка рівня соціального забезпечення АТ «А-Банк»

№ п/п	Фінансова складова	Соціальна складова	Матеріальна складова*	Трудова складова
1	Коефіцієнт поточної	Коефіцієнт виплат премій і соціальних	Коефіцієнт надання пільгових кредитів	Коефіцієнт кваліфікованості

	ліквідності	виплат на соціальні заходи	і позик	працівників
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт ефективності використання нерухомого майна	Коефіцієнт оплати спортивних занять, зокрема басейну	Коефіцієнт плинності кадрів
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт забезпечення житлом працюючих	Коефіцієнт забезпечення страхування життя	Коефіцієнт втрат робочого часу
4	Коефіцієнт рентабельності активів	Коефіцієнт соціальних витрат на персонал	Коефіцієнт забезпечення страхування від нещасних випадків	Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу
5	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Коефіцієнт забезпечення оздоровчими об'єктами	Коефіцієнт оплати харчування	Коефіцієнт обороту зі звільнення
6	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Коефіцієнт забезпеченості медоглядом працівників	Коефіцієнт оплати за навчання	Коефіцієнт забезпеченості робочих місць належними умовами праці та відпочинку
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	Коефіцієнт забезпеченості соціального захисту персоналу	Коефіцієнт оплати путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення	Коефіцієнт витрат на професійне зростання працівників
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Коефіцієнт забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення	Коефіцієнт компенсації транспортних витрат або надання проїзних квитків	Коефіцієнт заборгованості з оплати праці
9	Коефіцієнт фінансування закладів соціальної інфраструктури	Коефіцієнт забезпеченості надання соціальних пільг працюючим	Коефіцієнт оплати мобільного зв'язку	Коефіцієнт відповідності рівня оплати праці середньому рівню оплати праці по Україні

*Джерело:* Доповнено автором на підставі []

На нашу думку, деталізація показників соціального забезпечення у сфері трудових відносин сприятиме впровадженню їх у практику банківських установ, дає змогу обґрунтованіше здійснювати вибір результуючих, найінформативніших показників. Результатом узагальнення теорії та практики статистичного моніторингу став методичний підхід щодо здійснення внутрішнього моніторингу досягнутого рівня соціального забезпечення, який

подано на рисунку 2.6 [].

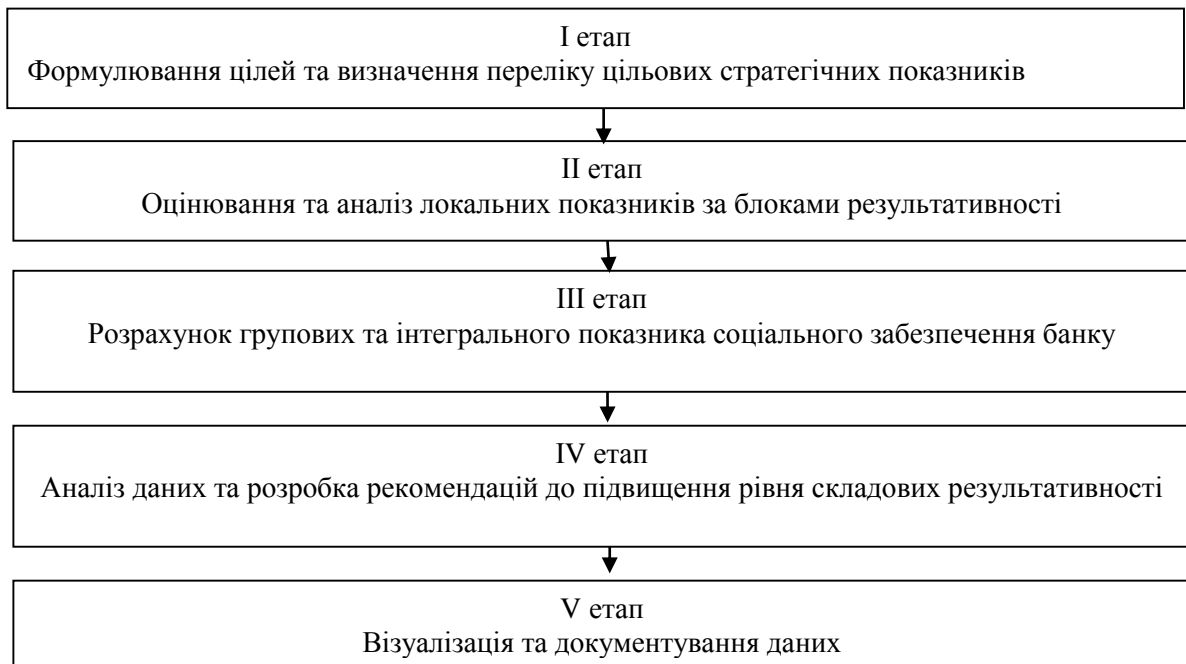


Рисунок 2.6 – Етапи здійснення моніторингу досягнутого рівня соціального забезпечення АТ «А-Банк»

При проведенні моніторингу соціального забезпечення цільовими показниками є складові результативності, а саме: фінансової, соціальної, матеріальної та трудової. Кожна складова результативності оцінюється за сукупністю локальних показників, які сформовано та адаптовано для АТ «А-Банк». Показники фінансової, соціальної, матеріальної та трудової результативності варто розподіляти за складовими на дві групи — внутрішньої результативності та зовнішнього впливу.

Аналіз результатів моніторингу може виконуватися не тільки на основі фінансової звітності, але й в інтерактивному режимі. З метою визначення чинників, які найбільше впливають на ефективність використання засобів соціального забезпечення в діяльності АТ «А-Банк», проведено аналіз залежності рівня інтегрального показника соціального забезпечення за кожним фактором впливу, розглянутих вище. При обробці результатів експертних оцінок щодо відносної важливості напрямків визначено ряд

статистичних характеристик, на основі яких оцінюється кожний фактор. Сума рангів, призначених експертами  $j$ -му напрямку досліджень, визначається за формулою []:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}. \quad (2.1)$$

Середній ранг для кожного напрямку дорівнює:

$$\bar{S}_j = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{m} = \frac{S_j}{m}. \quad (2.2)$$

При порівнянні важливості різних напрямків по  $S_j$  найбільш важливим слід вважати напрямок, що характеризується найменшим значенням середньої величини рангу. Поряд з середніми рангами для кожного напрямку визначається середня величина в балах []:

$$M_j = \frac{\sum_{i=1}^m C_{ij}}{m_j}. \quad (2.3)$$

Середнє значення ( $M_j$ ) може приймати значення від 0 до 100, залежно від того, яку оцінку відповідно з важливістю дали експерти тому чи іншому напрямку. Чим більше значення  $M_j$ , тим більше, на думку експертів, важливість розвитку  $j$ -го напрямку. При оцінці важливості окремих напрямків представляє інтерес показник частоти максимально можливих оцінок, що визначається за формулою []:

$$K_{100j} = \frac{m_{100j}}{m_i}. \quad (2.4)$$

Показник  $K_{100j}$  може приймати значення в межах від 0 до 1. Важливість  $j$ -го напрямку збільшується при зміні  $K_{100j}$  від 0 до 1. Показник  $K_{100j}$  слід розглядати як додатковий до інших показників оцінки відносної важливості напрямку. Він характеризує важливість розвитку  $j$ -го напрямку з точки зору кількості поставлених йому перших місць. Перевагу тому чи іншому напрямку слід віддавати в першу чергу в залежності від середніх

величин рангу чи балів. І тільки при інших рівних умовах напрямок можна вважати найбільш важливим при максимальному значенні  $K_{100j}=1$  [].

Крім абсолютних величин оцінки важливості напрямку при обробці даних анкетного опитування застосовано також відносні показники (табл. 2.15). Для цього індивідуальні показники спочатку нормуються, а потім обчислюються середньозважені величини (нормування – це перехід від абсолютних величин до відносних). Середня вага кожного напрямку (нормована оцінка) розраховується за формулою:

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m W_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^m W_{ij}}, \sum_{i=1}^m W_{ij} \frac{C_{ij}}{\sum_{j=1}^m C_{ij}}. \quad (2.5)$$

В табл. 2.15 наведені дані відносних показників за кожним напрямком з урахуванням думки окремих експертів.

Таблиця 2.15 - Матриця відносного значення факторів АТ «А-Банк»

Фактор	Фінансова складова	Соціальна складова	Матеріальна- складова	Трудова складова	Середнє значення $W_{ij}$
1	0.111	0.114	0.136	0.116	0.119
2	0.111	0.100	0.106	0.116	0.108
3	0.079	0.086	0.106	0.101	0.093
4	0.143	0.143	0.152	0.130	0.142
5	0.159	0.129	0.136	0.116	0.135
6	0.079	0.100	0.076	0.087	0.086
7	0.095	0.114	0.091	0.101	0.100
8	0.159	0.129	0.121	0.145	0.138
9	0.063	0.086	0.076	0.087	0.078

Аналогічно обчислюються середні відносні значення за всіма факторами (табл. 2.16). В табл. 2.16 наведені показники, що відображають порівняльну важливість факторів. Оцінка показників відносної важливості напрямків, що містяться в табл. 2.15, свідчать про те, що група експертів віддала перевагу в основному четвертому та восьмому напрямкам і менш схильна вважати доцільним п'ятий напрямок.

Аналогічно обчислюються середні відносні значення за всіма факторами (табл. 2.17). В табл. 2.17 наведені показники, що відображають порівняльну важливість факторів. Оцінка показників відносної важливості напрямків, що містяться в табл. 2.16, свідчать про те, що група експертів віддала перевагу в основному четвертому та восьмому напрямкам і менш схильна вважати доцільним п'ятий напрямок.

Таблиця 2.17 - Показники порівняльної важливості факторів соціального забезпечення

Показник	Умовне позначення	Напрямок (фактор)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сума рангів	$S_j$	14.5	19.5	19.5	7	19.5	28	20	18	30.5
Середній ранг	$\bar{S}_j$	3.625	4.875	4.875	1.75	4.875	7	5	4.5	7.625
Середнє значення в балах	$m_j$	80	72.5	62.5	95	90	57.5	67.5	92.5	52.5
Частота максимально можливих оцінок	$K_{100j}$	0	0	0	0.5	0.25	0	0	0.5	0
Середня вага	$W_j$	0.119	0.108	0.093	0.142	0.135	0.086	0.1	0.138	0.078

Таким чином, учасники експертизи повинні з четвертого та восьмого, а можливо навіть з п'ятого напрямків шляхом співставлення та додаткових оцінок вибрати найбільш прийнятний (оптимальний) напрямок. За даними таблиці 2.18  $L = 9$ : (8,5; 8,5; 8,5); (6,5; 6,5); (5; 5); (7,5; 7,5); (3,5; 3,5); (7,5; 7,5); (1,5; 1,5); (4,5; 4,5); (6,5; 6,5).

Звідси  $t_{L1} = 3$ ;  $t_{L2} = 2$ ;  $t_{L3} = 2$ ;  $t_{L4} = 2$ ;  $t_{L5} = 2$ ;  $t_{L6} = 2$ ;  $t_{L7} = 2$ ;  $t_{L8} = 2$ ;  $t_{L9} = 2$ .

Для визначення коефіцієнта конкордації використовуємо дані табл. 2.16, проміжні розрахунки представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми для кожного напрямку та показника

Показник	Фінансова складова	Соціальна складова	Матеріальна складова	Трудова складова	Сума рангів	Відхилення від суми	Квадратне відхилення
----------	--------------------	--------------------	----------------------	------------------	-------------	---------------------	----------------------

					$S_j$	рангів $d_j$	$d_{j2}$
1	4	3	6	1.5	14.5	-5.11	26.12
2	8.5	6	3.5	1.5	19.5	-0.11	0.01
3	5	5	5	4.5	19.5	-0.11	0.01
4	1	1	2	3	7	-12.61	159.04
5	6.5	3	3.5	6.5	19.5	-0.11	0.01
6	8.5	7.5	7.5	4.5	28	8.39	70.37
7	4	5	5	6	20	20.00	400.00
8	6.5	4	1	6.5	18	-1.61	2.60
9	8.5	7.5	7.5	7	30.5	10.89	118.57
Разом					176.5		776.74
В середньому					19.61		

Розрахунок коефіцієнта конкордації за результатами проміжних розрахунків наведений нижче:

$$\sum_{i=1}^m T_i = (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 72,$$

$$K_{kon} = \frac{776,74}{\frac{1}{12} [4^2 (9^3 - 9) - 4 \cdot 72]} = 0,83 \cdot$$

Коефіцієнт конкордації в нашому випадку складає 0,83, що свідчить про достатньо високу ступінь узгодженості думок експертів, тако визначено вагомість впливу кожного коефіцієнта складових соціального забезпечення за допомогою врахування думок респондентів та використання коефіцієнта конкордації та запропоновано визначати інтегральний показник рівня соціального забезпечення АТ «А-Банк» за формулою []:

$$K_{cnn} = 0.119 * K_1 + 0.108 * K_2 + 0.093 * K_3 + 0.142 * K_4 + 0.135 * K_5 + 0.086 * K_6 + 0.1005 * K_7 + 0.138 * K_8 + 0,078 * K_9$$

Аналогічним чином визначається інтегральний показник рівня соціального забезпечення з урахуванням впливу його складових. Розрахунок коефіцієнта конкордації за результатами проміжних розрахунків наведений нижче:

$$\sum_{i=1}^m T_i = (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) = 36$$

$$K_{kon} = \frac{14.00}{\frac{1}{12}[4^2(3^3-3)-4 \cdot 36]} = 0,70.$$

Коефіцієнт конкордації в нашому випадку складає 0,70, що свідчить про достатньо ступінь узгодженості думок експертів. Нами визначено вагомість впливу кожного коефіцієнта складових елементів соціального забезпечення за допомогою врахування думок респондентів та використання коефіцієнта конкордації:

$$k_{ij} \rightarrow 1; k_{fc} = 0,252; k_{cc} = 0,219; k_{ikc} = 0,248; k_{cmc} = 0,281.$$

Розраховуємо інтегральний показник рівня соціального забезпечення банківської установи за формулою:

$$K_{спп} = 0,252 * K_{fc} + 0,219 * K_{cc} + 0,248 * K_{ikc} + 0,281 * K_{cmc}$$

Нами проаналізовано показники фінансової, соціальної, матеріальної та трудової складових АТ «А-Банк», а також визначено рівень соціального забезпечення протягом 2018-2020 років (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 - Визначення рівня складових елементів соціального забезпечення АТ «А-Банк» протягом 2018–2020 роки

Рік	Фінансова	Соціальна	Матеріальна	Трудова	Інтегральний показник рівня СЗ
2018	0.700	0.920	0.751	0.957	0.833
2019	0.750	0.960	0.756	0.957	0.856
2020	0.800	0.960	0.918	0.957	0.908

Як видно із таблиці 2.19, рівень інтегрального показника кожної складової соціального забезпечення банківської установи протягом 2018–2020 років зазнав суттєвих змін, перш за все це пов'язано із зміною у складових елементах, які безпосередньо вплинули на інтегральний показник рівня соціального забезпечення АТ «А-Банк».

Також нами запропоновано шкалу, яка характеризує рівень соціального забезпечення банківської установи за відповідний період дослідження, враховуючи рекомендовані межі (2.20).

Таблиця 2.20 - Характеристика рівня соціального забезпечення банківської установи

Рівень	Межі рівнів	Характеристика рівня
Високий	0,81–1	Характеризує соціальне забезпечення на належному рівні, достатність фінансових ресурсів, високий рівень інформаційного, правового та фінансового забезпечення, оптимальний рівень забезпеченості персоналом в установі, що забезпечує реалізацію соціальної політики та соціального захисту банку
Середній	0,61–0,80	Складові елементи соціального забезпечення знаходяться на недостатньому рівні. Банківська установа має недостатню кількість власних ресурсів для ведення бізнесу із використанням сучасних методів реалізації соціального захисту працівників установи
Низький	0,31–0,60	Характеризується низьким рівнем забезпечення банківської установи необхідними ресурсами для здійснення соціального захисту працівників банку
Критичний	0–0,30	Характеризується недостатнім рівнем соціального забезпечення, що унеможливує реалізації соціального захисту установи на належному рівні та свідчить про недостатність ресурсів банку

На основі даного дослідження можна зробити висновок, що керівництво АТ «А-Банк» приділяє достатньо уваги для здійснення ефективної соціальної політики, яка безпосередньо впливає на ефективну діяльність персоналу установи, на покращення її фінансових результатів та на підвищення соціального захисту працівників.

## Висновки до розділу 2



### **3 ШЛЯХИ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ АТ «А-БАНК»**

#### **3.1 Напрями удосконалення компенсаційного механізму в умовах інноваційних трансформацій діяльності банківської установи**

Нині не достатньо досліджено в теорії актуальний науковий напрям, що пов'язаний з визначенням ролі компенсаційного пакета як інструмента, який забезпечує ефективне управління персоналом, не вдосконалений методологічний і методичний апарат, який використовується для розроблення мотиваційної моделі. Оскільки персонал є основним джерелом функціонування банківської установи, виробництва продукції та виконання його місії, за допомогою системи грейдів можна оцінити вклад кожного працівника [1, с. 6].

Складність проблем формування компенсаційного пакета банківської установи полягає у чіткому дотриманні технології та розрахунку грейдів для кожної категорії працівників, що обумовлюють актуальність обраної теми.

Мета удосконалення компенсаційного механізму в умовах інноваційних трансформацій діяльності Хмельницького відділення АТ «А-Банк» полягає в теоретичному обґрунтуванні і методичній розробці системи компенсаційного пакета банку на основі формування грейдів. Практичне використання результатів і впровадження сформованої методики дасть змогу вдосконалити систему компенсаційного пакета, обґрунтувати заробітну плату персоналу АТ «А-Банк» та оптимізувати трудові витрати.

Компенсаційний пакет – це те, що роботодавець готовий надати працівникові за використання його компенсацій відповідно до домовленості під час працевлаштування. Компенсаційний пакет набуває на сучасному етапі розвитку економіки у світі великого значення, коли поява нових, молодих підприємств часто супроводжується відсутністю традицій і технологій

розроблення та вдосконалення системи винагороди, адекватної ринковим стосункам [2, с. 315]. Тому українським роботодавцям необхідно якнайшвидше пристосовуватись до ситуації задля того, щоб залучати у свої компанії висококваліфікованих кадрів, які будуть приносити прибуток компаніям, задовольняючи власні потреби та потреби роботодавців.

Варто зазначити, що під час формування компенсаційних пакетів необхідно враховувати не тільки специфіку діяльності банківської установи, але й специфіку функціонування фінансового ринку, у яких воно функціонує, але й специфіку окремих посад і навіть окремих спеціалістів з їх індивідуальними особливостями і потребами. Дотримання правил розроблення системи компенсаційного пакета орієнтоване на отримання інформації про виплати, тобто компенсації, попередження персоналу банку про зміни в управлінні та ротації персоналу, спрямоване на досягнення потрібного результату, що пов'язано з грошовими виплатами та результатом і якістю праці персоналу чи окремого підрозділу.

Технологія формування компенсаційного пакета має будуватися з урахуванням таких принципів: комплексність, що припускає оптимальне поєднання всіх його видів, індивідуальний підхід, зрозумілість, постійний пошук нових складових (рисунок 3.1). Розглянемо більш детально кожний з етапів технології розроблення та впровадження компенсаційного пакета для працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк».

Етап 1 – аналітичний. Перш ніж розпочинати розроблення та реалізацію будь-якої технології, потрібно провести попередню діагностику, котра виявить наявні в установі проблеми. На підставі отриманих результатів керівництво приймає управлінське рішення, яке спрямоване на усунення слабких місць та сприяє подальшому розвитку Хмельницького відділення АТ «А-Банк» [2, с. 321].

Етап 2 – проєктний. Провівши оцінку стану компенсаційної політики банку і виявивши проблеми в її функціонуванні, необхідно розробити комплекс управлінських рішень щодо впровадження компенсаційного пакета в

практичну діяльність банку на основі розробленої методики [1, с. 6].

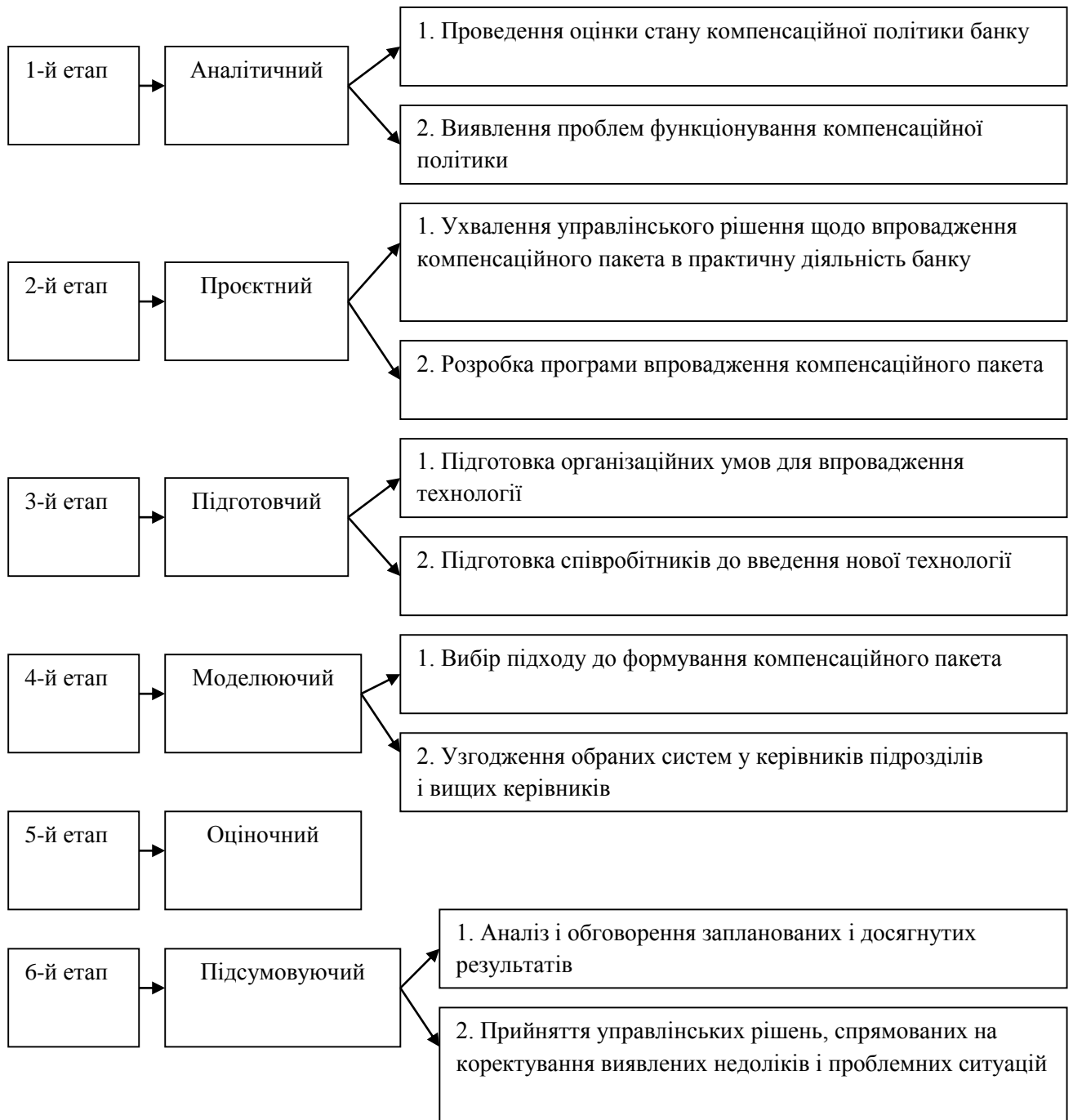


Рисунок 3.1 - Технологія формування компенсаційного пакета для працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк»

Етап 3 – підготовчий. На цьому етапі відбувається підготовка організаційних умов для впровадження технології компенсаційного пакета, що включає призначення керівника та створення відповідного підрозділу, у

функціональні обов'язки якого входять розробка, впровадження і використання в практичній діяльності обраної технології. Для цього необхідно внести зміни в організаційну структуру та організувати структурний підрозділ, який буде займатися цими питаннями.

Етап 4 – моделюючий. На цьому етапі необхідно обрати підхід до формування компенсаційного пакета. Моделювання відбуватиметься за допомогою використання системи грейдів, що є бальною системою нарахування компенсацій, виплат, бенефісів. В подальшому буде застосовуватися поділ персоналу на категорії підрозділів банку. Для цього пропонується використовувати такі його види:

- перший підхід (базовий) – усі працівники користуються однаковим набором пільг і послуг, що входять у «компенсаційний пакет»;

- другий підхід (диференційований) – послуги розподіляються залежно від статусу та категорії працівника;

- третій підхід (накопичувальний) – обсяг послуг поступово збільшується залежно від стажу роботи в банку, посади працівника та інших характеристик;

- четвертий підхід (критеріальний) – співробітники банківської установи самі обирають пакет додаткових винагород, які найбільшою мірою відповідають їх особистим потребам;

- п'ятий підхід (комплексний) – включає окремі компоненти чотирьох попередніх.

На 5 етапі відбувається оцінка довготривалої ефективності соціально-економічного проєкту. Поняття «ефективність» у найзагальнішому вигляді означає «можливість отримувати потрібні результати, наслідки» [3, с. 166].

Етап 6 – підсумовуючий. Підведення підсумків впровадження та функціонування компенсаційного пакета включає аналіз і обговорення запланованих та досягнутих результатів, ухвалення управлінських рішень, які спрямовані на коректування виявлених недоліків і проблемних ситуацій. Формування компенсаційного пакета є ефективним інструментом механізму

управління соціально відповідальним банком.

Однак, його подальше використання потребує повернення до першого етапу (під час проведення постійного моніторингу) або до другого етапу (якщо є необхідність виправлення певних недоліків) [4, с. 254].

На етапі визначення значущості та цінності посад передбачається встановлення у кількісному вираженні важливості посади для банку. Найбільш доцільним є метод бального оцінювання, що полягає у побудові декількох шкал для оцінки посади, визначенні правил присвоєння балів, експериментуванні з довжиною шкали, кількістю та вмістом. Ключові чинники, які впливають на формування оцінки окремого підрозділу чи посади, наведено у таблиці 3.1 [5].

Таблиця 3.1 - Ключові чинники оцінки посад

Рівень	Опис
1	2
Управління працівниками	
А	Працівники відсутні, не існує необхідності управляти працівниками
Б	Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших співробітників в рамках проекту
В	Координація дій робочої групи (2–3 працівника)
Г	Управління групою підлеглих з метою регулярного виконання функціональних задач
Д	Управління підрозділом (вплив, контроль, постановка задач, мотивація та лідерство); існування вертикальних та горизонтальних взаємодій
Е	Керівництво групою підрозділу, переважно вертикальні взаємодії
Рівень відповідальності	
А	Відповідальність тільки за свою роботу, за результат своєї ділянки
Б	Відповідальність за результати окремих дій під контролем лінійного менеджера
В	Відповідальність за результати регулярних дій в рамках функціональних обов'язків
Г	Розробка рішень щодо результатів робочої групи або підрозділу, узгодження рішень з безпосереднім керівництвом
Д	Повна відповідальність за результати праці підрозділу, матеріальні цінності, організаційні витрати
Е	Повна відповідальність за всі результати наряду робіт (групи підрозділів)
Самостійність в роботі	
А	Відсутня необхідність у прийнятті самостійних рішень, дотримання певних інструкцій, обмеженість повноважень, наявність постійного контролю
Б	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються керівником
В	Цілі визначаються керівництвом, планування та організація роботи проводиться працівником самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом
Г	Формулюються тільки спільні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів і засобів досягнення цілей (виходячи з політики установи)
Д	Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання відповідно до стратегії банку
Е	Розробка загальної політики дій групи підрозділів, участь у розробленні стратегії
Досвід роботи	
А	Досвід роботи не потрібен
Б	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в цій галузі

## Кінець таблиці 3.1

1	2
В	Потрібен спеціальний досвід роботи в цій галузі від 1-го до 2-х років
Г	Потрібен великий досвід роботи в цій галузі (від 3-х років)
Д	Потрібен значний досвід не тільки в цій галузі, але й в суміжних галузях
Е	Крім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного одночасного управління великою кількістю проектів
Рівень спеціальних знань	
А	Досить середньої або незакінченої вищої освіти, спеціальних знань не потрібно
Б	Необхідна вища освіта, обов'язково профільна, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями
В	Вища профільна освіта бажано, вільне володіння спеціальними методиками і технологіями
Г	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні та базові знання в суміжних галузях
Д	Вища профільна освіта, спеціальні знання щодо розробок у професійній галузі, необхідність наукового ступеня
Е	Вища профільна освіта і додаткова кваліфікація в галузі управління організацією та персоналом
Технічні знання галузі	
А	Досить базових технічних знань
Б	Необхідно мати визначений перелік обов'язкових технічних знань у професійній галузі
В	Технічних знань повинно бути достатньо, щоб виконувати доручені частини проекту самостійно
Г	Технічних знань повинно бути достатньо, щоб виконувати доручені частини проекту самостійно та керувати працею співробітників над проектом
Д	Технічних знань повинно бути достатньо, щоб керувати проектом самостійно та розподіляти проектні задачі між співробітниками
Е	Технічних знань повинно бути достатньо, щоб керувати кількома проектами самостійно
«Ціна помилки»	
А	Помилки впливають на власну роботу і на роботу співробітників в рамках робочої групи
Б	Помилки призводять до збоїв у роботі співробітників в рамках всього підрозділу
В	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабі підрозділу
Г	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у досить великих розмірах
Д	Помилка може не тільки призвести до великих збитків, але й порушити роботу низки підрозділів
Е	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабі всієї компанії
Складність роботи	
А	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій
Б	Робота більше різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, що не вимагають особливих зусиль
В	Різноробота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів вирішення поставлених завдань
Г	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації з суміжними підрозділами
Д	Робота пов'язана з творчим підходом до пошуку та системному аналізу інформації, з виокремлення, постановкою і формулюванням проблем, розробкою шляхів вирішення проблем
Е	Робота пов'язана зі стратегічним баченням розвитку її напрямів, інтеграція підходів до вирішення проблем різних підрозділів
Умови праці	
А	Праця в умовах високого рівня комфорту
Б	Праця в умовах середнього рівня комфорту
В	Праця в задовільних умовах
Г	Праця у непередбачуваних умовах
Д	Праця в умовах ризику
Е	Праця в умовах високого ризику

Аналіз складу компенсаційних пакетів, які надаються найманим працівникам банку показав, що роботодавці підходять до надання додаткових благ диференційовано, а найширший компенсаційний пакет у працівників тих підрозділів, які займаються залученням клієнтів. Тому можна виділити два

види грейдингу, які в системі грейдів поєднуються між собою [6, с. 244]:

- 1) грейдинг посад: за складністю, відповідальністю;
- 2) грейдинг співробітників: за рівнями професіоналізму, результативності тощо; застосовується зазвичай в невеликих відділеннях банку, основу яких складають працівники зі схожим функціоналом.

Чинники оцінки посад за умовами праці, складністю роботи, досвідом роботи, технічним знанням галузі, рівнем спеціальних знань, рівнем відповідальності, управлінням працівниками тощо застосовуватимуться для визначення значущості кожного працівника, кожного структурного підрозділу. У подальшому дослідженні було розглянуто етапи впровадження та врахування грейдів в системі компенсаційного пакета (рисунок 3.2).

У сучасних умовах обґрунтований компенсаційний пакет виступає одним із факторів конкурентоспроможності банку, що дає змогу мотивувати, розміщувати, розвивати персонал і на цьому фундаменті досягати стратегічних цілей [7]. За алгоритмом бальної оцінки можна визначити результативність праці кожного працівника (рисунок 3.3).

При цьому кожному чиннику може присвоюватись бал залежно від ступеня складності та прояву рівня: А – 1 бал, Б – 2–3 бали, В – 4–5 балів, Г – 6–7 балів, Д – 8–9 балів, Е – 10 балів.

Розрахунки балів для кожної посади здійснюються за такими формулами [7]:

$$B_i = w_i \cdot z_j \quad (3.1)$$

$$B_{si} = \sum B_i, \quad (3.2)$$

де  $B_i$  – підсумковий бал за фактором;

$w_i$  – вага рівня в балах;

$z_j$  – значущість (вага) фактора за 10-бальною шкалою;

$B_{si}$  – сумарний бал посади;

$n$  – кількість чинників

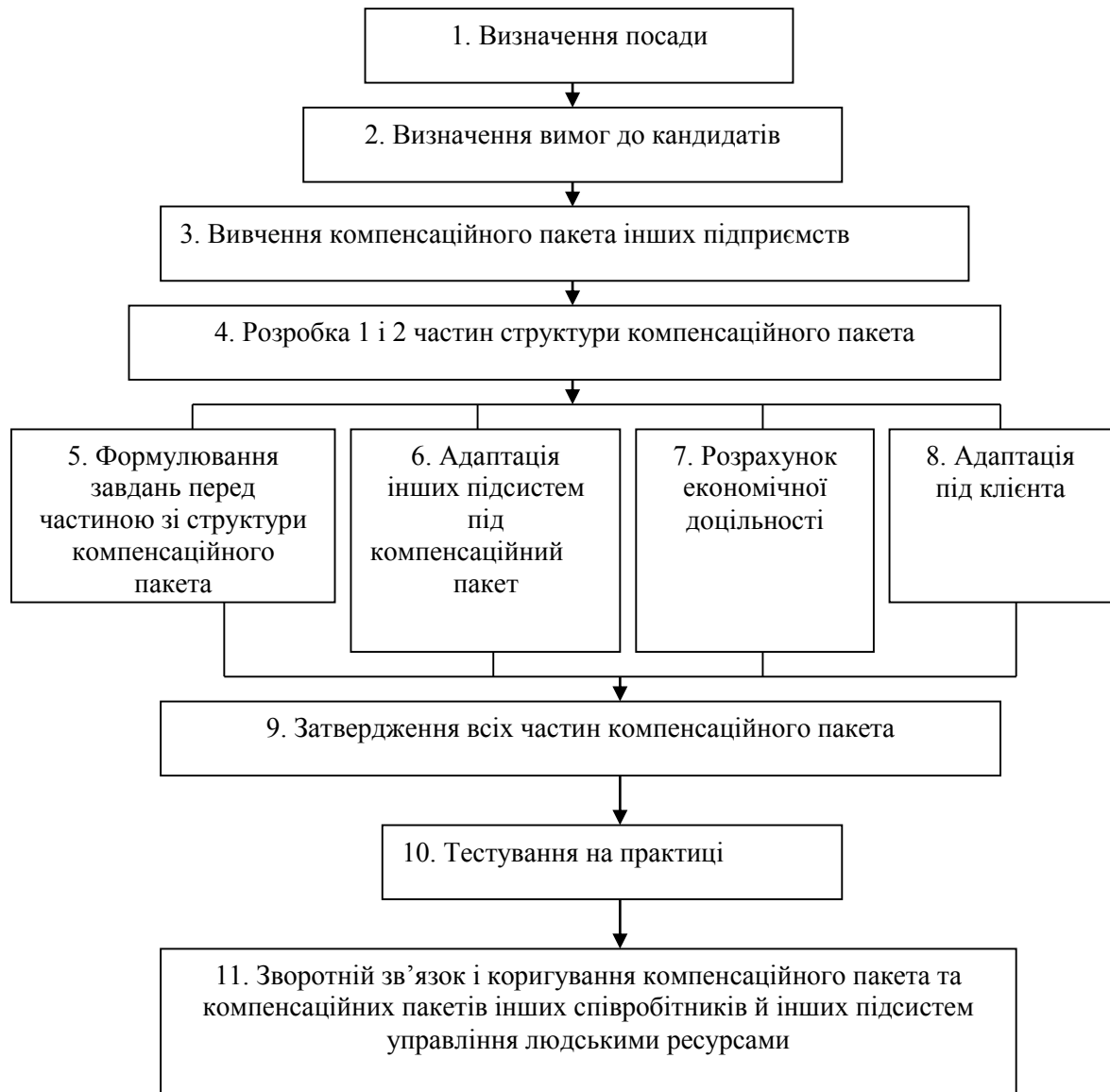


Рисунок 3.2 - Етапи проведення грейдів у системі компенсаційного пакета у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк»

Результатом цього етапу є формування таблиці з перерахованими чинниками та з визначенням кількості балів за наростаючим принципом.

1. Вибір достовірних показників оцінки згруповано за трьома видами: показники результатів діяльності; показники трудової поведінки; показники індивідуальних рис характеру виконавців (особистісних, ділових, організаційних).

Вирішальну роль відіграють показники результатів діяльності, оскільки в них не лише відображено трудовий внесок працівника, але й опосередковано

вплив показників інших груп, а саме трудової поведінки та рис характеру [8, с.28].

Керівники підрозділів самостійно визначають коло основних показників результатів діяльності, проте вони неодмінно мають відбивати кількість (обсяг) виконаних робіт; якість виконання робіт; своєчасність виконання. До розроблення системи цих показників бажано залучати підлеглих, а також консультуватись з фахівцями, які відповідають за роботу персоналу. Показники трудової поведінки та рис характеру слід визначати залежно від того, як вони впливають на результати праці індивіда та колективу загалом.

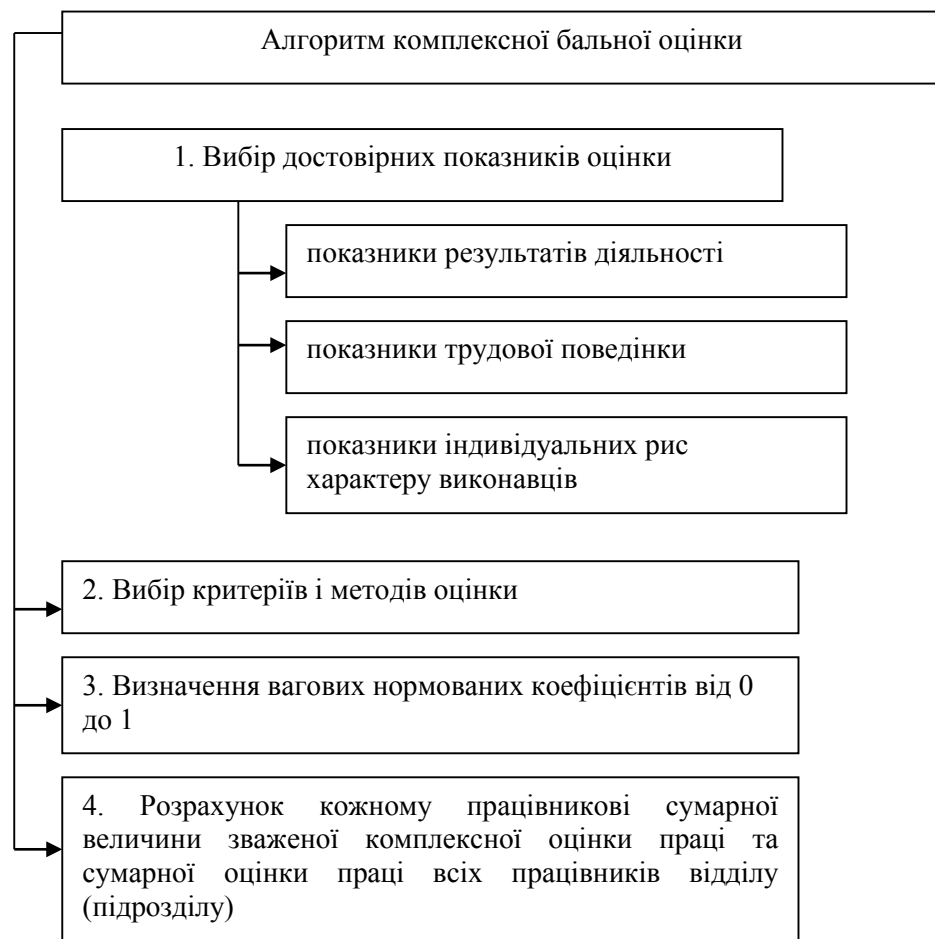


Рисунок 3.3 - Алгоритм комплексної бальної оцінки

Загальна кількість оціночних показників не повинна бути надто великою, можна обмежитись, скажімо, десятьма достовірними показниками [9, с.114].

2. Вибір критеріїв і методів оцінки. Кожний показник бажано оцінювати за десятибальною системою: від «1» – найгірше виконання до «10» – найкраще. При цьому задля подолання суб'єктивізму потрібно визначити відповідність рівня виконання (або виявлення поведінки чи характеру) і рівня оцінки.

3. Визначення вагових нормованих коефіцієнтів від 0 до 1 так, щоб у сумі всі вони становили одиницю. Якщо вага показника «обсяг виробітку», припустимо, 0,4, удвічі більша вага показника «ініціативність», то останній має ваговий коефіцієнт 0,2 [9, с. 114].

4. Розрахунок кожному працівникові сумарної величини зваженої комплексної оцінки праці та сумарної оцінки праці всіх працівників відділу/підрозділу.

Соціальні виплати, або бенефіси, надаються всім працівникам Хмельницького відділення АТ «А-Банк», які працюють більше трьох років. До них відносять безкоштовне користування водноспортивним комплексом, а винагородою за кращу результативність праці є безкоштовна путівка на базу відпочинку. Можна зробити висновок, що завдяки розробленому компенсаційному пакету Хмельницьке відділення АТ «А-Банк» зможе диференціювати заробітну плату відносно вкладу кожного працівника та оптимізувати трудові витрати. Так можна відстежити тенденцію, наскільки працівник виконує поставлені підприємством завдання, а також вплив результату на роботу банку.

### **3.2 Економіко-математичне моделювання методів конкурентного соціального пакету працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк»**

Основною передумовою успішного функціонування сучасних банків є управління та розвиток людських ресурсів. В управлінні банківським

персоналом важливе значення мають процеси його оцінювання та мотивування.

На сьогодні мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Ринкова трансформація банківської системи обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. Особливістю управління персоналом банку є зростаюча роль особистості працівника. У результаті цього створюються нові цілі і засоби діяльності банку, нова стратегія і тактика, підвищується рівень знань і умінь персоналу банку, застосовуються нові технології банківською діяльності, приходять нові кадри, і як результат – створення нових цінностей і норм професійно-психологічної культури колективу банку [10, с. 266].

Саме система трудової мотивації персоналу є однією з важливих передумов досягнення результативної діяльності банку, через яку здійснюється реалізація загальної стратегії управління банківського персоналу. Сьогодні для керівництва Хмельницького відділення АТ «А-Банк» для підвищення мотивації персоналу банку основним є використання потужних мотиваційних механізмів, нематеріальних методів мотивування, а саме соціально-психологічних: мотивування методом обміну досвідом (професійне навчання), мотив першого дня роботи, розкриття перспективи кар'єрного зростання, усвідомлення важливості виконуваної роботи, професійна гордість, еластичні умови робочого часу, уміння користуватися заохоченнями та обмеженнями та ін. Отже, особливістю сучасного менеджменту банку є підвищення ролі функції мотивації персоналу банку, застосування різних форм та методів стимулювання високопродуктивної праці, що призведе до підвищення фінансових результатів діяльності банку.

Ефективного рівня в загальній системі управління сучасний банк досягає в першу чергу за допомогою кваліфікованих і зацікавлених співробітників, цілеспрямованої діяльності лінійних керівників усіх рівнів, керівників і спеціалістів кадрових служб на основі розробленої концепції роботи з

персоналом. На всіх етапах цієї роботи методологічною базою формування правильних рішень є оцінка персоналу. У сучасних банках оцінювання персоналу здійснюється лише в системному режимі. Система оцінки персоналу – науково обґрунтована й організована сукупність заходів щодо оцінки персоналу, спрямованих на досягнення організаційних цілей і підвищення ефективності управління персоналом [11, с. 11].

Система оцінки персоналу в сучасних банках містить такі елементи: мета та завдання оцінки персоналу – визначають спрямованість оцінки персоналу; зміст оцінки – визначає принципи побудови системи, її показники; методи оцінки – способи одержання, виміру і фіксації необхідної оціненої інформації; програма проведення оцінки – встановлює набір процедур, відповідно до яких організовується й проводиться оцінка. Таким чином, система оцінювання персоналу банку орієнтована на те, щоб ознайомити працівників зі змістом функцій, що вони виконують, та обговорити можливі перспективи їх професійного зростання і просування по службі [11, с. 11]. Це дозволяє співробітнику банку, якості якого оцінюються, вирішити питання про напрям поглиблення знань та розширення досвіду, необхідного для ефективного вирішення кадрових завдань.

У зв'язку з цим у кожному банку функціонує система мотивації, ведеться точний і прозорий облік продуктивності кожного співробітника. Проаналізуємо, конкурентний соціальний пакет працівників, який застосовуються у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк».

Розробленням мотиваційної стратегії банку займаються спеціальні відділи (сектори) по роботі з персоналом. У більшості сучасних банків, а саме у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк», у процесі вибору мотиваційної стратегії застосовують такі підходи [10], які відображені в таблиці 3.2.

Так, крім розглянутих у таблиці мотивів, застосовуються інші методи мотивації:

1. Система оплати праці: заробітна плата співробітників у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк» складається із ставки і бонусів.

Таблиця 3.2 - Основні підходи мотивування банківського персоналу Хмельницького відділення АТ «А-Банк»

№	Мотив	Характеристика
1	Мотив матеріальної винагороди	Головне для персоналу з цим мотивом діяльності – гроші. Працівник банку хоче добре заробляти, постійно отримувати матеріальну вигоду. Для таких працівників чудово підходить бонусна система оплати праці. У працівника завжди є можливість заробити більше, виконавши нормативи якнайкраще
2	Мотив соціального схвалення	Працівникові з цим мотивом треба бути постійно в центрі уваги. Такий підлеглий потребує позитивної оцінки своєї діяльності як керівником, так і колегами. Основними стимулами є: похвала на загальній нараді, подяки, грамоти, іноді доручення громадського характеру.
3	Мотив надійності (стабільності)	Для такого працівника важливо працювати в стабільній організації, вчасно отримувати заробітну платню, мати оплачувані лікарняний, відпустки
4	Мотив конкуренції	Працівники з таким мотивом прагнуть бути краще за всіх. Для них важливо краще за всіх виконати нормативи. Вони хочуть отримати більше оцінок 5+ за обслуговування клієнтів, ніж їх колеги.
5	Мотив самоствердження (престижу)	Для таких працівників важливо довести оточенню, що вони мають певний статус у суспільстві. Щоб утримати такого працівника у банку, керівникові варто доручати йому важливі завдання, брати на зустрічі з VIP- клієнтами.
6	Мотив влади	Це працівники, які хочуть впливати на людей, прагнуть зайняти керівну позицію в колективі. Такого працівника можна мотивувати, розвиваючи його, делегуючи йому повноваження. Таким підлеглим важливо показати, що у них є перспективи стати в майбутньому керівником одного з відділень «ПриватБанку», керівником middleoffice

Використовується відрядно-преміальна система оплати праці. Працівникові понад основного заробітку за прямими відрядними розцінками нараховується і виплачується премія за виконання і перевиконання встановлених конкретних кількісних і якісних показників роботи. Окрім основної ставки та бонусів, які складають заробітну плату співробітників, у системі оплати у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк» використовуються також надбавки окремим співробітникам банку за: високі трудові успіхи; виконання унікальних обов'язків; ключові компетенції; за вислугу років; за матеріальну відповідальність. Крім цього, встановлюються доплати співробітникам банку за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; понаднормові роботи; поєднання посад; наставництво; виконання

обов'язків, які потребують великої відповідальності. Одноразові виплати можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюються окремим співробітникам банку. У таблиці 3.3 наведені структура доходу і розмір окладів (фіксована премія) операторів контакт-центрів Хмельницького відділення АТ «А-Банк» відповідно до професії фахівців.

2. Рейтинг – це підсумковий показник, що характеризує ефективність роботи конкретного співробітника у зіставленні зі своїми колегами в межах однієї професії. Рейтинг визначається групою і місцем, яке займає співробітник серед своїх колег. Розрахунок рейтингу здійснюється відповідальним співробітником бізнесу head office, за яким закріплена професія [12, с. 80]. У результаті проведення рейтингування у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк» виділяються п'ять груп співробітників: I група – кращі (10 %); II група – хороші (20 %); III група – середні (40 %); IV група – проблемні (25 %) (з 2016р., раніше було 20 %); V група – з низькою ефективністю роботи (5 %) (з 2016 р., раніше було 10 %) .

Таблиця 3.3 - Структура доходу і розмір окладів (фіксована премія) операторів контакт-центрів Хмельницького відділення АТ «А-Банк»

Професія спеціаліста	Цільовий дохід	Частка змінної частини в доході	Сума окладу/ премії
Оператор вихідних сервісних дзвінків	6500	70%	1000
Спеціаліст по верифікації головного офісу	6500	70%	1000
Спеціаліст з обробки кореспонденції від клієнтів головного офісу	7025	70%	1000
Оператор вхідних дзвінків	7025	50%	2000
Оператор ЧАТ-онлайн	7025	50%	2000
Спеціаліст департаменту операційної діяльності	7375	70%	1000
Оператор вихідних рекламних дзвінків	7375	75%	1000
Оператор колекторських дзвінків 1-го рівня	7550	75%	1150
Оператор NPS	7550	75%	1150
Оператор Gold-клубу	8075	50%	2300
Оператор колекторських дзвінків 2-го рівня	8250	60%	2100
Оператор колекторських дзвінків 3-го рівня	8950	60%	2400
Спеціаліст консьерж-сервісу	8950	50%	2975
Оператор ХелпДеска 1-го рівня	8950	50%	2975

За результатами рейтингу приймаються управлінські рішення по співробітниках, які потрапили до групи «співробітники з низькою ефективністю». Якщо співробітник потрапив у групу, перший раз – звернути увагу; другий раз – повторно звернути увагу; третій раз – зауваження; четвертий раз – виноситься догана з блокуванням виплати бонусів; п'ятий раз – переведення на рівень нижче або пропонується звільнення [13, с. 61]. Також інформація відображається в особистій справі співробітника в програмі «А-Банк Персонал». Крім встановлення рейтингу, діє система штрафів, яка наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Реєстр штрафів операторів контакт-центрів Хмельницького відділення АТ «А-Банк» (причини зменшення суми винагороди)

Тип штрафу	Вид штрафу	Спосіб застосування	Група, грн			
			I	II	III	IV
Порушення дисципліни	Дзвінок по особистому телефону в приміщенні	«Моя заробітна платня» (штрафи та бонуси від керівника)	50	62	75	100
	Дзвінок по IP-телефонії в особистих цілях		50	62	75	100
	Використання Інтернет-ресурсів в особистих цілях у робочий час		50	62	75	100
	Використання робочого часу в особистих цілях		50	62	75	100
	Порушення дрес-коду		50	62	75	100
	Невиконання розпоряджень керівництва і старших зміни		50	62	75	100
	Куріння в межах 30 м від приміщень банку		50	62	75	100
	Недотримання корпоративної етики в поведінці та з колегами		50	62	75	100
	Проведення в приміщення банку третіх осіб без спеціального дозволу		50	62	75	100
	Прогул (у т. ч. невихід у додаткову зміну)		100	125	150	200
	Якість роботи		За невиразну подачу інформації клієнту, пауза без попередження в діалозі з клієнтами	Наказ про бонуси	14	17
За залишене без рішення звернення клієнта		100	125		150	200
Запізнення (за кожен хвилину)		0,5	0,63		0,75	1,0
Помилка при заповненні бази		10	12		15	20

3. Соціальний пакет – це сукупність пільг, привілеїв, благ і заохочень, що надаються банком його співробітникам. Основна мета соціального пакету – це створення для персоналу банку стимулюючих умов праці, з акцентом на залучення і утримання співробітників. Ключовими співробітниками є співробітники, які забезпечують найбільшу результативність підрозділу, регулярно демонструють високі результати, визначають стандарти роботи, володіють унікальними компетенціями в особливо пріоритетних для банку сферах діяльності, мають великий потенціал до розвитку. Сьогодні Хмельницьке відділення АТ «А-Банк» забезпечує для всіх співробітників наступний стандартний соцпакет: пільги на наданні банком послуг; надання послуг корпоративного мобільного зв'язку; консультаційні послуги; організація корпоративних заходів; забезпечення безпеки співробітників і членів їх сімей; організація літнього відпочинку дітей співробітників; надання матеріальної допомоги; обов'язкове медичне страхування співробітників. Для найбільш результативних та перспективних співробітників передбачені додаткові пільги.

4. Мотиваційний клімат: у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк» нематеріальна мотивація передбачає створення мотиваційного клімату в колективі, умови роботи та нематеріальне стимулювання. Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить насамперед від керівника. Робочий клімат у колективі створюється керівниками банку шляхом: надання можливості професійного і кар'єрного зростання; ротації персоналу; інформування співробітників про цілі, завдання банку, про оцінку роботи підлеглих співробітників (як позитивної, так і негативної); надання можливості працівникові самостійно ухвалювати рішення в межах своїх повноважень; створення умов «занурення» в роботу; забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі; відкритого заохочення співробітника за досягнуті результати; надання співробітнику можливості участі в процесі прийняття рішень; підтримки ініціативних співробітників; організації наставництва; делегування відповідальності та повноважень [13, с.

61].

Зараз у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк» використовується одинадцять способів нематеріальної мотивації співробітників:

- Мотивуючі наради, «планерки».
- Привітання зі знаменними датами.
- Навчання: курси підвищення кваліфікації, стажування, семінари та конференції.
- Право вибору.
- Можливість зворотного зв'язку. Необхідно давати можливість співробітникам висловитися – побажання, коментарі щодо організації роботи.
- Обладнані місця для відпочинку. Практично всім співробітникам важливо мати можливість обідати не за робочим столом, а в окремій кімнаті, щоб не заважати іншим і відпочити.
- Інформування про досягнення і оцінки працівників.
- Конкурси та змагання.
- Особиста або персональна робоча ділянка. Це може бути табличка на дверях, картка на столі, бейдж – це інструменти нематеріальної мотивації співробітників.
- Знижки на послуги або товари компанії.
- Заохочувальні корпоративні заходи: святковий банкет або виїзд на природу, корпоративний вихід на каток або в кіно.

5. Навчання та розвиток персоналу: на сьогодні у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк» діє одна з найбільш ефективних систем навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Діє дистанційна система навчання (більше 300 програм і курсів), перший в Україні корпоративний «Університет», три навчальні центри бізнесу (цілий перелік програм по навчанню навичкам продажів), і програма «ПриватМВА» для вищої і середньої ланки менеджменту банку. Питання навчання і розвитку персоналу в Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк» координує «А-Банк Університет» та навчальні центри. У кожному навчальному центрі працюють тренери –

працівники банку, котрі викладають для молодших працівників. Існують основні обов'язкові програми, які має пройти кожен працівник, та додаткове навчання, яке замовляє бізнес-напрямок на свій розсуд. У 2005 році «А-Банк» проголосив стратегію: кожен працівник банку – це продавець. Така стратегія вимагала побудови системного підходу до навчання персоналу комунікаційним та управлінським навичкам, а також вмінню продавати та обслуговувати клієнтів.

6. Преміювання. Процес преміювання співробітників банку – це двохсторонній процес, направлений на підвищення ефективності і результативності роботи як співробітника, так і банку в цілому.

Він сприяє поліпшенню використання робочої сили, підвищенню якості обслуговування клієнтів. При цьому забезпечена зацікавленість працівників у досягненні високої ефективності. Важлива умова застосування преміальної системи оплати праці полягає в тому, що премія виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення цілей банку [14, с. 29].

В системі оплати праці премія поділена на основну і додаткову. Основна премія виплачується за досягнення результатів в основній діяльності. Додаткова премія призначена для акцентування зусиль співробітників на просування конкретної продукції чи послуг. Періодичність виплат основної премії прямо пов'язана зі строками отримання кінцевого результату діяльності співробітників банку:

I група преміювання – 1 раз в рік;

II група преміювання – 1 раз в півріччя;

III група преміювання – 1 раз в квартал;

IV-XIV групи преміювання – 1 раз на місяць.

Розмір основної премії співробітників III і IV груп преміювання залежить від досягнення цілі, яка була поставлена керівником на звітній період, а також від ступеня досягнення мети підрозділу (таблиця 3.5) [15, с. 52].

Таблиця 3.5 - Розмір основної премії співробітників III і IV груп преміювання

Група преміювання	Розмір премії в % в залежності від результатів праці		
	Норма	Вище норми	Видатний внесок
Для III групи преміювання (квартальна премія)			
III	10 – 18 %	19 – 23 %	24 – 26 %
Для IV групи преміювання (щомісячна премія)			
IV	7 – 9 %	10 – 12 %	

Під час оцінки результатів, які були досягнуті співробітниками III і IV груп преміювання, керівник визначає ступінь досягнення за шкалою [16, с. 171]:

а) норма – співробітник досягає мети у відповідності з поставленими вимогами;

б) вище норми – результати співробітника перевищують поставлену мету;

в) видатний внесок – показники праці оцінюються як «вище норми» при цьому співробітник демонструє особливі досягнення, має вплив на підвищення результативності всього підрозділу, є «прикладом ефективності» для підрозділу.

Розташування співробітників підрозділу в залежності від ступеня виконання показників ефективності повинно відповідати залежності, яка представлена в таблиці 3.6 [17 с. 216].

Таблиця 3.6 - Розташування співробітників підрозділу в залежності від ступеня виконання показників ефективності

Нижче норми	Норма	Вище норми	Видатний внесок
Для III групи преміювання			
10 %	55 %	30 %	5 %
Для IV групи преміювання			
20 %	60%	20 %	

Премія не виплачується співробітникам банку, які показали в звітному

періоді незадовільні результати роботи нижче встановленого рівня, в період випробовувального строку, а також звільнення. В разі якщо співробітник звільнився з банку по переведенню або з поважної причини, не відпрацювавши звітній період, то премія йому виплачується за відпрацьований час [18, с. 155].

Перед формуванням преміальних відомостей керівник повинен обов'язково проінформувати співробітників про оцінку досягнутих ним результатів і розмірів встановленої премії. Також безпосередній керівник і підлеглий повинні обговорити заходи щодо подальшого розвитку співробітника, з метою підвищення його результативності.

3. Надбавки, які встановлюються окремим співробітникам банку за: високі трудові успіхи; виконання унікальних обов'язків; ключові компетенції; вислугу років; матеріальну відповідальність.

4. Доплати, які встановлюються співробітникам банку за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; понаднормові роботи; поєднання посад; наставництво; виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності.

5. Одноразові виплати, які можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюватись окремим співробітникам банку за внесення раціональних пропозицій, значну економію коштів банку, успішне завершення програми.

Також, важливою частиною матеріального стимулювання є соціальний пакет, який надає підприємство своїм працівникам. Соціальний пакет – сукупність пільг, привілеїв, благ і заохочень, що надаються банком його співробітникам. Основна мета соціального пакету – створення для персоналу банку стимулюючих умов праці, з акцентом на залучення і утримання співробітників. Ключовими співробітниками є співробітники, які забезпечують найбільшу результативність підрозділу, регулярно демонструють високі результати, визначають стандарти роботи, володіють унікальними компетенціями в особливо пріоритетних для банку сферах діяльності, мають великий потенціал до розвитку [19, с. 69].

Сьогодні Хмельницьке відділення АТ «А-Банк» забезпечує для всіх співробітників наступний стандартний соцпакет:

- пільги на надання банком послуг (пільгове кредитування);
- надання послуг корпоративного мобільного зв'язку;
- консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові);
- організація корпоративних заходів;
- забезпечення безпеки співробітників і членів їх сімей;
- організація літнього відпочинку дітей співробітників;
- надання матеріальної допомоги;
- новорічні подарунки дітям;
- обов'язкове медичне страхування співробітників.

Для найбільш результативних та перспективних співробітників передбачені додаткові пільги. Окрім того, банком завжди планується розширювати існуючий перелік пільг і привілеїв, враховуючи особливості кожного рангу посади співробітника, а також його результати та перспективи.

Так, аналіз матеріальної складової мотивації персоналу Хмельницького відділення АТ «А-Банк» показує, що заробітна плата, яка складається із ставки і бонусів, є досить ефективною (як для працівника так і для банку). Банк справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей організації, а співробітники, само собою, прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів.

Але навіть в такій системі оплати праці існують недоліки, а саме: низька ставка і невисокий відсоток від виконаної роботи, який зараховується до бонусної частини заробітної плати. Окрім того, при розробленні соціального пакету не здійснюється диференціація його складових в залежності від значущості для кожної категорії працівників, що, у свою чергу, в повній мірі не сприяє підвищенню ефективності праці на робочих місцях. Так, оплата послуг мобільного зв'язку касирам підприємства відноситься до мотиваційного важелю, однак, на ефективність їх праці в кращому випадку – не впливає, а в гіршому – відволікає від роботи, зменшує ефективність роботи

[20, с. 188].

Що ж стосується нематеріальної мотивації у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк», то вона включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умови роботи та нематеріальне стимулювання.

Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить, насамперед, від керівника. Так, робочий клімат в колективі створюється керівниками банку шляхом [21, с. 178]:

- надання можливості професійного і кар'єрного зростання, ротації персоналу;
- інформування співробітників про цілі, завдання банку, про оцінку роботи співробітників (як позитивної, так і негативної);
- надання можливості працівникові самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень;
- створення умов «занурення» в роботу;
- забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- забезпечення відкритого заохочення співробітника за досягнуті результати;
- надання співробітнику можливості участі в процесі прийняття рішень;
- надання можливості підтримки ініціативних співробітників;
- організація наставництва;
- делегування відповідальності та повноважень.

З метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу в колективі банку використовується наступні складові нематеріального стимулювання:

- присвоєння звання «Кращий ...»;
- адресні запрошення на корпоративні заходи;
- публічна подяка, пам'ятний подарунок співробітнику або підрозділу від імені керівництва;
- занесення запису про досягнення співробітника в його особисту справу;

- почесні грамоти та дипломи;
- конкурси, турніри, спартакіади;
- привітання з Днем народження;
- встановлення гнучкого графіку роботи [21, с.178].

Крім того, у Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк» ознаки нематеріальної мотивації можна побачити у наступних діях керівника:

- завжди з'ясовує думку колективу з важливих виробничих питань, приймає колективні рішення;
- регулярно і своєчасно інформує членів колективу з важливих для них питань;
- спілкується з підлеглими у формі прохань, побажань, рекомендацій, порад, заохочень за якісну та оперативну роботу, доброзичливо і ввічливо, при необхідності застосовуються накази;
- стимулює сприятливий психологічний клімат у колективі, відстоює інтереси підлеглих.

Такі дії керівника, у свою чергу, характерні для демократичного стилю керівництва, але контроль дуже строгий та детальний.

Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявного персоналу, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності банку. Отже, сьогодні поширеним засобом впливу на працівників є мотивація праці, що передбачає такі методи, як:

- система винагороди, матеріального і морального заохочення;
- збагачення змісту праці, підвищення інтересу до роботи;
- розвиток персоналу, надання можливості професійно-кваліфікаційного просування, планування кар'єри;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в організації, умов роботи, заохоченню індивідуальної і групової ініціативи, творчості і саморозвитку;
- активне залучення працівників до управління трудовими процесами.

Застосування різних методів мотивації показує як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії і практиці керування немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним вимогам. Щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему методів управління персоналом банку [22, с. 151].

У сучасному управлінні персоналом все більше значення набувають мотиваційні аспекти, моделювання яких здійснюється з використанням сучасного інструментарію економіко-математичного моделювання. Ефективна робота банку – це перш за все ефективна робота персоналу від керівника до робітника, і тому мотиваційний фактор у досягненні цілей організації (банку) відіграє не останню роль.

Пропонуємо розглянути задачу мотивації працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк», у якому потрібно досягти максимального ефекту від роботи персоналу, застосовуючи матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу.

Побудуємо модель вибору оптимальної стратегії мотивації персоналу банківської установи [22,с. 151]:

$$Z = \sum_{s=1}^S \sum_{i=1}^{ns} Y_{si} = \sum_{s=1}^S \sum_{i=1}^{ns} x_{si} \cdot KPI_{si} + \sum_{s=1}^S \sum_{i=1}^{ns} \sum_{j=1}^m P_c \cdot y_{si} \cdot a_j \rightarrow \max \quad (3.1)$$

де  $S$  – кількість видів статусів персоналу в банку;

$s$  - індекс виду статусу працівника ( $s = \overline{1, S}$ );

$ns$  - кількість персоналу  $s$ -го статусу, осіб;

$m$ - кількість елементів соціального пакету послуг, що можуть надаватись персоналу банку;

$P$ - чистий відсотковий дохід банку в певному періоді, %;

$c$  - частка чистого прибутку банку, що спрямовується на стимулювання персоналу в певному періоді, %;

$F$  – фонд оплати праці персоналу в певному періоді, витрати на утримання персоналу, тис.грн;

$N$  – частка фонду стимулювання в певному періоді, яка використовується на виплату премії персоналу, %;

$KPI_{si}$  – мотиваційний коефіцієнт рівня оцінки праці  $i$ -го працівника  $s$ -го статусу в певному періоді;

$x_{si}$  – премія, яка виплачується  $i$ -тому працівнику  $s$ -го статусу в певному періоді, грн.

$y_{sij}$  – змінна, яка вказує на надання чи не надання  $j$ -того елемента соціального пакету послуг  $i$ -му працівнику  $s$ -го статусу в певному періоді (1 у випадку, якщо елемент соціального пакету надається, і 0 у випадку, якщо елемент соціального пакету не надається).

$Y_{si}$  – додатковий прибуток, що отримає банк від стимулювання праці  $i$ -го працівника  $s$ -го статусу в певному періоді, тис.грн;

$a_j$  – вартість  $j$ -го елемента соціального пакету в певному періоді, грн.

$Z$  – додатковий чистий прибуток банку від впровадження системи мотивації персоналу, тис.грн.

Використавши сучасне програмне забезпечення, наприклад, електронні таблиці Microsoft Excel, або інші програми-додатки, можливо здійснити моделювання системи мотивації персоналу банківської установи за запропонованою економіко-математичною моделлю на прикладі Хмельницького відділення АТ «А-Банк». Встановимо відповідні значення вхідним параметрам моделі:

$S=0\dots k$  ( $k=9$  рівні кваліфікації спеціалістів (статус), відповідно до освіти, професійно-технічного рівня та досвіду працівників);

$n=79,2\% \cdot 21030 = 16656$  (категорія працівників банку, які безпосередньо спілкуються з клієнтами – техніко-економічний склад штатного персоналу)

$m=0... 9$  (9 пільг соцпакету, що пропонується Хмельницького відділення АТ «А-Банк»);

$P= 303370$  тис.грн нерозподілений прибуток Хмельницького відділення АТ «А-Банк»;

$c=0,15$  (15 % надається від нерозподіленого прибутку на додаткові виплати по стимулюванню працівників банку),

$$Pc=P \cdot c; xsi=c \cdot Fn.; aj=6500 \text{ грн.}$$

$$F = \frac{45505,5}{513,0} = 88,7 \text{ тис.грн.} - \text{витрати на утримання одного працівника}$$

банку в рік;  $F_n = F \cdot n = 88,7 \cdot 16656 = 1477387$  грн.

Розрахунки можна зробити, використовуючи сучасне програмне забезпечення, на прикладі засобу «Поиск решения» електронних таблиць Microsoft Excel. Таке використання дає можливість швидко зробити розрахунки та знайти оптимальне рішення. Відповідно до побудови економіко-математичної моделі можна зробити висновок, якщо для 79 % працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк» збільшити витрати на утримання персоналу на 15 % від відсоткового доходу банку для отримання всіх пунктів соціального пакету, то додатковий прибуток банку збільшиться на суму 1477387 грн.

Сьогодні для керівництва банку для підвищення мотивації персоналу основним є використання потужних мотиваційних механізмів, нематеріальних методів мотивування, а саме соціально-психологічних: мотивування методом обміну досвідом (професійне навчання), мотив першого дня роботи, розкриття перспективи кар'єрного зростання, усвідомлення важливості виконуваної роботи, професійна гордість, еластичні умови робочого часу, уміння користуватися заохоченнями та обмеженнями та ін. Таким чином, мотивація є дуже важливою складовою ефективної роботи Хмельницького відділення АТ «А-Банк», тому керівництво насамперед мотивує персонал стабільною роботою в одному з визначних лідерів банківської системи України, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрне зростання та

гідну заробітну плату.

У роботі запропонована економіко-математична модель методів мотивації персоналу, яка дозволяє обчислити додатковий чистий прибуток банку від упровадження системи мотивації персоналу Хмельницького відділення АТ «А-Банк». У моделі передбачені елементи, які дають можливість враховувати статус працівників банку, рівень оцінки їх праці, використання елементів соціального пакету та інше. Така модель може бути використана для проведення аналізу та складання рейтингу персоналу за різні періоди часу, а також виявити особливості стратегій мотивації в роботі персоналу не тільки банку загалом, але й окремих його підрозділів, філій, ланок.

### **3.3 Удосконалення управління кар'єрним зростанням працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк» як одна із функцій соціального захисту**

В умовах загострення банківської конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках особливе значення набуває підвищення ефективності діяльності банків, однак, будь-які заходи щодо підвищення ефективності банків неможливі без відповідного кадрового менеджменту. Причому першорядне значення має не стільки чисельність працівників, а саме формування кадрового потенціалу банків, його ефективна діяльність, кар'єрне зростання, формування в працівниках нетрадиційно, творчо, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання в кризові та після кризові періоди розвитку економіки країни [23, с. 98].

Метою удосконалення управління кар'єрним зростанням працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк» як одна із функцій соціального захисту є обґрунтування теоретичних аспектів щодо формування елементів кадрової політики в діяльність банків та формулювання рекомендацій щодо

впровадження напрямів кар'єрного зростання персоналу у складову кадрової політики банків. Процесну сутність кар'єри підкреслюють автори, які визначають кар'єру як «процес», «дії», «рух», «розвиток», проходження працівника шляхом опанування якихось цінностей, благ, визнаних у суспільстві або організації [24, с. 101].

Формування кадрової політики в банківських установах, в тому числі кар'єрне зростання в сучасних банках здійснюється за принципом установлення ієрархічної структури його складових. Ієрархія цілей становить декомпозицію цілей вищого рівня до цілей низького рівня. Цілі вищого рівня носять більш широкий характер і мають довгостроковий термін досягнення. Цілі інших рівнів виступають проміжними етапами досягнення цілей вищого рівня. У практиці відомий такий вигляд дерева цілей, яке можливо адаптувати до менеджменту персоналу банківської установи та рівнів кар'єрного зростання (рисунок 3.4).

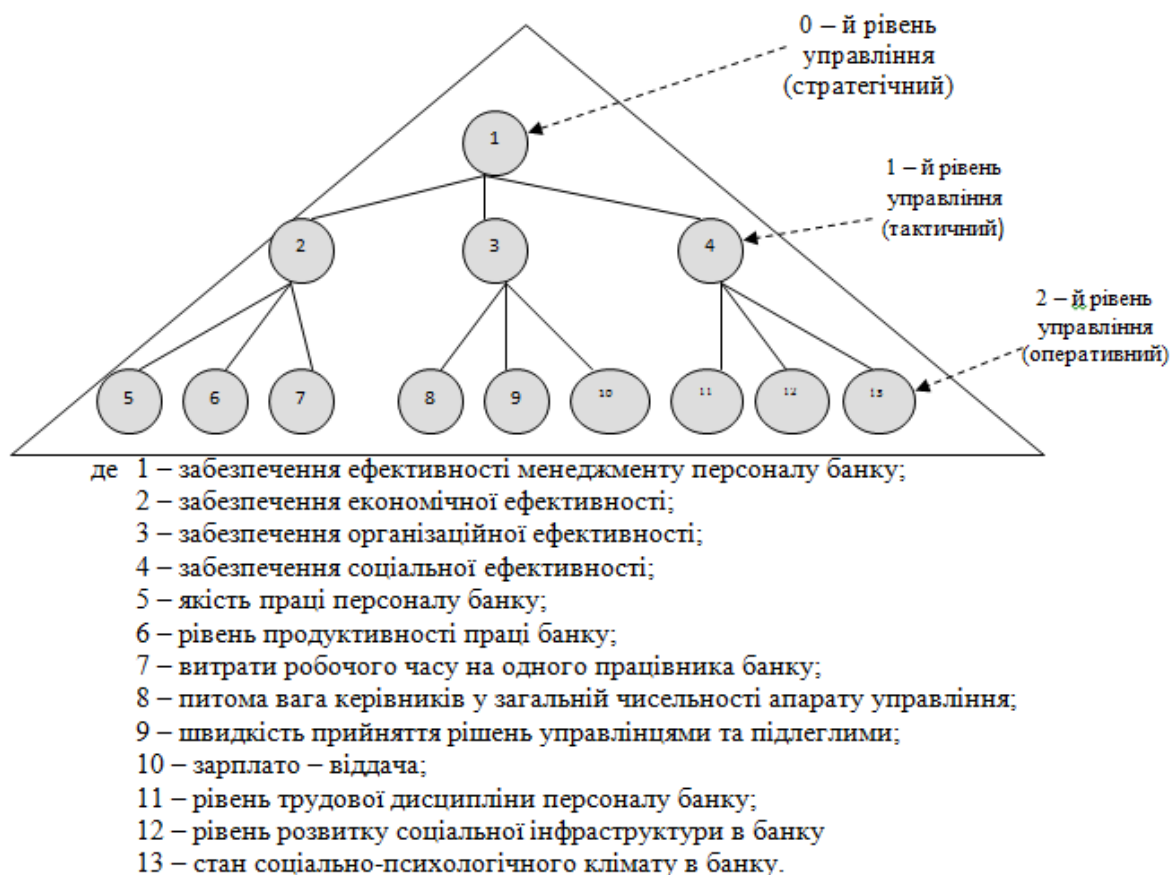


Рисунок 3.4 - Дерево цілей, адаптоване до мети забезпечення ефективності управління кадрами банку

Необхідність узгодження між собою кадрової політики та стратегії банківської установи охоплює основні функції управління та як слід може реалізовуватись в кар'єрному зростанні персоналу та потрібно включати: підбір, наймання і формування персоналу для найкращого досягнення цілей банківської установи; оцінку персоналу - як найкраще використання потенціалу працівників і його винагорода; забезпечення гарантій соціальної відповідальності банківської установи перед кожним працівником [25, с. 80].

В сучасних умовах банківські установи зіткнулися з проблемою міграції співробітників банків з однієї установи до іншої, причиною є перш за все, це не можливість кар'єрно зростати як фахівець в даній установі.

Отже, для стабілізації плинності кадрів банків, в кадровому менеджменті банку необхідно враховувати наступні напрями [26, с. 388]:

- якісний розвиток банківського працівника і використання його потенційних можливостей;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи;
- регулювання соціальної структури персоналу банківської структури.

Як результатом при розв'язанні цих задач у практичному плані можна виділити наступні основні функції кадрової політики та їх плинністю [27, с. 118]:

- прогнозування ситуації на ринку праці і у власному колективі для вживання запобіжних заходів;
- аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспектив на фінансовому ринку України;
- мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення соціально - комфортних умов в колективі, розв'язання приватних питань психологічної сумісності співробітників.

Слід зазначити, що функції кадрового управління дуже тісно зв'язані між собою і утворюють в сукупності певну систему роботи з персоналом

банківської установи, де зміни, що відбуваються у складі кожної з функцій, викликають необхідність коректування всіх інших зв'язаних функціональних завдань і обов'язків.

При формуванні кадрової політики банку, на стадії формування персоналу, керівництво покликано розв'язувати наступні задачі: забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці; оптимізацію структури працівників з різним функціональним змістом праці [28, с. 198].

Розглядаючи кар'єрне зростання працівників як складову кадрової політики банку можна виділити основні елементи, що реалізують наступні функції:

1. Організаційну: інформованість пошукувачів роботи про набір кадрів і строках набору; обсяг коштів, виділених на підготовку кадрів і ін.;
2. Відтворювальну: створення навчально-матеріальної бази та розвиток персоналу з метою можливості їх постійного професійного зростання.

Кожна з цих підсистем може бути представлена як групою осіб, так і однією особою, залежно від масштабів самого банку і ступеню розвитку кадрової політики банку. Основне призначення полягає в чіткому формулюванні завдань і функцій управління в цілому і окремих адміністраторів зокрема; у ясного розумінні механізму дії на трудові ресурси банківських установ.

При правильному формуванні кадрового менеджменту банку необхідно враховувати, які цілі можуть бути досягнуті за допомогою тих або інших інструментів та ефективність впровадження цих чи інших інструментів. Арсенал вживаних засобів (методів роботи з кадрами, виражених в різних організаційних формах) достатньо різноманітний: кадрове планування; управління змінами; оптимізація чисельності і структури персоналу банку; регулювання трудових переміщень; вироблення правил прийняття на роботу, розстановки і звільнення працівників банку; структуризація робіт, їх нова

компонування; формування нового змісту праці, посадових обов'язків ; управління витратами на персонал як засобом дії на розвиток трудового потенціалу працівника; організація праці як засіб створення обстав, сприяючій максимальній віддачі виконавця в процесі роботи; управління трудовим навантаженням працівників банків, політика винагороди за працю, його високі результати; надання соціальних послуг як засоби мотивації; стабілізації колективу банку; соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії); формування корпоративної культури банку [29, с. 93].

Отже, частина цих засобів має організаційний характер (кадрове планування, організація праці), інші пов'язані з дією працівника з метою зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагороди, оцінки, забезпечення взаємодії і ін.). На нашу думку, основу концепції кадрового менеджменту в банківських установах в сучасних реаліях є зростаюча роль особистості – банківського працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стає перед ефективністю діяльності банківської установи [30].

Слід визначити, що розробка вимог до персоналу банку проводиться класично на основі штатного розкладу, поточного і перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць. Вона полягає у формуванні якісних характеристик персоналу: здібностей, мотивацій і властивостей, але не завжди глибоко розуміються на кадровій політиці керівники різних рівнів і фахівці кадрових служб, серед яких є персонал із технічною освітою [31, с. 188].

Таким чином, до напрямків оптимізації кар'єрного зростання персоналу банку, в кадровому менеджменті необхідно враховувати наступні кроки: удосконалювати організаційно - кадровий аудит який визначається як оцінка відповідності структурного і кадрового потенціалу банку його цілям і стратегії розвитку [32]. Він проводиться і метою підготування до прийняття стратегічних рішень про розвиток банківського бізнесу. Оцінці підлягають три основних аспекти організаційної реальності: кадрові процеси - напрямки

діяльності банку стосовно персоналу; побудова організації - співвідношення основних елементів, ступінь жорсткості/гнучкості організаційної конфігурації; якісні і кількісні характеристики персоналу банку [33, с. 26]. Менеджерам з персоналу банків, що проводить кадровий аудит, важливо зрозуміти, які процеси і з якою ефективністю йдуть в банківську установу та як особистість - працівник може будувати своє кар'єрне зростання у даному банку. Стислий опис таких процесів представлений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Напрями кар'єрного зростання персоналу в кадрових процесах Хмельницького відділення АТ «А-Банк»

Напрями кар'єрного зростання персоналу в кадрових процесах в банку	Індикатори аудиту (параметри діагностики)
1.Планування трудових ресурсів банку	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку банківської установи, що є потребу в кадрах.
2. Набір персоналу в банківську установу	1.Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору. 2.Тісне співробітництво з профільними вищими навчальними закладами (через гостеві лекції, проведення тренінгів, круглих столів, виробничих практик, участі в дуальній освіті). 3. Удосконалення взаємовідносин банків із стейкхолдерами всіх рівнів. 4.Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами 5.Оцінка результативності набору (фінансової і якісної).
3. Добір персоналу банку	1. Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. 2. Аналіз змін кадрового потенціалу банку за умовами ринку.
4.Розробка системи стимулювання персоналу в банківській установі	1.Аналіз структури оплати праці, частки базової й преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності. 2. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати й пільг умовам на ринку праці, продуктивності та прибутковості банківської установи. 3. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди працівників банківської установи.
5.Адаптація персоналу в банківській установі	1. Опис використовуваних процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, що звільняються протягом пів року, одного року). 2. Опис проблем, що виникають у період адаптації персоналу банку.
6.Навчання персоналу банківської установи	1. Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчань (по темах). Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. 2. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: із погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни

	мотивації до праці та соціально- психологічного клімату і т.д.)
7. Оцінка трудової діяльності персоналу банку	Оцінка атестації персоналу банку, періодичності її проведення, що подається результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації.
8. Підвищення, зниження, переклад, звільнення	1. Оцінка ефективності використовуваної системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. 2. Оцінка результативності методів планування кар'єрного зростання персоналу банку.
9. Підготування керівних кадрів банківської установи	1. Аналіз і проектування управлінської діяльності в банківській установі. 2. Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготованні управлінського персоналу.
10. Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації усередині банку	1. Діагностика кадрових процесів і соціально- психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в банку. 2. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам банку. 3. Визначення потреби в підготованні та реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації

Виходячи з таблиці 3.7 можливо зазначити, що проводячи організаційно-кадровий аудит, керівництво та менеджери з персоналу Хмельницького відділення АТ «А-Банк» повинні розв'язувати важливі питання, чи володіє банківська установа достатнім людським ресурсом функціонування, чи можливо використовувати кадрові ресурси працювати достатньо ефективно і відповідно до обраної стратегії банківської установи, а для цього необхідно оцінити фактичний склад персоналу, а також особливості самого персоналу, наявність професійно важливих якостей і характеристик банківських працівників та їх перспектив до кар'єрного зростання саме в цій банківській установі.

Планування процесів навчання та розвитку персоналу по банку загалом здійснюється Департаментом один раз на рік. Самостійні структурні підрозділи банку своєчасно надають Департаменту інформацію щодо підрозділу, що є ініціатором проведення навчальних заходів; тематики навчальних заходів; категорій працівників, що є учасниками навчальних заходів; орієнтовних строків проведення; кількості учасників; відповідальних працівників підрозділу, які беруть участь в організації та вжитті заходів з навчання та розвитку персоналу [34].

У Хмельницькому відділенні АТ «А-Банк» існує база заходів з навчання та розвитку персоналу, склад якої залежить від цілей навчання, можливості організації навчання у відповідній формі, а також категорій працівників, для яких проводиться навчання (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Види навчальних заходів Хмельницького відділення АТ «А-Банк»

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

Задля оптимального поєднання необхідних витрат, можливих результатів та сучасних тенденцій щодо плинності кадрів необхідно впровадити внутрішній кадровий резерв [35, с. 170]. Це допоможе виявити з-поміж працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк» осіб, які мають потенціал для призначення на керівну, забезпечити безперервне та своєчасне заміщення вакантних посад, а також створення належних умов для наступності та сталості управління організацією. Ключовими завданнями формування внутрішнього кадрового резерву Хмельницького відділення АТ «А-Банк» можна визначити такі:

- надання співробітникам банку можливості професійного та кар'єрного розвитку та росту в межах банку;
- закриття вакансій за рахунок внутрішніх кандидатів;
- оптимізація термінів на пошук та адаптацію персоналу;
- оптимізація витрат на пошук та адаптацію персоналу.

Напрямами функціонування внутрішнього кадрового резерву (ВКР) Хмельницького відділення АТ «А-Банк» (кращі професіонали різних напрямів) – резервісти на посади ТВБВ, Регіонального управління або Центрального апарату банку, функціонал яких передбачає наявність поглиблених знань, навичок, професійних компетенцій в певній спеціалізації (рисунок 3.5).

Підготовка кадрового резерву є досить складним процесом, що потребує постійної уваги з боку першого керівника організації та служби персоналу на всіх етапах формування резерву [36]. Складність формування резерву працівників полягає в небажанні керівників структурних підрозділів організації зараховувати перспективних фахівців до резерву через побоювання замінити кращого працівника на свого потенційного конкурента, визначенні оптимальної для організації кількості резервістів, а також оцінюванні потенціалу кандидатів до кадрового резерву [37].



Рисунок 3.5 - Карта кар'єрного розвитку ВКР напряму  
Хмельницького відділення АТ «А-Банк»

Процес формування кадрового резерву Хмельницького відділення АТ «А-Банк» можна здійснити таким чином (таблиця 3.9). Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що при формуванні кадрової політики Хмельницького відділення АТ «А-Банк» необхідно включати:

- 1) оцінку укомплектованості кадрового складу банку в цілому і по рівнях управління, включаючи оцінку заможності персоналом технологічного процесу;
- 2) оцінку відповідності рівня підготовленості кадрів вимогам діяльності банківської установи;
- 3) аналіз структури кадрового складу банку відповідно до вимог технології і класифікаторів посад;
- 4) аналіз структури кадрового складу по соціально-демографічних характеристиках;
- 5) оцінку плинності кадрів.

Таблиця 3.9 - Учасники процесу формування кадрового резерву Хмельницького відділення АТ «А-Банк» та їх функції

Учасник процесу	Функції та відповідальність учасника процесу	Етапи процесу
Менеджер проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формує шаблон заявки на участь у КР, вимоги до кандидатів та напрямів розвитку;</li> <li>– розміщує на внутрішньому корпоративному порталі анонс набору до КР.</li> </ul>	Анонс
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Здійснює перевірку заявок на участь у КР, аналізує кандидатів щодо відповідності вимогам до кандидатів та напрямів розвитку (наявність керівного досвіду, стаж роботи в банку, рівень мотивації тощо), а також формує базу кандидатів до КР;</li> <li>– формує анкети оцінки компетенцій згідно з профілем компетенцій, назначає кандидатам у КР оцінку методом «Оцінка 360°»;</li> <li>– здійснює оброблення анкет з оцінювання компетенцій, вносить результати оцінювання до бази кандидатів до КР;</li> <li>– формує групи кандидатів до КР на ЦО;</li> <li>– інформує кандидатів про участь у ЦО.</li> </ul>	Набір
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формує групи зі списку резервістів на навчання;</li> <li>– інформує учасників щодо проходження навчання;</li> <li>– призначає дистанційні навчальні курси та контрольні завдання учасникам програми розвитку;</li> <li>– консолідує та перевіряє виконані контрольні завдання.</li> </ul>	Навчання та розвиток
Куратор резервіста програми розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проводить вступну презентацію щодо умов участі у КР;</li> <li>– надсилає запрошення резервісту на щоквартальні зустрічі у форматі індивідуальних коучингових сесій;</li> <li>– здійснює контроль виконання ІПР резервістом;</li> <li>– визначає рівень ефективності виконання ІПР;</li> <li>– надає резервісту рекомендації щодо дій, методів та заходів, спрямованих на вдосконалення професійних навичок.</li> </ul>	Навчання та розвиток
Рекрутер	Організовує процес підбору та погодження кандидатів на вакантні посади банку з числа резервістів, які відповідають вимогам вакансії	Переміщення
Робоча група проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Здійснює організацію та вжиття заходів оцінювання методом «Центр оцінки»;</li> <li>– приймає колегіальне рішення щодо фінального списку учасників програм розвитку</li> </ul>	Набір
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробляє програми розвитку для учасників КР;</li> <li>– ініціює виключення резервіста зі складу КР.</li> </ul>	Навчання та розвиток
Безпосередній керівник	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заповнює та надсилає анкету з оцінювання компетенцій безпосереднього підлеглого, тобто кандидата до КР, з дотриманням строків проведення оцінювання;</li> <li>– забезпечує проходження підлеглим оцінювання задля відбору до КР з дотриманням строків проведення оцінювання.</li> </ul>	Набір
	Забезпечує участь безпосереднього підлеглого, тобто резервіста, в усіх навчальних та розвиваючих заходах згідно з ІПР резервіста.	Навчання та розвиток
Кандидат до КР	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заповнює заявку на участь у КР на внутрішньому порталі з дотриманням строків подачі заявки;</li> <li>– заповнює анкету з оцінювання компетенцій в СДН;</li> <li>– бере участь у ЦО в строки, визначені робочою групою проекту</li> </ul>	Набір
Учасник програми розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бере участь у зустрічі з куратором резервіста щодо формування ІПР;</li> <li>– фіксує в ІПР цілі для саморозвитку та вдосконалення професійних навичок на наступний звітний період;</li> <li>– направляє заповнений ІПР куратору резервіста (щоквартально);</li> <li>– виконує рекомендації та заходи, передбачені ІПР;</li> <li>– бере участь у навчанні, передбаченому програмою розвитку;</li> <li>– готує випускні роботи щодо завершення програми розвитку;</li> <li>– відповідає за ефективне планування часу на особисте навчання та розвиток;</li> <li>– несе відповідальність за використання знань та застосування отриманих під час навчання навичок</li> </ul>	Навчання та розвиток
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вивчає призначені в СДН дистанційні навчальні курси;</li> <li>– виконує контрольні завдання та надсилає їх адміністратору проекту (щомісячно);</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фіксує в ІПР результати виконаних контрольних завдань;</li> <li>– бере участь в очному навчанні, передбаченому програмою розвитку;</li> <li>– готує випускні роботи щодо завершення програми розвитку;</li> <li>– відповідає за ефективне планування часу на особисте навчання та розвиток.</li> </ul>	
--	---	--

В результаті дослідження було встановлено, що управління сучасним банком є однією з найбільш складних сфер діяльності, оскільки банки опинилися у центрі процесів економічного, політичного та соціального характеру. Тому, за доцільне є вирішення питань щодо вибору; розробки та запровадження системи інструментів, які дозволяють на всіх рівнях банку приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо кадрового забезпечення з метою зростання його цінності для всіх стейкхолдерів, вираженої у його прибутковості та стійкості фінансових відносин між ними [38, с. 326].

Отже, для кар'єрного зростання персоналу Хмельницького відділення АТ «А-Банк» необхідно постійно проводити аудит кадрового складу та кадрового потенціалу банківської установи, який включає такі напрями як необхідність переглядати кадрову політику банківської установи в залежності від викликів ринку, а саме своєчасно виявляти рівень кадрової заможності та потребу в персоналі; потреби в адаптації та навчанні персоналу, стосовно тих працівників, які мають непрофільну освіту; стилі управління; соціально-психологічний клімат; інноваційний потенціал; адекватної моделі ефективності банківського бізнесу.

### **Висновки до розділу 3**

З метою ефективного формування та реалізації системи соціального захисту працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк» запропоновано напрями удосконалення компенсаційного механізму в умовах інноваційних трансформацій діяльності банківської установи. Досліджено теоретичні та методичні основи формування компенсаційного пакету з використанням

системи грейдів. Обґрунтовано етапи впровадження грейдингу на підприємстві та їх зміст. Визначено ключові чинники оцінки посад. Запропоновано методику формування компенсаційного пакета для підприємств України, що дасть змогу диференціювати та обґрунтовувати розмір заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу. Поетапне формування компенсаційного пакета дасть можливість оцінити вклад кожного працівника в отримання результатів діяльності підприємства, оптимізувати фонд заробітної плати. Впровадження цієї розробки дасть змогу прозоро визначати розмір премій кожного працівника підприємства та отримувати соціальні винагороди.

Запропоновано економіко-математичне моделювання методів конкурентного соціального пакету працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк». Виявлено основні підходи мотивування банківського персоналу, розглянуто їх характерні особливості. Доведено, що дієвий мотиваційний механізм у банку є системою економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів впливу на мотиви трудової поведінки працівників з метою розвитку в них внутрішньої потреби більшої трудової віддачі. За результатами аналізу була побудована економіко-математична модель вибору оптимальної стратегії мотивації персоналу. У розробленій економіко-математичній моделі були передбачені елементи, які дають можливість враховувати статус працівників банку, рівень оцінки їх праці, використання елементів соціального пакету та інше. Така модель може бути використана для проведення аналізу та складання рейтингу персоналу за різні періоди часу, а також виявлення особливостей стратегій мотивації в роботі персоналу не тільки банку загалом, але й окремих його підрозділів, філій, ланок. Крім того, побудовану модель можна модифікувати як структурно, так і змістовно. Результати аналізу оброблені засобами однієї з офісних програм пакету Microsoft Office електронних таблиць Excel. Проведений аналіз даних виконано із застосуванням в електронних таблицях засобу «Поиск решения», який дозволяє знаходити рішення оптимізаційних задач майже з необмеженою

кількістю змінних. Як результат підтверджено, що застосування економіко-математичних методів є дуже ефективним при оцінці сучасних методів мотивації персоналу, а також аргументовано, що механізм регулювання мотивації праці повинен ефективно поєднувати стратегічні інтереси банку з інтересами персоналу, стиль керівництва банком із системою дієвої трудової мотивації.

Удосконалено управління кар'єрним зростанням працівників Хмельницького відділення АТ «А-Банк» як одна із функцій соціального захисту. Визначено, що мотивація персоналу до кар'єрного зростання позитивно впливає на діяльність банку в цілому. Рекомендовано в сучасних реаліях в кадровому менеджменті банків враховувати наступні напрями, такі як; якісний розвиток банківського працівника і використання його потенційних можливостей, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи, регулювання соціальної структури персоналу банківської установи. За результатами дослідження зазначено, що для формування якісної кадрової політики необхідно оцінювати фактичний склад персоналу, особливості самого персоналу, наявність професійно важливих якостей та характеристик банківських працівників та їх перспектив до кар'єрного зростання саме в цій банківській установі.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Закон України "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування" від 9 липня 2003 року № 1058 — IV // Відомості Верховної Ради України. — 2003. — №51. — Ст. 107.

2. Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування" // Відомості Верховної Ради України. — 1998. — №23. — С. 6—14.

3. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права від 16.12.1966 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_042).

4. Конвенція міжнародної організації праці "Про мінімальні норми соціального забезпечення" № 102 від 28.06.1952 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_011](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_011).

5. Руженський М. М. Трансформація інститутів соціального захисту населення в транзитивній економіці. дис. на здобуття наукового ступеня д.е.н. К.: 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.01/2016/Ruzhenskyj\\_diss.PDF](https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.01/2016/Ruzhenskyj_diss.PDF).

6. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

7. Ткаченко Н.В. Роль недержавних пенсійних фондів у розвитку фінансового ринку України/ Н.В. Ткаченко, А.А. Цікаловська // Фінанси України. – 2010. – № 12.

8. Шевчук П.І. Соціальна політика: навч. посіб. / П.І.Шевчук. – Львів : Світ, 2003. – 400 с.

9. Рудкевич І.В. Регулювання системи соціального захисту населення України: теорія, методологія та державна політика: монографія / І.В. Рудкевич. – Донецьк : Ємельянова Т.В., 2011. – 463 с.

10. Москаленко В.В. Сутність соціального захисту та його місце в політиці соціальної держави / В.В. Москаленко // Наук. зап. Нац. ун-ту "Києво-Могилян. академія". – 2003. – Т.21. – С. 41–44.
11. Спікер П. Соціальна політика: теми та підходи / Поль Спікер. – К.: Фенікс, 2000. – 400 с.
12. Пігуль Н., Люта О. Бойко А. Фінансове забезпечення соціальної сфери в Україні. Вісник НБУ, січень 2015 р. С. 30-35.
13. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Носак // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 2. – С. 6–10.
14. Колот А. Мотивація персоналу : [підручник] / А. Колот, С. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2013. – 397 с.
15. Михайлова Л. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. Михайлова. – Київ : Центр навчальної літератури, 2015. – 248 с.
16. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / [Н. Верхоглядова, Д. Ядранський, Н. Іваннікова]. – Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2014. – 384 с.
17. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2940/1/Dytko.pdf>. – (дата звернення: 29.11.2021).
18. Алиев И. Политика доходов і заработной платы : [учебник] / И. Алиев, Н. Горелов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 382 с.
19. Розробка і реалізація компенсаційної політики організації : [монографія] / [І. Поваріч, С. Бабин, С. Бабина]. – Київ : Академія природознавства, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rae.ru/monographs/111>. – (дата звернення: 29.11.2021).
20. Бабиніна Л. Компенсаційна модель оплати праці: теорія, методологія і корпоративний досвід : авто-реф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством (економіка праці)» / Л. Бабиніна. – Київ, 2012. – 55 с.

21. Федченко А. Компенсаційний пакет організації: підходи до формування / А. Федченко // Вісник ВДУ. Серія: Економіка та управління. – 2008. – № 1. – С. 114–122.
22. Maslow A. H. Motivation and Personality. – N. Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999 [Терминологическая правка В. Данченко] К.: PSYLIB, 2004. – 316 с.
23. Богацька Н. М. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства / Н. М. Богацька, І. О. Демчук // Регіональна економіка. – 2009. – № 6. – С. 11-17.
24. Данилевич Н. С. Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2013. – № 1(5). – С. 80-86.
25. Циганова Н. М. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення / Н. М. Циганова // Банківська справа. – 2007. – № 3. – С. 61-63.
26. Паладій М. І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу / М. І. Паладій // Банківська справа. – 2010. – № 5. – С. 29-31.
27. Кебас М. О. Системность эффективной мотивации / М. О. Кебас // Управление персоналом: Украина. – 2010. – № 4. – С. 52-55.
28. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк») / В. С. Бойченко // Економічний вісник Донбасу. Менеджмент персоналу. – 2014. - №3(37). – С. 171-174.
29. Гарматій Н. М. Моделювання мотивації праці у банківських установах та створення кредитних програм для розвитку туризму в регіоні / Н. М. Гарматій // Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 15–17 жовтн. 2015.) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін]. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. – 2015. – С. 216-219.
30. Нужна, С. А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами

анкетування клієнтів / Світлана Анатоліївна Нужна // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 1. – С. 155-161.

31. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2011. – № 1 (7). – С.69-74.

32. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – Киев : МАУП, 2002. – 248 с.

33. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т. 2. – С. 178-181.

34. Матіянова М. П. Мотивація персоналу підприємства / М. П. Матіянова, К. М. Гончаренко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 7 (2). – С.151-152.

35. Планування й розвиток професійної кар'єри учнівської молоді у системі професійно-технічної освіти: навчальний посібник / [С. В. Алексєєва, Л. М. Єршова, Д. О. Закатнов, В. Т. Лозовецька, В. Ф. Орлов]; за ред. Д. О. Закатнова. Житомир: «Полісся», 2018. - 186 с.

36. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Крутушкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 179 с.

37. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Деловая карьера. / Н.П. Беляцкий. - Мн.: Высшая школа, 2001. - 170 с.

38. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Виногородський, А. М. Виногородська, О. М. Шканова. - Київ : КОНДОР, 2002. - 518 с.

39. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. - Київ: Цент учбової літератури, 2004. - 224 с

40. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособие. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., исправл. и доп. X. : ИД «ИНЖЭК», 2005. – 304 с.

41. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. - 180 с.

42. Радкевич В. О. Перспективи розвитку професійної освіти у взаємодії із соціальними партнерами / В.О. Радкевич та ін. // Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». - 2020. Випуск 6. – Режим доступу:<https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-6-5965>. – (дата звернення: 29.11.2021).

43. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Л. І. Михайлова. - Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 248 с.

44. Коваленко В. В. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу / В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва // Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал. 2020. Випуск 2. – Режим доступу:<http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/208455/208721>. – (дата звернення: 29.11.2021).

45. Карловец С. С. Проблема развития персонала: современный взгляд / С.С. Карловец // Управление развитием персонала. - 2011. - № 1 (25). - С. 26–31.

46. Крушельницька О. В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/45/3084.html>. – (дата звернення: 29.11.2021).

47. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. - Київ: КНЕУ, 2002. - 351 с.

48. Система развития персонала. Словарь терминов. – Режим доступу : [https://www.consultant.ru/law/ref/ju\\_dict/word/sistema\\_razvitiya\\_personala](https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala). – (дата звернення: 29.11.2021).

49. Стельмашенко О. В. Оцінка розвитку персоналу підприємства. –

Режим доступу :

[http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf).

50. Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / М. С. Татаревська, Г. О. Савченко, Т. П. Збрицька. - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.

51. Співак В. В. Аналіз та оцінка використання персоналу машинобудівних підприємств / В. В. Співак // Формування конкурентоспроможної економіки: теоретичні, методичні та практичні засади : матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. – Т., 2012. – Ч. 2. – С. 201-204.

52. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska (2021). Monitoring Mechanism of Formation and Assessment of the Level of Social Policy of the Enterprise / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska // Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 2021, Volume 27, Issue 2, Pages 5151-5165. DOI: 10.47750/cibg.2021.27.02.527.

53. The Encyclopedia Americana Complete in thirty volumes. - New York, 1973.- Vol. 25.- P. 102.

54. Perrin G. A hundred years of social insurance // Labor and Society-1988.- № 9.- (October - Desember).- P. 399.

55. Болотіна Н. Право людини на соціальне забезпечення в Україні: проблема термінів і понять / Н. Болотіна // Право України. – 2000. – № 4. – С. 36.

56. Дідківська Л.І. Державне регулювання економіки : навч. посіб./ Л.І. Дідківська, Л.С, Головка. – К. : Знання-Прес, 2000. – 209 с.

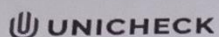
57. Українські Закони. Соціальний кодекс України / В.С.Журавський та ін. – К. : Логос, 1998. – 319 с.

58. Скуратівський В. Соціальна політика / В. Скуратівський, О. Палій. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – 265 с.

59. Борецька Н.П. Соціальний захист населення на сучасному етапі: стан і проблеми. — Донецьк: Янтар, 2001. — 540 с.
60. Іващенко Т.О. Напрями удосконалення інституційного забезпечення функціонування механізму соціально-економічного захисту / Т.О. Іващенко // Економіка та держава. – 2010. – № 2. – С. 75–79.
61. Реформування соціальної політики в Україні: проблеми та перспективи: навч.-наук. вид. / авт. кол.: В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, П. К. Ситник та ін. ; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського. – К.: Львів: НАДУ, 2012. – 368 с
62. Bowen H. R. Social responsibilities of the businessman / H. R. Bowen. Michigan University. - Harper, 1953. - 276 p.
63. Esping-Andersen G. Three Worlds of Welfare Capitalism / G. Esping-Andersen // C. Pierson, F.G. Castles (eds), 2nd edition. The Welfare State Reader. - Cambridge: Polity, 2006. - 492 p.
64. Human Development Index. Human Developments Report. United Nations Development Programme. - URL: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>.
65. OECD Social Indicators. OECD Library. - URL: [http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/society-at-a-glance-2011\\_soc\\_glance-2011-en](http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/society-at-a-glance-2011_soc_glance-2011-en).
66. The Index of Social Health. Institute for Innovation in Social Policy. - URL: <http://iisp.vassar.edu/ish.html>.
67. The Social Progress Imperative. Social Progress Index. - URL: <http://www.socialprogressimperative.org/data/spi>.
68. Titmuss R. What is social policy? / R. Titmuss // Welfare States: Construction, Deconstruction, Reconstruction. - 1974. - pp. 138-147.
69. Vargas-Hernandez J. What is Policy, Social Policy and Social Policy Changing / J. Vargas-Hernandez, M. Noruzi, F. Irani // International Journal of Business and Social Science. - 2011. - Vol. 2. - No. 10. - pp. 287-291.
70. Wages / International Labour Organization. - URL: <https://>

[www.ilo.org/moscow/areas-of-work/wages/WCMS\\_549769/lang-ru/index.htm](http://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/wages/WCMS_549769/lang-ru/index.htm)

71. Річна фінансова звітність АТ «А-Банк». - URL: <https://a-bank.com.ua/about/reports>



Имя пользователя:  
Кафедра УПЕП Волянська, Савчук

Дата проверки:  
17.12.2021 15:18:33 EET

Дата отчета:  
21.12.2021 13:09:10 EET

ID проверки:  
1009707237

Тип проверки:  
Doc vs Internet + Library

ID пользователя:  
100008309

Название файла: DR- Назарова Аліна

Количество страниц: 120 Количество слов: 25702 Количество символов: 200017 Размер файла: 522.85 KB ID файла: 1009705931

## 23% Совпадения

Наибольшее совпадение: 1.8% с Интернет-источником ([https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/aref\\_pavl](https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/aref_pavl))

21.7% Источники из Интернета 663 ..... Страница 122

2.98% Источники из Библиотеки 43 ..... Страница 135

## 0% Цитат

Исключение цитат выключено

Исключение списка библиографических ссылок выключено

## 40.5% Исключений

Некоторые источники исключены автоматически (фильтры исключения: количество найденных слов меньше...)

39.4% Исключений из Интернета 288 ..... Страница 136

8.08% Исключенного текста из Библиотеки 1 ..... Страница 137

## Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

Замененные символы 128

Tue Dec 21 11:49:04 EET 2021, Білан Валентин Володимирович, Хмельницький національний університет, ХНУ

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальное совпадение с одним документом 3.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 7%

ID: 100294 Название: Формування та реалізація системи соціального захисту працівників (на прикладі Хмельницького відділення АТ «А-Банк») Добавлено в БД: 2021-12-21 Авторы: Назарова Аліна Вячеславівна Руководители: Кошонько О. В. Консультанты: Оponentы:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	173731	1221	59934 (34%)	482 (39%)

### Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Назарова Аліна Вячеславівна

Тема дипломної роботи: Формування та реалізація системи соціального захисту працівників (на прикладі Хмельницького відділення АТ «А-Банк»)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

**Обсяг дипломного проєкту (роботи)**

кількість листів креслень: 25 ; кількість сторінок записки: 120

1. Короткий зміст проєкту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретичні основи дослідження системи соціального захисту населення; 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи соціального захисту працівників АТ «А-Банк»; 3. Шляхи ефективного формування та реалізації системи соціального захисту працівників хмельницького відділення АТ «А-Банк».
2. Висновок про відповідність проєкту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.
3. Характеристика виконання кожного розділу проєкту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі розкрито зміст поняття «соціальний захист» та виявлено проблемні аспекти соціального захисту працівників, а також нормативно-правове регулювання системи соціального захисту в Україні. У другому розділі охарактеризовано основні показники діяльності АТ «А-Банк». Виконано аналіз виробничо-господарської діяльності банку, аналіз системи управління персоналом. Здійснено оцінювання рівня соціального забезпечення працівників АТ «А-Банк», а також виявлено реальні проблеми та можливості для покращення управління системою соціального захисту банку. Третій розділ присвячено розробленню заходів щодо удосконалення напрямів ефективного формування та реалізації системи соціального захисту працівників АТ «А-Банк», здійснено економіко-математичне моделювання методів конкурентного соціального пакету працівників установи та запропоновано напрями удосконалення управління кар'єрним зростанням працівників банку.
4. Позитивні сторони проєкту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору проведення оцінки рівня соціального забезпечення працівників банківської установи та моделювання конкурентного соціального пакету працівників банківської установи.

5. Негативні сторони проєкту (роботи): Суттєвих недоліків немає.
6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проєкту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.
7. Відгук про проєкту (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.
8. Інші зауваження: відсутні.
9. Оцінка проєкту (роботи): дипломна робота заслуговує оцінки «добре».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

К. С. Н., доцент Сіверський Т. В.

«13» 12 2021 року

Вис  
Підпис

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Назарова Аліна Вячеславівна на захист дипломного проєкту (роботи)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Формування та реалізація системи соціального захисту працівників (на прикладі Хмельницького відділення АТ «А-Банк»)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.

Декан факультету

(підпис)

І. П. Гондаренко

(ім'я, прізвище)

## ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Назарова А. В. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за національною шкалою: відмінно 42,86 %, добре 57,14 %, задовільно 0,00 %. шкалою ЄКТС: А 60,00 %, В 26,67 %, С 13,33 %, D 0,00 %, E 0,00 %.

Методист факультету

(підпис)

І. П. Гондаренко

(ім'я, прізвище)

## ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ)

## ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Назарова Аліна Вячеславівна виконав дипломний проєкт на наданому темі. Робота містить теоретичний матеріал та висновки, які підтверджують висновки дослідження з точки зору практичного застосування висновків. Відповідно до результатів дослідження. Дипломна робота виконавця виконав своєї мети та мала бусло комплексного до захисту на захисті експертної комісії

Оцінка дипломного проєкту (роботи) задовільно на оцінку "Відмінно" 4,75

Керівник дипломного проєкту

(підпис)

Олена Калюченко

(ім'я, прізвище)

" 15 " серпень 2021 р.

## ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Назарова А. В. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри управління персоналом і соціальної роботи

(назва)

Михайло Федоріков

(підпис, ім'я, прізвище)

" 15 " серпень 2021 р.