МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Особливості управління командою в АТ «Державний Ощадний банк України»»

Виконала: студентка 2 курсу,
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»
Гур'янова В. С.

Керівник д.е.н., професор
Дашко І. М.

Рецензент д.е.н., професор
Андросова О.Ф.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____М. М. Іванов

«____»_____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Гур'яновій Вікторії Сергіївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Особливості управління командою в АТ «Державний Ощадний банк України»»
керівник роботи Дашко Ірина Миколаївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «29» грудня 2023 року № 2252-с, від «04» жовтня 2024 року № 1512-с

2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності банку.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні основи формування команди проекту в умовах кризи. Діагностика особливостей управління розвитком персаналу АТ «Ощадбанк». Розробка рішення заходів для виходу із кризового стану команду персоналу АТ «Ощадбанк».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 8 рис., 22 табл. і 4 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Дашко І. М., професор	05.08.2024 р.	05.08.2024 р.
2	Дашко І. М., професор	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
3	Дашко І. М., професор	03.10.2024 р.	03.10.2024 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2024 р. – 30.07.2024 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2024 р. – 04.08.2024 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2024 р. – 08.09.2024 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2024 р. – 02.10.2024 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2024 р. – 20.10.2024 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.10.2024 р. – 27.10.2024 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2024 р. – 10.11.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2024 р.	виконано

Студент _____ В. С. Гур’янова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І. М. Дашко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Л. А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: _120_ с., _8_ рис., _22_ табл., _45_ джерел, _3_ додатка.

Метою роботи є обґрунтування формування команди проекту в умовах кризи на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сучасні підходи формування розвитку команди та управління розвитком персоналу підприємства; розглянути управління конфліктами в проектах та методи їх подолання; проаналізувати особливості управління персоналом організації в умовах кризи; здійснити загальну характеристику та аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Ощадбанк»; дослідити команду та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»; дослідити команду та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»; розробити кадрову стратегію управління підприємством в кризових умовах АТ «Ощадбанк».

Об’єктом дослідження є команда проекту в умовах кризи у АТ «Ощадбанк».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення розвитку команди проекту АТ «Ощадбанк» в умовах кризи.

КОМАНДА, ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, КРЕАТИВНІСТЬ, КРИЗА, ІННОВАЦІЙНІСТЬ, РИЗИК

SUMMARY

Qualification work: _120__ pages, _8_ figures, _22_ tables, _45_ sources, _3_ appendices.

The aim of the study is to substantiate the formation of a project team in the context of a crisis at an enterprise.

Achieving this goal entails solving the following tasks: to consider modern approaches to the formation of team development and management of enterprise personnel development; to consider conflict management in projects and methods of overcoming them; to analyze the features of personnel management of an organization in a crisis; to carry out a general description and analysis of the financial and economic activities of JSC “Oschadbank”; to study the team and its role in ensuring the development of personnel of JSC “Oschadbank”; to study the team and its role in ensuring the development of personnel of JSC “Oschadbank”; to develop a personnel strategy for enterprise management in crisis conditions of JSC “Oschadbank”; to consider technologies for releasing personnel in a crisis: downsizing, re-engineering, outplacement; application of outsourcing, outstaffing, leasing of personnel in a crisis for JSC “Oschadbank”.

The object of the study is the project team in the crisis at JSC “Oschadbank”.

The subject of the study is the theoretical, scientific, methodological and practical aspects of ensuring the development of the project team of JSC “Oschadbank” in the crisis.

The following research methods were used:

- scientific abstraction, analysis and synthesis, systematic approach, logical, monographic to substantiate theoretical and practical recommendations for managing personnel development on the basis of social responsibility;

- methods of expert assessments, relative complex indicators, calculation and analytical method and method of calculating an integral indicator to achieve the

goal;

- grouping, formation of tables, diagrams, graphs - for visual presentation of the results of theoretical and practical research;

- comparative and analysis – to determine the dynamics of the main indicators of the enterprise's activity during 2022-2024;

- economic and mathematical forecasting and scientific generalization to analyze the proposed measures.

The scientific novelty of the study is as follows: the main scientific provisions, recommendations and conclusions of the work are brought to the level of methodological generalizations and applied tools; new directions for overcoming the crisis in JSC “Oschadbank” are proposed.

The practical significance of the results presented in the paper is to substantiate the proposals for the process of team building in the context of the crisis at JSC “Oschadbank”.

TEAM, PERSONNEL, HR POLICY, STRATEGY, DEVELOPMENT, CREATIVITY, CRISIS, INNOVATION, RISK

ЗМІСТ

ВСТУП……..8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЕКТУ В УМОВАХ КРИЗИ…….……12
1.1. Сучасні підходи формування розвитку команди та управління розвитком персоналу……..……..……12
1.2. Управління конфліктами в проектах та методи їх подолання……...29
1.3. Особливості управління персоналом організації в умовах кризи……41
Висновки до розділу 1……...……65
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК»…….68
2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності АТ «Ощадбанк»……...68
2.2. Аналіз сучасного стану команди в умовах кризи у АТ «Ощадбанк»……...89
2.3. Дослідження команди та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»……...92
Висновки до розділу 2……...94
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РІШЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ВИХОДУ ІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ КОМАНДИ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК»……..97
3.1. Розробка кадрової стратегії управління в кризових умовах……..97
3.2. Розробка стратегії виходу АТ «Ощадбанк» з кризового стану……110
Висновки до розділу 3…….114
ВИСНОВКИ…….117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...121
ДОДАТКИ……126

ВСТУП

Загострення кризових процесів на рівні держави спричинили виникнення кризової ситуації на підприємствах різних галузей. Такий стан призвів не тільки до раптових кардинальних негативних тенденцій та змін, пов’язаних із зменшенням обсягів виробництва, скороченням персоналу, втратою конкурентної позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а й у деяких випадках до їх ліквідації (банкрутства). Основними причинами цієї ситуації є відсутність досвіду антикризового управління і стратегії діяльності підприємств в умовах кризи.

Враховуючи турбулентні умови сучасного середовища, відбуваються зміни у змісті та характері праці, збільшується її інтелектуалізація, зростає мобільність працівників та інші тенденції обумовлюють постійне зростання людського фактору як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності організації. Загально відомим фактом є те, що персонал – це стратегічно важливий ресурс кожної компанії на сучасному ринку, а його розвиток - головною передумовою її конкурентоспроможністю. Але без ефективної команди проекту досягти поставлених цілей неможливо. Поняття «команда» є одним з ключових у проектному менеджменті, а в управлінні проектами використовують терміни «проектна команда», «менеджмент людських ресурсів проекту», що включає в себе процеси планування, формування і створення команди (team building), її розвитку і забезпечення діяльності (team development), трансформації або розформування команди. На сьогодні управління проектами відноситься до однієї з найбільш популярних спеціальностей на Україні.

Команда проекту – це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі, максимально віддані загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємопогоджуючи свою роботу. Управління командою передбачає лідерство в її створенні, налагодження її

роботи, дослідження групової динаміки. Формування команди є одним із першочергових завдань в управлінні сучасним проектом. Керівникам підприємства і проекту, які створюють проект, на цій стадії доходиться вирішувати низку специфічних завдань, пов'язаних із плануванням, реалізацією, контролем, відповідальністю, комунікаціями, мотивацією праці, конфліктами, владою, лідерством тощо.

Командна робота – це інструмент, який забезпечує підтримку й успіх управління.

Дослідження теоретико-методологічних положень із управління розвитком персоналу були розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як Егоришин А.П., Меньшикова М. О., Щекин Г. В., Савченко В. А., Хентце И., Збрицька Т. П., Грішнова О. А., Дейч М. Є., Пермінова Г. В, Супрун Н. А., Усатенко О., П. Друкер, Д. Грейсон, А. Ходжес, А. Колот та інші. Зростання інтересу науковців до сфери соціальної відповідальності забезпечило вагомий внесок у дослідження сутності, змістовності та значення її в управлінні персоналу розвитку підприємства.

Метою роботи є обґрунтування формування команди проекту в умовах кризи на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сучасні підходи формування розвитку команди та управління розвитком персоналу підприємства;

- розглянути управління конфліктами в проектах та методи їх подолання;

- проаналізувати особливості управління персоналом організації в умовах кризи;

- здійснити загальну характеристику та аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Ощадбанк»;

- дослідити команду та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»;

- дослідити команду та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»;

- розробити кадрову стратегію управління в кризових умовах АТ «Ощадбанк»;

- розглянути технології вивільнення персоналу в умовах кризи: даунсайзинг, реінжиніринг, аутплейсмент;

- застосування аутсорсингу, аутстаффінгу, лізингу персоналу в умовах кризи для АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є команда проекту в умовах кризи у АТ «Ощадбанк».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення розвитку команди проекту АТ «Ощадбанк» в умовах кризи.

Також було використано наступні методи дослідження:

- наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу на засадах соціальної відповідальності;

- методи експертних оцінок, відносних комплексних показників, розрахунково-аналітичний метод та метод розрахунку інтегрально показника для досягнення поставленої мети;

- групування, формування таблиць, діаграм, графіків - для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень;

- порівняльний та аналіз – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2022-2024 років;

- економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Практична значущість для підприємства відображається у розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення щодо удосконалення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції

доведені до рівня практичних рекомендацій.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- основні наукові положення, рекомендації та висновки роботи доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію;
- запропоновано нові напрями подолання кризи у АТ «Ощадбанк».

Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу формування команди в умовах кризи АТ «Ощадбанк».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ПРОЕКТУ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сучасні підходи формування розвитку команди та управління розвитком персоналу

Важливим завданням управління проектом є формування команди. Керівникам проекту і функціональних підрозділів, які беруть участь у створенні проекту, на цій стадії доводиться розв'язувати ряд специфічних задач, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і стресів, що в кінцевому рахунку позначаться на науково-технічному рівні та якості проекту. Багато дослідників підтверджують, що близько 80% опитаних висувають фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проекту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає.

Дослідженням теоретичних і практичних питань формування команди займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти як М. Армстронг, Дж. Н Ньюстрем, К. Девіс, Е. Котилевська, Т. Сівашенко, О. Скібіцький, Т. Хохлова, О. Шенкаренко, Д. Янкелович та інші. Проте, незважаючи на ґрунтовні наукові доробки в даному напрямку, серед науковців і спеціалістів-практиків немає узгодженості щодо визначення критеріїв відбору персоналу до складу команди. У загальному сенсі під командною формою організації роботи розуміється об’єднання певної групи професійних працівників в автономний самокерований колектив з метою

оперативного й якісного вирішення завдань. Поставлене для команди завдання може мати різний часовий характер залежно від специфіки та умов основної сфери діяльності організації. Це може бути як разова робота, так і постійна діяльність з певними циклами операцій. Ефект команди, її суспільне визнання приходить після тривалої спільної роботи та реально досягнутих успіхів. За визначенням М. Армстронга: «Команда – це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, людей, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці і відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність».

Т. Ю. Базаров дає таку розгорнуту характеристику команд: «Для цього типу груп характерним є відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність орієнтована на вирішення завдань, цілі змінюються в міру необхідності. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: відповідні співробітники і відповідні ресурси об’єднуються заради максимально швидкого й якісного виконання завдання, терміни та етапи його вирішення постійно контролюються».

Створення професіональної команди для нового проекту – один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряду навиків управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Команда проекту – сукупність працівників, які здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту.

Формуючи команду, проект-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність – всі ці риси притаманні новому проекту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проекту ускладнено тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно. Потрібен тривалий час, щоб всередині групи виникло командне почуття, щоб встановилися загальні норми, стандарти і цінності.

Щоб проект був успішним, згрупування людей повинно відбутися до того, як команда почне працювати «на повну потужність».

За формою команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх – виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери.

За змістом команда проекту є групою фахівців високої кваліфікації, які володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проекту. У процесі досягнення цілей проекту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проекту. Команда проекту виступає як соціальний організм, що має свій початок, здійснює процес життєдіяльності (управління проектом) і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду. З одного боку, команда проекту впливає на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу.

З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проектом. Тому проблеми формування і діяльність команди проекту доцільно розглядати в логічній послідовності (рис 1.1).

№ п/п	назва
1.	Ціль проекту
2.	Система управління
3.	Команда проекту

Рисунок 1.1 – Логічна послідовність формування і діяльності команді проекту

Розглядаючи рис. 1.1. бачимо що процес формування команди проекту

(командоутворення) зазвичай розглядають як утворення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати мети проекту. Значення командної роботи по реалізації проекту укладається в можливості синергетичного ефекту від об'єднання групових зусиль, знань і вироблення групових управлінських рішень, тобто в досягненні «стану, при якому ціле більше ніж сума його складових частин».

Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій:

- формування;
- спрацюванн;
- функціонування;
- реорганізація;
- розформування.

Характеристика різних стадій життя команди проекту наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні стадії життєвого циклу команди проекту

№ п/п	Найменування стадії	Особливості управління командою
1	2	3
1.	Формування	Особливості роботи в пректі полягають у тому що, фахівці команди не знають один одного, не є єдиним колективом зі встановленими механізмами взаємодії, груповими установками.На цій стадії відбувається знайомство членів команди один з одним і з пректом загалом, формуються загальні цілі і цінностя, визначаються норми і правила взаємодії, ставляться задачі команди і визначаються їх шляхи і принципи їх досягнення.
2.	Спрацювання (психологічної напруженності)	Цей перід почататку спільної роботи, розвитку згуртованості группи, що вирішує колективну задачу. Він характеризується підвищенням рівня конфлікта, викликаним відмінністю характера фахівця, підходах, стилях і методах розвязання проблем.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3.	Робоча (нормального функціонування)	Найбільш тривала стадія. На основі сформованого командного почуття йде нормальний продуктивний процес роботи. Деталі взаємодії уточнюються по ходу виконання задач, спілкування в різних ділових ситуаціях. Задача менеджера проекту на цій стадії є раціональний розподіл функцій між фахівцями і відділами; забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей структури і змісту робіт, що виконуються; обєднання в робочі групи і функціональні підрозділи працівників із різними доповнюючими індивідуальними здібностями; підтримка в команді атмосфери підтримки і взаємовиручки, єдності в розумінні цілей і задач проекту і способів їх досягнення; визначення і вирішення конфліктних ситуацій, створення дійової системи мотивації, контроль за досягненням проміжних результатів проекту і координування всіх функціонувальних відділів.
4.	Реорганізація	Стадія виникає призмінах у кількісному і якісному складах команди у випадках викликаних: з змінами в пректі «задача, планах,результатах пректу»,змінами структури управліннями пректами,завершенням окремих стадій проекту, зміною працівників через непрофесійну невідповідність, додатковім залученням нових фахівців,запрошення тимчасовиз експертів.
5.	Розформування	При завершенні окремих стадій і всього проекту розформуються окремі підрозділи і вся команда проекту. При цьому, в залежності від прийнятної оргструктури, виникають два варіанти подальших дій фахівців команди. При матричній системі управління працівники по закінченню проекта, повертаються в свої фунукіональні підрозділи. При пректній структурі менеджер проекту стикається з подальшою проблемою працевлаштування працівників, які не мають можливості повернутися на колишне иісце роботи. Керівнику команди рекомендується виявляти увагу до подальшого працевлаштування фахівців у професійній сфері, надавати рекомендаційні рекомендації команді з вказівкою їх класифікації, навичок і досвіду роботи.

Розглядаючи табл. 1.1. відповідно до таблиці, першою стадією життєвого циклу команди проекту є формування.

Команда проекту створюється керівником проекту – юридичною особою, якій замовник делегує права по управлінню проектом в обсязі, визначеному контрактом. Задачею керівника проекту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечують:

– відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту;

– ефективну групову роботу по управлінню проектом;

– психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроектної» культури;

– розгорнуте внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових розв'язань проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Керівник проекту призначає проект-менеджера, що здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди. Менеджер проекту визначає необхідну кількість фахівців – членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і найм працівників. Розпочинається робота з підбору кадрів. Пошук членів команди проекту може проводитися за такими напрямками:

– безпосереднє звернення керівника проекту чи кадрової служби в організації, на підприємства, до знайомих і ділових партнерів;

– публікація оголошень у засобах масової інформації і рекламних виданнях;

– звернення до кадрових посередників (у державні центри зайнятості населення, недержавні підприємстві).

Використання зазначених засобів залучення персоналу залежить від категорії найманих працівників (керівники, фахівці, технічні виконавці, робітники), розмірів і складності проекту. Безпосереднє звернення до того чи іншого кандидата на посаду виправдане у випадку пошуку керівника проекту чи структурного підрозділу. При найманні фахівців, робочих і технічних виконавців ефективним є звертання до засобів масової інформації.

Якість контингенту буде залежати від того, як буде при найманні представлена привабливість пропонованої посади чи роботи. Рушійними мотивами для кандидата на посаду можуть бути: привабливий оклад, перспективність кар'єри, надійність робочою місця, соціальні гарантії,

престиж підприємства і посади, вільний час, індивідуальний характер.

Вирішенням цих питань займається «маркетинг персоналу», у функції якого входить:

– аналіз вимог і запитів кандидатів;

– ідентифікація цих вимог і кваліфікаційних характеристик посади;

– вплив на суб'єктивне сприйняття переваг запропонованої посади кандидатом; сегментування ринку робочої сили;

– встановлення зв'язків кадрової служби з центром зайнятості, навчальними закладами, консультаційними фірмами.

При відборі кандидатів здійснюються заходи, відображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Заходи що до відбору персоналу

Заходи щодо відбору	Дії проект-менеджери
Вибір критеріїв відбору	Здійснює вибір для відбору менеджерів
Затвердження критеріїв	Затверджує їх
Відбірна бесіда	Проводить бесіду с менеджерами
Аналіз заяв і анкет	Аналізує заяви і анкети менеджерів
Бесіда про прийняття	Розмовляє з менеджерами, фахівцями
тестування	Тестує менеджерів
Перевірка рекомендацій	Перевіряє рекомендації менеджерів
Прийняття рішення про ухвалення	Ухвалює рішення

В наведеній таблиці критеріями відбору зазвичай виступають освіта, досвід роботи, медичні характеристики і особисті якості. Наприклад, Інститут діагностики менеджменту в Гамбурзі розробив систему вимог до менеджера, яку можна застосовувати в практиці комплектування проектних груп (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика вимог до менеджера

Критерії	Характеристики
1	2
розумові здібності	– Здатність давати оцінку – Творче мислення – Стереотипне мислення – Аналітичне мислення

Продовження табл. 1.3

1	2
соціальне відношення	– Комунікативність – Сила переконання – Наполегливість – Співробітництво
ставлення до роботи	– Інтереси – Мотивація, прагнення до успіху – Гнучкість – Товариськість – Надійність – Сприймання навантаження – Ініціатива прийнятя рішень – Здатність до планування – організованість

Розглядаючи наведений перелік вимог до менеджменту не є вичерпним і може бути доповнений такими характеристиками:

– володіння менеджером технологією й інноваціями;

– готовність до інтернаціоналізації менеджменту;

– здатність опанування більш складним комплексом прийняття рішень;

– високий ступінь гнучкості при виконанні робіт;

– робота з різними системами мотивації;

– готовність до ризику;

– знання людей для вибору співробітників і керівництва ними.

Формування команди розпочинається з прийому придатних кандидатів. При цьому можуть бути такі форми найму працівників: призначення, обрання, наймання за контрактом. Найбільш мобільною й ефективною формою з них є контрактна. Незважаючи на явні переваги, контрактна форма найму працівників у нашій країні довгий час не набувала широкого поширення і застосовувалася в основному для перших керівників підприємств (організацій) і пенсіонерів, що продовжували трудову діяльність. Основна вимога даної форми полягає в тому, що в контракті повинна бути чітко сформульована мета його висновку, що входить у

контракт як зобов'язання працівника, відповідальність працівника за їхнє невиконання і система оплати його праці. Сказане повинно стосуватися й іншого учасника контракту - наймача, який повинен забезпечити умови для плідної роботи найманого працівника за контрактом.

Комплектуванням проектної групи кадрами формування команди не закінчується. Проектувальників необхідно об'єднати загальною метою і єдиними задачами. Без цього об'єднуючого фактора група людей продовжує залишатися набором випадкових особистостей. Процес «притирання» людей у проектній групі дуже складний і обумовлений, як уже зазначалося, такими особливостями проектної роботи:

- новизна виконуваних функцій і задач;
- унікальність виконуваної роботи;
- ризик і швидкоплинність;
- недостатнє знання один одного;
- відсутність загальних цінностей, норм і традицій;
- різний темперамент людей;
- розходження в ціннісних орієнтаціях, особливостях пізнавальних психічних процесів, здібностях.

Однією з форм такого об’єднання є створення проектних команд. Завдяки командній роботі підвищується ймовірність виконання складних цілей та завдань. При цьому необхідною передумовою успішного функціонування команди є підбір до її складу кваліфікованого персоналу. Дотримання такої умови можливе лише за умови оцінки рівня компетентності кандидата, оскільки саме вона дозволяє визначити здатність працівника до виконання покладених на нього професійних обов’язків. Таким чином, створення команди є актуальним і важливим питанням у контексті підвищення результативності процесу впровадження фінансового контролінгу в практичну діяльність.

Виходячи з результатів аналізу існуючих точок зору, можна дійти висновку, що процес формування команди слід розглядати як створення

єдиного цілісного колективу, здатного ефективно досягати основних цілей проекту. При цьому це досить складний процес, який представляє собою комбінацію певних етапів. Узагальнення наукової та ділової літератури дає підстави стверджувати, що є деякі розбіжності у розумінні їх змісту та кількості. Основні етапи створення команди представлено в (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Етапи формування команди

№ п/п	Автор	Етапи формування команди
1	2	3
1.	Скібітцький О.М., Севашенко Т,М	1. Зародження команди (передумовою є виникнення важливого складного завдання або відокремлення нової сфери діяльності, стосовно чого приймається офіційне рішення). 2. Формування команди, визначення кількісного та якісного складу. 3. Адаптація колективу команди. 4. Стабілізація колективу команди (усвідомлення спільної мети, здійснення вибору методу командної роботи та рольовий розводіл). 5. Функціонування команди (досягається синергічний ефект від командної роботи).
2.	Ньюстрем Дж. Н., Девіс К.	1. Формування (обмін інформацією, визначення завдань команди). 2. Бурління (виникнення конкуренції в групі, можлива зміна лідера команди). 3. Нормування (встановлення рівноваги та початок руху до виконання поставленої мети). 4. Функціонування (досягнення ефективної роботи з метою виконання поставлених завдань). 5. Зміни або розформування.
3.	Янкелович Д.	1. Старт. 2. Стан невизначеності. 3. Орієнтація на лідера. 4. Чітко структурована команда. 5. Робоча команда, яка має здатність до самоуправління
4.	Котилевська Е. С.	1. Визначення конкретних завдань, визначення норм, структуризація, визначення лідерства, формування системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, надання команді ресурсів, формування системи мотивації, визначення відповідальності. 2. Планування командою своєї діяльності, реалізація управлінських рішень, вирішення конфліктних ситуацій, підтримка відносин. 3. Оцінка ефективності команди, уточнення завдань, додавання ресурсів, виявлення напрямів і розробка заходів щодо підвищення, зміна, ротація, навчання членів команди.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
5.	Хохлова Т. П.	1. Встановлення загальних цілей, планування сумісної роботи. 2. Налагодження сумісних зовнішніх та внутрішніх комунікацій. 3. Стимулювання командних досягнень. 4. Принципи самостійності та ініціативності. 5. Формування командної культури та ідеології. 6. Моніторинг командних процесів.
6.	Аширов Д. А.	1. Адаптація (взаємне інформування та аналіз завдань). 2. Групування (об'єднання груп за інтересами). 3. Кооперація (усвідомлення бажання працювати, поява елементів солідарності та цілісності в команді). 4. Нормування діяльності (розробка принципів групової взаємодії). 5. Функціонування. 6. Розформування
7.	Демьянченко Н. В., Шевченко О. П.	1. Формування. 2. Збентеження (високий ступінь внутрішніх протиріч). 3. Нормалізація. 4. Виконання. 5. Розпуск

Розглядаючи етапи формування команди авторами є практика європейських країн щодо врахування таких характеристик:

– інтелектуальних (ерудованість, кмітливість тощо);

– творчих (креативність, творче мислення, новаторство, відчуття потреби в змінах тощо);

– психологічних (темперамент, стресостійкість, емоційність, врівноваженість, виваженість дій, незалежність, комунікабельність, надійність, рівень реагування на критику як вищого керівництва, так і колег).

Враховуючи зарубіжний досвід, досить велику увагу сьогодні звертають на оцінювання власне конфліктності керівника і його вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій у колективі та вирішувати їх (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Фактори і критерії при відборі кандидата

№ п/п	Автор	Фактори і критерії оцінки кандидата
1.	Кулєшова М.М.	– професіоналізм і компетентність (освітній рівень і досвід роботи, рівень професійної підготовки, самостійність у прийнятті рішень, вміння аргументувати свою позицію, відстоювати її); – мотивація праці (інтерес до професійних проблем і творчої праці, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, прагнення до розширення кругозору, готовність до соціальних конфліктів в інтересах підлеглих і справи, готовність до обґрунтованого ризику); – особистісні якості і потенційні можливості (уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, високий рівень інтелігентності, наявність організаторських здібностей, нервово-психологічна та емоційна стійкість).
2.	Пацалюк К.О.	– про фесійноквалiфікаційний рівень (освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності); – ділові якості (компетентність, здатність чітко планувати та організовувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціативність, спроможність оволодіти новими напрямками та методами й використовувати їх у роботі, працездатність та комунікабельність); – складність роботи (характер робіт, що визначають зміст праці, різноманітність і комплексність робіт, самостійність виконання робіт, масштаб і складність керівництва, відповідальність); конкретно досягнутий результат.
3.	Хром'як Н.В	– фізіологічно-віковими особливостями (стать, вік, зовнішній вигляд, стан здоров'я, працездатність); – соціально-культурними (освіта, сімейний стан, місце проживання, релігійні погляди, політичні пере-конання); – організаційними (лідерські якості, здатність до керівництва, організованість, дисциплінованість та самоконтроль, впорядкованість дій, інформаційні зв'язки та контакти, ініціативність, цілеспрямованість тощо); про фесійноділовими (стаж роботи, професійні знання, здатність до глибокого аналізу ситуації, що склалася, готовність до ризику, відповідальність, стратегічне мислення, наполегливість).
4.	Шевченко О.О	– професійна підготовка (освіта, участь у системі без перервного підвищення кваліфікації, професійна майстерність, стаж роботи за фахом, володіння інформацією про стан розвитку галузі; – особисті якості (працездатність, дисциплінованість, ініціативність, відповідальність, самостійність); – ділові якості (професійна компетентність, високий рівень організації роботи (без нагадувань і примусу), контактність та вміння ефективно працювати, здатність до прийняття нових ідей і неординарних рішень, якість виконуваних робіт).

Продовження табл. 1.5

1	2	3
4.	Царев В.В	– рівень знань та навички роботи з персональним комп'ютером; – стаж роботи; – комунікабельність; – ініціативність; – наявність лідерських якостей; – високий рівень відповідальності; – здатність самостійно приймати рішення; стресостійкість; – навички ділового спілкування; організаторські здібності; – здатність працювати в команді; – цілеспрямованість; – творчий підхід; – старанність та здатність до навчання.
5.	Климович Л. К.	– з метою оцінки управлінського персоналу необхідно використовувати такі критерії: – глобальне та системне мислення, здатність передбачення, здатність вирішувати проблеми, безпека відносин, здатність переконувати, прагнення до нововведень та навчання, вирішення конфліктних ситуацій, здатність самостійно приймати управлінські рішення, ініціативність, витривалість у роботі, організаторські здібності, відповідальність, сила переконання, авторитет та поведінка керівника, рівень освіти, зарубіжний досвід роботи.

Розглядаючи думку дослідників в табл. 1.5 Андрушків Б., Климович Л. К., Кулєшов М. М., Ларсон Э., Лук'яненко Г., Пацалюк К., Хром'як Н.В., Царев В.В., Шевченко О.О. можна стверджувати, що при вирішенні задачі оцінки персоналу та підбору кадрів з мінімальними витратами потрібно розрахувати ступінь компетентності претендентів. Оскільки компетентність визначається як здатність особи ефективно виконувати посадові обов'язки, здійснювати професійну діяльність, вихідною характеристикою для відбору персоналу є саме компетентність.

Однак компетентності визначаються відповідними посадами та цілями проекту, для різних посад або проектів вони будуть різними. Пропонується виділити три групи компетентностей, характерних саме для колективу команди з впровадження фінансового контролінгу: особистісні (ініціативність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, відповідальність); загально-управлінські (здатність працювати в команді, вміння управляти конфліктами, здатність до керівництва, уміння стратегічно

мислити, вміння планувати роботу в команді) та спеціальні управлінські (уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності, наявність аналітичних здібностей, спроможність оволодіти новими напрямами і методами роботи та використовувати їх у роботі, навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації, наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу).

Першим етапом формування команди є визначення основної мети та завдань, які встановлюються перед командою.

Наступним етапом, який розглядається переважною більшістю авторів, є процес групування та визначення якісного і кількісного складу команди. Це найбільш відповідальний етап, оскільки від рівня кваліфікації персоналу залежить успішність виконання поставлених перед ними завдань. Особливостями третього етапу - функціонування команди є: досягнення синергічного ефекту від командної роботи, максимальна згуртованість колективу, налагоджений процес взаємодії в процесі виконання покладених на персонал завдань, чітке підпорядкування лідеру команди.

При цьому тривалість цього етапу залежить від складності запропонованого проекту. Завершальним етапом є трансформація команди або її розформування. Оскільки впровадження фінансового контролінгу у діяльність банку передбачає подальше формування служби контролінгу як окремої структурної одиниці, доцільним є реформування команди.

З погляду зменшення витрат це є більш доцільним, ніж розформування команди, члени якої мають необхідні компетентності. При формуванні команди необхідно враховувати багато факторів, наприклад: готовність менеджменту до делегування повноважень та відповідальності; досвід роботи з командами або в командах; відбір членів команди; специфіка діяльності; система мотивації в банківській установі.

Практичний досвід, показує, що команди чисельністю 8–10 осіб більш мобільні, мають тісний внутрішній зв'язок і досягають вагомих результатів.

Треньов В. М. стверджує, що найоптимальніша чисельність команди – 5-7 осіб. Надмірне збільшення розміру команди призводить до виникнення деяких складностей:

– відносини між окремими членами стають менш близькими і довірчими;

– ускладнюється процес інформування та прийняття відповідних рішень

– зростає ймовірність розколу команди на окремі угруповання, які мають суттєві розбіжності у поглядах на ситуацію та на вирішення поточних питань; виникнення конфліктних ситуацій.

І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум у своїх працях називають командою невелику кількість осіб (найчастіше 5-7, рідше до 15-20), які поділяють мету, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності і взаємовизначають приналежність свою та партнерів до цієї групи.

Крім того, вони вказують, що члени команди мають взаємодоповнюючі навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі.

Наступним кроком є формування лінгвістичних терммножин. Лінгвістичні змінні призначені в основному для систематичної характеристики складних чи погано визначених явищ. Відмовляючись від використання кількісних змінних і спираючись на словесні описи типу тих, якими оперує людина, набувається здатність аналізувати складні системи, які недоступні звичайному математичному аналізу.

Результати побудови лінгвістичних змінних та значення шкал оцінки кандидатів наведені в табл. На основі цього будуються функції належності за кожним критерієм та вихідною змінною.

Наступний етап передбачає формування правил нечіткого логічного висновку. Механізм нечіткого висновку спирається на базу знань, що формується фахівцями предметної області у вигляді сукупності нечітких предикативних правил Ярушкина Н. Г:

П1: якщо x ∈A1, то y ∈B1;

П2: якщо x ∈A2, то y ∈B2;

Пn : якщо x ∈An, то y ∈Bn,

де x – вхідна змінна;

y – змінна висновку,

A і B – функції належності, визначені відповідно на x та y.

Спираючись на визначені критерії оцінки кандидатів та побудовані функції приналежності, формуються правила відповідності між критеріями та результативною змінною. Результатом є отримання кількісної оцінки особистісних, загально-управлінських і спеціальних управлінських компетентностей. При цьому з метою одержання більш узагальненого результату пропонується розрахувати показник рівня компетентності як середнє арифметичне значення особистісних, загальноуправлінських і спеціальних управлінських компетентностей (табл. 1.6).

Розглядаючи наведену таблицю визначення якісного складу команди, яка полягає у відборі кандидатів з урахуванням оцінки трьох груп компетентностей:

– особистісних (ініціативність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, відповідальність);

– загально-управлінських (здатність працювати в команді, уміння управляти конфліктами, здатність до керівництва, уміння стратегічно мислити, уміння планувати роботу в команді (розподіляти права та обов’язки, координувати роботу);

– спеціальних управлінських (уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності, наявність аналітичних здібностей, спроможність оволодіти новими напрямами і методами роботи та використовувати їх, навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації, наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу).

Таблиця 1.6 – Визначення лінгвістичних змінних для критеріїв відбору кандидатів у команду впровадження фінансового контролінгу в діяльності підприємства

№		Назва критерію	Лінгвістичні змінні	Шкала	Функції належності
1	2	3	4	5	6
1.	Особистісні компетентності	ініціативність	Низький рівень	0-5	μ(x) = zmf (0,463
			Допустимий рівень	понад 5	μ(x) = gaussmf (2,15; 7,559)
			Високий рівень	понад 8	μ(x) = smf (7,34; 8,86)
2.		комунікабельність	Низький рівень	0 – 3	μ(x) = zmf (1,78; 3)
			Допустимий рівень	понад 3	μ(x) = gaussmf (0,905; 4,98)
			Високий рівень	понад 6	6 μ(x) = smf (6,07; 9,7)
3.		креативність	Низький рівень	0 – 3	μ(x) = zmf (1,78; 3)
			Допустимий рівень	понад 3	μ(x) = gaussmf (0,905; 4,98)
			Високий рівень	понад 6	μ(x) = smf (6,07; 9,7)
4.		цілеспрямованість	Низький рівень	0 – 3	μ(x) = zmf (1,78; 3)
			Допустимий рівень	понад 3	μ(x) = gaussmf (0,905; 4,98)
			Високий рівень	понад 6	μ(x) = smf (6,07; 9,7)
5		відповідальність	Низький рівень	0-6	μ(x) = zmf (0,4; 5,992)
			Допустимий рівень	понад 6	μ(x) = gaussmf (1,07; 6,029)
			Високий рівень	понад 9	μ(x) = smf (6,32; 9,008)
6	Загально-управлінські компетентності	здатність працювати в команді	Низький рівень	0 – 5	μ(x) = zmf (0,463; 5)
			Допустимий рівень	понад 5	μ(x) = gaussmf (2,15; 7,559)
			Високий рівень	понад 8	μ(x) = smf (7,34; 8,86)
7		уміння управляти конфліктами	Низький рівень	0 – 3	μ(x) = zmf (1,78; 3)
			Допустимий рівень	понад 3	μ(x) = gaussmf (0,905; 4,98)
			Високий рівень	понад 6	μ(x) = smf (6,07; 9,7)
8.		здатність до керівництва	Низький рівень	0 – 5	μ(x) = zmf (0,463; 5)
			Допустимий рівень	понад 5	μ(x) = gaussmf (2,15; 7,559)
			Високий рівень	понад 8	μ(x) = smf (7,34; 8,86)
9.		уміння стратегічно мислити	Низький рівень	0 – 3	μ(x) = zmf (1,78; 3)
			Допустимий рівень	понад 3	μ(x) = gaussmf (0,905; 4,98)
			Високий рівень	понад 6	μ(x) = smf (6,07; 9,7)
10.		уміння планувати роботу в команді (розподіляти права та обов'язки,ко-ординувати роботу)	Низький рівень	0 – 6	μ(x) = zmf (0,4; 5,992)
			Допустимий рівень	понад 6	μ(x) = gaussmf (1,07; 6,029)
			Високий рівень понад	понад 9	μ(x) = smf (6,32; 9,008)
11.	Спеціальні управлінські компетентності	уміння обґрунтовувати та приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності	Низький рівень	0 – 5	μ(x) = zmf (0,463; 5)
			Допустимий рівень	понад 5	μ(x) = gaussmf (2,15; 7,559)
			Високий рівень	понад 8	μ(x) = smf (7,34; 8,86)

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5	6
12.		наявність аналітичних здібностей	Низький рівень	0 – 3	μ(x) = zmf (1,78; 3)
			Допустимий рівень	понад 3	μ(x) = gaussmf (0,905; 4,98)
			Високий рівень	понад 3	μ(x) = gaussmf (0,905; 4,98)
13.		спроможність оволодіти новими напрямами і методами роботи та використовувати їх у роботі	Низький рівень	0 – 3	μ(x) = zmf (1,78; 3)
			Допустимий рівень	понад 3	μ(x) = zmf (1,78; 3) (0,905; 4,98)
			Високий рівень понад	понад 6	6 μ(x) = smf (6,07; 9,7)
14.		навички та вміння формувати обґрунтовані рекомендації	Низький рівень	0 – 3	μ(x) = zmf (1,78; 3)
			Допустимий рівень	понад 3	μ(x) = gaussmf (0,905; 4,98)
			Високий рівень	понад 6	μ(x) = smf (6,07; 9,7)
15.		наявність спеціальних знань (теоретичні основи, рекомендації сучасної вітчизняної та зарубіжної науки щодо впровадження контролінгу)	Низький рівень	0 – 6	μ(x) = zmf (0,4; 5,992)
			Допустимий рівень	понад 6	μ(x) = gaussmf (1,07; 6,029)
			Високий рівень	понад 9	μ(x) = smf (6,32; 9,008)

При цьому застосування інструментарію нечіткого логічного висновку дозволить найбільш ефективно сформувати команду з урахуванням кількісної оцінки рівня компетентності кожного кандидата.

1.2. Управління конфліктами в проектах та методи їх подолання

У процесі реалізації завдань проекту часто виникають ситуації, коли інтереси працівників не збігаються. Це може призводити до конфліктів, що є, насамперед, наслідком невідповідності структури проекту та поділу праці, а також і роз'єднаності людей із різноманітними ціннісними уявленнями. Тому важливого значення набуває вміння управляти конфліктами.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також: внутрішній дискомфорт однієї людини. Класична точка зору на конфлікт в промисловості (табл. 2.1) виявлялась у

тому, що він не повинен виникати. Але визнано, що певний ступінь конфліктності обов'язковий у відносинах.

Таблиця 1.7 – Поняття конфлікту

Традиційний погляд	Сучасний погляд
Викликаний порушниками спокою	неможливо уникнути у стосунках між людьми
Виникнення конфликту	Часто вигідний
Необхідно уникати	Природній результат змін
Повинен бути погашеним	Ним можливо і потрібно управляти

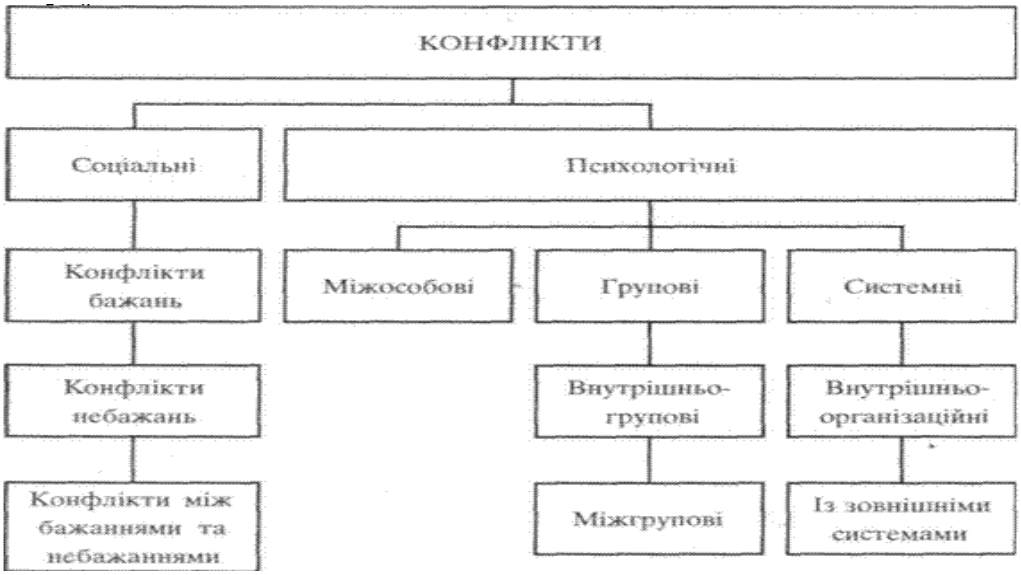
Конфлікт може бути позитивним, якщо він: є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання; сприяє розв'язанню того чи іншого питання; покращує стосунки між людьми; дає змогу зняти напруженість; дає змогу працівникам повніше розкрити свої можливості. Конфлікт може бути негативним, якщо він: відриває людей від розв'язання важливих питань; викликає почуття невдоволеності в колективі; веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню. Конфліктні ситуації з позитивними результатами мають підтримуватися в організації.

Конфлікти зазвичай поділяються на психологічні й соціальні.

Психологічний конфлікт пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажанням уникнути негативних результатів тощо).

Соціальний конфлікт — це конфлікт, що виникає між індивідуумами, їх групами, а також системами та підсистемами.

Структуру конфлікту подано на рис. 1.5.



Визначення основних джерел конфлікту розглядається в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Джерела конфліктів протягом часу реалізації проекту

№ п/п	Джерела конфлікту	Визначення змісту конфлікту
1.	Конфлікт через пріорітети в пректі	Позиції учасників пректу про наслідки робіт і задач сутьево відрізняються
2.	Конфлікт через адміністративні процедури	Конфлікти управлінські і адміністративні щодо того, як управляти проектом
3.	Конфлікт через відмінності поглядів у технічних питаннях, небажання «іти на компроміс»	Непогодження по технічним питаням і компромісах
4.	Конфлікт через людські ресурси	Конфлікт, що стосується набору в команду з інших відділів
5.	Конфлікт через вартість	Конфлікт з питань плануваня кошторисів
6.	Конфлікт через календарний план	Непогодження у термінах, послідовності і календарного планування пректних задач
7.	Міжособовий	Виникає через різні риси характеру, різний рівень знань, кваліфікаційні параметри, рівні інтелекту

Розглядаючи табл. 1.8 ми розглядаємо завдання менеджера, яке зводиться до вміння керувати конфліктами, оскільки вони можуть носити конструктивну (спільний пошук розв'язання конфлікту з вигодою для обох сторін) і деструктивну (коли кожен учасник конфлікту залишається при своїй думці) форму. Конструктивні конфлікти пов'язані з розбіжностями і боротьбою по принципових проблемах науково-технічної і соціальної

політики організації.

Вони сприяють запобіганню застою, служать джерелом ідей, супроводжують формування нових наукових напрямків. Тому таких конфліктів не варто уникати, а плідно використовувати шляхом задоволення об'єктивних вимог конфліктуючих сторін. Для цього менеджер повинен вміти відрізнити безпосередній привід конфлікту від його причини, що може покриватися конфліктуючими сторонами. Важливо встановити, як предмет розбіжності стосується виробничих проблем, в якій мірі - ділових і особистих взаємин учасників конфлікту. Необхідно також з'ясувати мотиви конфліктного зіткнення працівників, спрямованість дій учасників конфлікту. Із цією метою варто вислухати всіх учасників конфлікту, не квапитися з висновками й узагальненнями, уникати прояву особистих симпатій. Головне

– домогтися взаєморозуміння учасників конфлікту, що визначає такі можливі випадки розв'язання конфлікту:

– взаємне примирення на об'єктивній основі;

– компроміс, що базується на частковому задоволенні бажань обох сторін.

У будь-якому випадку, основою примирення повинні бути об'єкти задоволення вимог обох сторін, викриття неспроможності помилкових претензій, проведення профілактичної й виховної роботи.

Деструктивні конфлікти можуть виникнути на тлі різкої розбіжності поглядів, інтересів людей у результаті невірного розуміння навколишньої виробничої реальності. Такі конфлікти характеризуються твердістю позицій учасників, недозволеними методами задоволення своїх вимог. У таких конфліктах, крім розглянутих вище прийомів розв'язання, варто виявити твердість, аж до вживання організаційних заходів - розформування групи чи звільнення ініціаторів конфлікту. Можливі такі фактори, які сприяли б попередженню деструктивних конфліктів:

– наявність ясних цілей;

– вміння уникати непотрібних суперечок;

– вміння слухати інших;

– вміння уникати категоричніх заяв;

– залучення всіх зацікавлених сторін;

– приближення інтересів сторін, мотивація;

– вміння досягати компромісу та приймати рішення одноголосно.

Управління конфліктом – це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки учасників. Існує велика кількість методів управління конфліктами.

Їх можна представити у вигляді декількох груп:

– внутрішньоособовий метод (метод впливу на окрему особу); структурні методи (ліквідація організаційних конфліктів); міжособові методи або стилі поведінки в конфлікті;

– переговори;

– зворотні агресивні дії.

Загальновідомі п'ять стилів поведінки у конфліктних ситуаціях (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – П'ять моделей управління конфліктом

Модель	Результат
Ухилення	Тимчасовий результат, що не розв'язує проблеми
Пристосування	
Компроміс	Забезпечує розв'язання конфлікту
Формування	
Розв'язання проблеми	

Розглянемо наведені в таблиці головні моделі управлунння конфліктами.

Метод ухилення. Він базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя, та уникнути обговорення питання, що призводить до конфлікту.

Метод пристосування. Цей стиль характерний при природному небажанні уникнути конфлікту, тобто необхідно стимулювати почуття спільності в колективі.

Метод компромісу. Він характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але до певної межі. Проект-менеджер може ефективно його використовувати при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту.

Метод форсування. Примушення до прийняття однієї точки зору. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими.

Метод розв'язання проблем. Це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх. Розв'язання проблеми є синтезом усіх методів управління конфліктами і використовується, коли є досить часу і існує довіра між конфліктними сторонами.

Розв'язання конфліктів – це усунення повністю або частково причин, які провокують конфліктну ситуацію. Успішне розв'язання конфліктів передбачає:

– забезпечення підлеглих конкретними документами про їхні обов'язки, постановка завдання, формулювання мети й уточнення лінії поведінки персоналу для її досягнення;
– уважне з'ясування причин поведінки людей;
– відмову від моральних наставлянь і погроз;
– застосування покарання, якщо працівник цього заслуговує;
– пошук виходу з ситуацій, що загострилися, а не з'ясування стосунків;
– не дозволяти іншим виводити себе з рівноваги;
– не припускати боротьби серед підлеглих;
– постійно працювати над правильним викладом думок.
– вчитися уважно слухати.

Існує безліч методів подолання конфліктів. Керівнику не слід вважати причиною конфліктних ситуацій просту розбіжність в характерах осіб. Дійсно, ці розбіжності можуть стати причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але вони - лише один з факторів, які можуть викликати

конфлікт. Керівник повинен почати з аналізу фактичних причин, а потім використовувати відповідну методику. Конфліктні риси характеру працівників, що призводять до деструктивних конфліктів в організаціях:

- заздрість;
- дратівливість;
- зарозумілість;
- демонстративність (бажання в усьому привертати до себе увагу будь-яким способом);
- замкнутість;
- істеричність (небажання стримуватися у вияві найбурхливіших емоцій);
- нестриманість.

Конфлікт розвивається у такій послідовності: спочатку поступово утворюється суперечність, яка може існувати дуже довго і навіть не перерости у конфлікт, якщо не виникає конфліктна ситуація, не з'явиться поштовх, інцидент і рушійна сила (ініціатор конфлікту). Це скрита, прихована фаза конфлікту. Вона ще називається фазою потенційного конфлікту.

Але раніше чи пізніше конфлікт дійде до наступної фази: суперечність загостриться до тієї стадії, коли його існування у скритому вигляді стає неможливим, і наступає фаза гострого, відкритого конфлікту. Тепер конфлікт виходить назовні, виникає інцидент і рушійна сила.

На цій фазі конфлікт усвідомлюється, визначаються опоненти, пред'являються претензії, конфлікт набуває гласності. Тут проявляються моральні, розумові, вольові, особисті риси учасників.

Ця фаза найскладніша, тому, що викликає великі енергетичні витрати, негативні емоції, стресові фактори. Вона великою мірою визначає результативність розв'язання конфлікту (його конструктивність або деструктивність). Адже саме на цій фазі сторони застосовують свої найрізноманітніші методи впливу, щоб заблокувати суперника. І від того,

наскільки вони вміють собою володіти, залежить ефективність розв'язання складної ситуації.

Деструктивний конфлікт на цій фазі заходить у безвихідь.

Наступна фаза – пошук шляхів подолання конфлікту. За умови, якщо хоча б одна сторона прагне дійти згоди, конструктивності, конфліктна ситуація починає аналізуватися. Визначаються причини конфлікту, цілі обох сторін. Найважливіше – шукати не винуватого, а саме причину. Дуже часто її не знає одна із сторін, а іноді й обидві. Знайти реальну причину конфлікту, якою може бути одна або декілька із вищеназваних – це вже половина справи. Друга половина – її подолати.

Конфлікти бувають предметними, коли існує реальна їх причина, а бувають безпредметними, коли причина виявляється вигаданою.

Вигадана причина може бути наслідком помилкового сприйняття ситуації партнерами, або навмисно спровокованою для створення конфлікту. Наприклад, якщо роздратована людина хоче звільнитися від свого нервового напруження. Тоді вона «зриває зло» на тому, хто в цей час опинився поруч.

До того ж конфлікт може бути адекватно сприйнятим (коли причина реальна, і сторони її правильно розуміють), або **н**еадекватно сприйнятим (коли причину неправильно зрозуміли). На усьому етапі розвитку конфлікту емоції поступаються місцем логіці і здоровому глузду. Сторони обирають стратегію поведінки та методи розв'язання конфліктної ситуації.

Якщо знайдена правильна лінія поведінки і застосовані прийоми ефективного подолання конфлікту, наступає фаза у розв'язанні конфлікту.

В результаті деструктивного характеру конфлікту руйнуються відносини, утискаються інтереси однієї або обох сторін.

У результаті конструктивного характеру конфлікту відносини зберігаються, розвиваються, суперечність переростає у творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення

інтересів. У такому випадку конфлікт вважається вичерпаним.

Конфліктна ситуація може набути конструктивного або деструктивного характеру і може бути вирішена двома способами: або менеджер змінює свою лінію поведінки і починає діяти рішуче, або йому на зміну приходить нова, більш енергійна і цілеспрямована людина з рисами, які підходять для нових умов роботи. Для організації обидва варіанти будуть конструктивними. Для конкретного менеджера другий варіант – деструктивний.

Застосування конкретного методу або їх сукупності вимагає з'ясування причин, що призвели до деструктивного конфлікту.

Розглянемо класифікацію і характеристики структурних методів управління конфліктною ситуацією (табл 1.9).

Таблиц 1.9 – Класифікація і характеристики структурних методів управління конфліктною ситуацією

№ п\п	Назва	Обгрунтування
1	2	3
1.	Роз'яснення вимог до роботи.	Одним з найкращих методів управління, що запобігають дисфункціональному конфлікту, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника підрозділу. Тут повинні бути згадані такі приклади як рівень/якість результатів, які повинні бути досягнуті, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень та відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури та правила. Керівник з'ясовує всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого очікують від них в кожній даній ситуації.
2.	Координаційні та інтеграційні механізми	Ще один метод управління конфліктною ситуацією – це застосування координаційного механізму. Один з самих поширених механізмів - ланцюг команд. Як вважав Вебер та представники адміністративної школи управління, встановлення ієрархічних повноважень упорядковує взаємодії людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають різну думку з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального керівника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиного керівництва полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий добре знає, чиєму рішенню він повинен підкоритися.
3.	Загально-організаційні комплексні цілі	Встановлення загально-організаційних комплексних цілей – ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка покладена в ці вищі цілі – направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

Продовження табл. 1.9

1	2	3
4.	Структура системи винагород	Винагороду можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб запобігти дисфункціональних наслідків. Люди, які роблять свій внесок у досягнення загально-організаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації та старанно підходять до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватись подякою, заохоченням, визнанням або підвищенням. Не менш важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або групи. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загально-організаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитись в конфліктній ситуації, щоб це відповідало вимогам керівництва.

Розглянувши наведену табл. 1.9 можемо виокремити п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів табл. 1.10.

Таблиця 1.10 - П'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів

№ п\п	Назва	Обгрунтування
1.	Ухилення	Цей стиль передбачає, що людина намагається уникнути конфлікту. Як вважають Роберт Блейк та Джейн Моутон, один із способів вирішення конфлікту - це "не опинятись у ситуаціях, які провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, які чреваті розбратом. Тоді не прийдеться збуджуватись вирішуючи проблему".
2.	Згладжування	Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитись, тому що "ми всі - одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен". "Згладжувач" старанно не випускає ознаки конфлікту та ужорсточення, апелюючи до потреби в солідарності, до жалості, зовсім забуває про проблему, яка полягає в основі конфлікту. В результаті може наступити мир, гармонія та тепло, але проблема залишиться.
3.	Примушення	У рамках цього стилю приваблюють спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Тому, тих, хто намагається це зробити, не цікава думка інших. Особа, яка використовує цей стиль, часто веде себе агресивно, а для впливу на інших використовує владу шляхом примушення. Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає у тому, що він подавляє ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі фактори, оскільки представлена лише одна точка зору.
4.	Компроміс	Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише у деякій мірі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішувати конфлікт для задоволення обох сторін. Використання компромісу на ранішній стадії конфлікту, який виник з важливого рішення може завадити діагнозу проблеми та скоротити час на пошук альтернатив.
5.	Вирішення проблеми	Цей стиль характеризується визначенням розбіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не намагається добитися своєї цілі за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації.

Таким чином розглядаючи таблиці, розуміємо, що у складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є умовами для прийняття рішення, появу конфліктуючих думок потрібно заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми. Інші стилі також можуть з успіхом запобігти конфліктним ситуаціям, але вони не призведуть до оптимального вирішення питання, тому що не всі точки зору були вивчені однаково старанно.

Принципова установка на те, що організаційні конфлікти здатні виконувати позитивні функції на підприємстві, дозволяє прийти до висновку, що в інтересах колективу й керівництва, власників підприємства найкращим, може бути, не придушення конфліктів, що формуються, а їхнє регулювання. Успішне регулювання конфліктів припускає ряд умов. Для цього потрібно, щоб конфлікти взагалі, а також дані окремі протиріччя визнавалися всіма учасниками як неминучі й більше того – як виправдані й доцільні. Тому, ті, хто не допускає конфліктів, розглядає їх як патологічне відхилення від уявного нормального стану, не хочуть опанувати ними. Однак пасивна позиція визнання неминучості конфлікту сама по собі ще не забезпечує його регулювання. Це лише передумова регулювання.

Важливо вибрати стратегію й тактику поводження. Насамперед, необхідно створити можливості відкритого прояву конфліктів, не «заганяти їх усередину». Індикатором появи конфліктів на підприємстві є формування конфліктних груп.

При наявності цієї передумови наступний план полягає в тому, щоб створити такі умови, за яких учасники конфлікту погодилися би на певні «правила гри», відповідно до яких вони бажають вирішити свій конфлікт.

Це - вирішальний крок будь-якого регулювання соціальних конфліктів. Але ці "правила гри" можуть бути ефективні тільки в тому випадку, якщо вони з самого початку не віддають переваги жодному з учасників конфлікту на шкоду іншому й обмежуються формальними аспектами ведення переговорів. Основними формами регулювання є: переговори,

посередництво, арбітраж.

Переговори припускають створення такого органу, в якому конфліктуючі сторони регулярно зустрічаються з метою проведення переговорів по всіх гострих темах, пов'язаних з конфліктом, і приймають рішення встановленим способом: голосуванням – ухваленням рішення більшістю голосів, кваліфікованою більшістю, на основі консенсусу. Однак переговори можуть не дати результату, і потрібне залучення третьої сторони, тобто осіб або інстанцій, що не беруть участь у конфлікті.

Посередництво є найбільш м'якої формою участі третьої сторони є. Посередництво припускає згоду сторін періодично вислухувати думки третьої сторони й розглядати її пропозиції.

Арбітраж - найбільш жорстка форма посередництва, - коли рішення третьої сторони є обов'язковим. Але обов'язковість рішень арбітражу виводять регулювання конфлікту на рівень можливості його придушення, через те варто вдаватися до цієї форми в крайніх випадках. Адже, придушений конфлікт - це конфлікт, що прийняв приховану форму, ще більш небезпечну.

Помилки, які є результатом недостатнього розвитку організаційних здібностей та культури менеджера такі:

– недоліки у розподілі робіт між виконавцями (одні завантажені надто великим обсягом роботи, інші не знають, чим заповнити час);

– помилки при встановленні окладу (невідповідного до витрат праці). Наслідками можуть бути образи, плітки, погіршення соціально-психологічного клімату у колективі;

– запрошення працівників зі сторони на посаду при наявності високопрофесійних кандидатів у колективі;

– нечітке формування завдань - в цьому разі, якщо підлеглий не може виконувати доручення, то це помилки не його, а менеджера;

– неконкретна, узагальнена критика групи працівників, типу «всі ви тут нічого не робите», - у цьому випадку ніхто не сприймає критику

конкретно до себе. Вона протиставляє керівника групі підлеглих, вони згуртовуються проти нього;

– надмірна обережність, боязливість, невміння приймати неординарні рішення, впроваджувати нові методи роботи;

– недооцінка важливості проведення кадрової політики, підбору персоналу;

– «страусова» політика, небажання помічати очевидні недоліки.

Всі вищеназвані помилки – це результат низької психологічної культури менеджера, яку треба розвивати.

Крім того, менеджер повинен стежити, щоб високий професійний рівень співробітників і його особистий не знижувався, постійно створюючи можливість підвищити свою кваліфікацію на відповідних курсах. Крім причин виникнення конфліктів, треба ще знати механізм його розвитку.

1.3. Особливості управління персоналом організації в умовах кризи

Трансформаційні зміни в соціальній, економічній, політичній сферах України актуалізують проблематику антикризового управління персоналом організації. Сьогодні підприємства стикаються як із зовнішніми, так із внутрішніми факторами виникнення фінансової кризи. Вплив зовнішніх факторів має переважно загальноекономічний, об'єктивний, стратегічний характер та ще й підсилюється впливом цілого ряду ринкових та політичних факторів. Внутрішні фактори, що впливають на результати діяльності підприємства, тісно пов'язані з його операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Кризовий стан підприємства і особливо розробка та реалізація антикризової програми істотно змінюють методичні засади управління персоналом, що і обумовлює доцільність виокремлення переліку цих задач в

окрему підсистему - антикризове управління персоналом. Серед методів подолання наслідків світової фінансової кризи на підприємствах визнано такі:

– зменшення витрат;

– збільшення надходження коштів;

– проведення реструктуризації кредиторської заборгованості;

– проведення реорганізації або реструктуризації підприємства, вдосконалення його організаційної структури та корпоративного управління, формування портфеля технологій виробництва відповідно до умов кризового стану ринку, коригування збутової політики і менеджменту персоналу [1-3].

Варто доповнити перелік цих методів різними видами диверсифікації, а саме, диверсифікації продукції, ринків збуту і всієї діяльності підприємства. Основою коригування збутової політики і менеджменту персоналу мають стати необхідні напрями диверсифікації.

Антикризове управління персоналом в таких умовах покликане врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Антикризове управління персоналом передбачає не лише формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку), але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру - демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей. Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стояти перед організацією. Сюди ж слід віднести проблеми взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовані дії керівництва організації з забезпечення соціального захисту працівників,

створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства.

Кризу управління персоналом можна розглядати як [4]:

– результат неефективної кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

– невідповідність наявних нормативно-цінних систем в організаційної культури новим умовам, що склалися на підприємстві;

– вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві в цілому.

Криза персоналу визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли у процесі розвитку організації. Основними симптомами можуть бути почастішання конфліктів, скорочення кількості робочих годин (змін) та наявність надлишкового персоналу; зростання плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; погіршення продуктивності праці; ігнорування керівника, вказівок керівництва; погіршення дисципліни; страйки і т. д.

– Причин локальної кризи персоналу дуже багато, але основними є такі: недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація;

– недостатній рівень кваліфікації та навчання;

– погані умови праці;

– застарілість організаційної структури та стилю управління;

– брак ресурсів інформації;

– недоліки в контролі;

– суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп

працівників;

– порушення етики та ін.

Антикризове управління персоналом передбачає вирішення наступного кола управлінських завдань [2]:

– зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до подолання кризового періоду;

– проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);

– реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників підприємства;

– збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність для підприємства, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства;

– забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що вивільнюються (звільнюються);
вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації);

– проведення кадрового маркетингу;

– пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства;

– формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства;

– організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;

– мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведенням та

змінам, передбаченим антикризовою програмою;

– удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Як видно з наведеного переліку, антикризове управління персоналом спрямовано на розв'язання здебільшого традиційних завдань управління персоналом (визначення потреби в персоналі; залучення, відбір та вивільнення персоналу; оцінка персоналу; ротація та навчання персоналу; мотивація та стимулювання праці тощо), методичні принципи та рекомендації по розв'язанню яких викладені в чисельних спеціалізованих виданнях. Однак реалізація цих завдань відбувається в особливих умовах - обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згортання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження - це і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію.

На практиці виділяють такі напрями роботи з персоналом в умовах кризи:

– скорочення штату;

– відмова від набору нових співробітників; скорочення витрат на компенсаційний пакет (зменшення або відмова від оплати офісного мобільного телефону, скорочення витрат на відрядження, відмова від оплати офісних обідів, корпоративного транспорту, представницьких машин і т.д.);

– скорочення робочого часу і, відповідно, заробітної плати співробітників (зменшення робочого дня, робочого тижня, відпустки).

Розробка антикризових заходів повинна бути комплексною, спрямованою на формування оптимального портфеля антикризових заходів, реалізація яких допоможе вивести АТ «Ощадбанк» з кризового стану, відновити його платоспроможність та ліквідність. Оскільки основні напрями подолання світової фінансової кризи не можуть фінансуватися тільки за рахунок внутрішніх джерел, то виникає необхідність залучення позикових

коштів, що сьогодні є найгострішою проблемою. Тому, як бачимо, дуже важливо визначити оптимальне співвідношення та послідовність всіх дій механізму антикризового управління суб'єктом господарювання, необхідних для того, щоб АТ «Ощадбанк» спочатку мало змогу вижити, не збанкрутіти, для чого потрібна захисна стратегія, а потім уже відновити свою платоспроможність та почати новий більш ефективний етап в своїй діяльності, тобто перейти до стратегії розвитку.

В кризових умовах персонал підприємства (частіше – окремі групи персоналу) може виступати в різних ролях і відповідно мати специфічні інтереси, які слід враховувати в перебігу управління ним:

– як співвласник підприємства – зацікавлений у відновленні діяльності підприємства та збереженні інвестованих коштів;

– як кредитор підприємства – наполягає на безумовному та найбільш швидкому погашенні боргів перед ним;

– як найманий працівник – зацікавлений у збереженні робочих місць, забезпеченні належної організації та оплати своєї праці.

Пріоритетність цих інтересів обумовлюється не тільки існуючим станом підприємства та наявністю у нього потенціалу виживання, а й головним чином - поточною кон'юнктурою ринку праці (наявність пропозиції щодо працевлаштування від інших суб'єктів підприємництва та їх умови – рівень оплати праці, соціальні гарантії тощо). Нові завдання не можуть бути успішно вирішені традиційними кадровими службами. У багатьох і перш за все великих, організаціях створюються нові служби, системи управління персоналом. Система антикризового управління персоналом є сукупністю підсистем загального і лінійного керівництва, поруч функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює: управління організацією в цілому, управління функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник (менеджер)

організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

До складу системи управління персоналом входить цілий набір відносно самостійних функціональних підсистем: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів організації її територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. У малих і середніх фірмах одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, в передкризових і кризових умовах діяльності організації можуть бути скасовані одні підсистеми і створені інші з набором нових функцій. При цьому можливі й інші структурно-функціональні перетворення. Система антикризового управління персоналом повинна базуватися на певних принципах, тобто правилах, основних положеннях та нормах, яких повинні дотримуватися керівники та фахівці у процесі управління.

Прийнято виокремлювати загальні та специфічні принципи управління персоналом організації в кризовий період [7] табл. 1.11.

Розглядаючи в таблиці загальні принципіи, дотримання яких є обов'язковим в будь якій ситуації.

Окремий інтерес являють собою конкретні принципи, зокрема облік довгострокової перспективи організації; інтеграція і згуртованість колективу;

участь співробітників у прийнятті рішень; опора на професійне ядро кадрового потенціалу; дотримання балансу інтересів керівників і підлеглих співробітників; співробітництво з профспілками і громадськістю.

Таблиця 1.11 – Загальні та специфічні принципи управління персоналом організації в кризовий період

№ п\п	Назва	Обргрунтування
1.	принципи системності	Людські ресурси організації розглядаються як цілісна, взаємозалежна динамічна система, що охоплює всі категорії працівників і тісно пов'язана з зовнішнім середовищем організації.
2.	рівних можливостей	Системний характер управління персоналом передбачає скоординований підхід до всіх напрямків формування і регулювання людського капіталу організації: набору, добору, розміщення керівних кадрів, їх підготовки і перепідготовки, селекції і працевлаштування.
3.	поваги людини та її достоїнств	Цей принцип є основою завоювання довіри людей, настільки необхідної для досягнення організацією успіху. Його зміст включає: максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок; уміння знайти себе в новій обстановці; заохочення досягнень співробітників і їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту і забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав, достоїнства, гарантії особистої безпеки. Усе перераховане — це спосіб мислення керівництва, при якому потреби й інтереси співробітників стоять на першому місці серед пріоритетів організації.
4.	командної єдності	Команда – це ретельно підібраний професійний, самоврядний колектив, що повною мірою поділяє основні цілі і цінності організації і виступає як єдине ціле. Усі члени команди мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати діяльності команди, планують діяльність з урахуванням плану роботи кожного члена команди. Функції кожного члена команди досить гнучкі і, як правило, уточнюються в процесі управління з урахуванням ситуації, що склалася. У той же час співробітники команди зберігають свою самостійність і самобутність. Управління командою здійснюється м'якими, диригентськими методами з урахуванням дотримання інтересів і потреб членів команди. Менеджер, що сформував таку згуртовану команду, може бути спокійним, впевненим у майбутньому організації.
5.	горизонтального співробітництва	У більшості успішних організацій спостерігається тенденція передачі прав і відповідальності на нижчий рівень управління. Менеджери цього рівня одержали можливість здійснювати свої функції при відсутності твердого контролю зверху. Однак для забезпечення в таких умовах адекватної інформаційної підтримки і координації робіт потрібна мережа горизонтальних зв'язків, що характеризуються високим ступенем складності.
6.	правової та соціальної захищеності	Принцип правової і соціальної захищеності. Цей принцип передбачає дотримання і виконання Конституції, законів і заснованих на них інших правових актів. Він також передбачає знання менеджерами, підприємцями, працівниками кадрових служб норм адміністративної, цивільної, трудової, господарської, карної й іншої галузей права. Неналежна правова підготовка керівників може негативно позначитися на забезпеченні захисту прав співробітників, привести до конфліктів з ними в процесі операції з наймання і звільнення й в інших ситуаціях.

Принцип обліку довгострокової перспективи організації. Реалізація вимог цього принципу допускає здійснення стратегічного прогнозування і планування розвитку організації. Стратегічний прогноз повинен дати відповіді на запитання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і на яких етапах і при яких обставинах будуть використані? Які робочі місця будуть

скорочені, чи будуть створені нові, у якій кількості; чи виникне необхідність у скороченні персоналу, його перенавчанні, перепідготовці, профорієнтації.

Стратегічне прогнозування і планування персоналу будуть ефективними, якщо включити їх у загальну систему прогнозування і планування розвитку організації.

Принцип інтеграції і згуртованості колективу. Реалізація цього принципу можлива при вихованні колективу в дусі корпоративної, солідарної відповідальності і розуміння того факту, що особиста доля кожного залежить від виживання організації, від правильно обраної стратегії розвитку. При її реорганізації не слід захоплюватися механічним скороченням робочих місць, згортати програми з навчання персоналу і підвищення кваліфікації. Такого роду заходи можуть викликати в працівників стресові ситуації, невдоволення її керівництвом. Навпаки, необхідно робити все можливе, щоб співробітники прагнули до підвищення кваліфікації, до саморозвитку, готувалися до переорієнтації підприємства.

Специфічні принципи, дотримання яких має підвищене значення саме в кризовий період, передбачають:

– облік довгострокової перспективи організації;
– інтеграція та згуртованість колективу;
– участь персоналу у прийнятті рішень;
– орієнтація на професійне ядро кадрового потенціалу;
– дотримання балансу інтересів керівників і усіх членів трудового колективу;
– співробітництво з профспілками та громадськістю.

Реалізація зазначених принципів обумовлює такі ознаки антикризової кадрової політики:

– реалістичність, орієнтація та стійкий розвиток підприємства, комплексність, гармонічне поєднання загальних корпоративних принципів з врахуванням особливостей окремих груп працівників, особливостей

персоналу окремих структурних підрозділів; раціональність та превентивність (запобіжний характер);

– духовність, людяність, громадянська позиція; легітимність та суворе дотримання вимог чинного законодавства.

Актуальним для українських підприємств є розгляд можливих типів кадрової політики в умовах кризи розвитку. З різних причин АТ «Ощадбанк» може виявитися в кризовому стані, тобто в стані неплатоспроможності. За таких умов має змінитися і кадрова політика підприємства, в тому числі й визначення потреби в кадрах.

На практиці виділяють п'ять типів кадрової політики в умовах кризи підприємства табл. 1.12.

Таблиця 1.12 - П'ять типів кадрової політики в умовах кризи підприємства

№ п\п	Назва	Обгрунтування
1.	Пасивна	у керівництва немає чітко сформульованої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться в кращому разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не має засобів оцінювання персоналу. Тобто кадрова служба має лише інформаційну довідку про персонал і не проводила у свій час аналізу кадрових проблем та причин їхнього виникнення.
2.	Реактивна	керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (конфліктні ситуації в колективі, нестача кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до ефективної праці тощо) та вживає заходів для попередження кризи. Кадрові служби володіють засобами діагностики. З метою подолання кризи адміністрація розглядає кадрові проблеми спеціально і по можливості вирішує їх.
3.	Превентивна	керівництво має прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу і може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий період.
4.	Активна	керівництво має інформацію про якісну оцінку стану на підприємстві та засоби впливу на неї. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу, прогноз кадрової ситуації на середньострокову та довгострокову перспективу. В плані фінансового оздоровлення є короткострокові, середньострокові й довгострокові прогнози потреби в кадрах і програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.
5.	Авантюристична	керівництво не має інформації про діагноз та прогноз розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба не має засобів діагностики персоналу і засобів прогнозування ситуації.

Типовими змінами кадрової політики в умовах кризи є наступні:

– скорочення малоефективного або «проблемного» персоналу;

– переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним скороченням зарплати);

– відправлення частини (або всього) персоналу у відпустку;

– збереження найбільш важливого й кваліфікованого персоналу;

– залучення висококваліфікованого персоналу, звільненого по скороченню з інших компаній (конкурентів);

– збереження позитивної репутації компанії на ринку праці.

Виділяють такі методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке перебуває в кризовому стані щодо кадрової політики:

– ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виведенню підприємства з кризової ситуації;

– пошук унікальних професійних здібностей у працівників підприємства, залучення професіоналів, які змогли б скласти ядро кадрового потенціалу.

Ефективну кадрову політику в умовах кризи може бути описано так:

а) скорочуються рівні управління, а не робочі місця;

б) не можна захоплюватися надмірно різким і великим скороченням персоналу, необхідно оптимізувати кадрову структуру, яка б відповідала ситуації;

в) необхідно виявляти та навчати працівників з лідерським потенціалом, особливо тих, хто проявив себе в умовах кризи;

г) слід забезпечити гнучкість прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;

д) треба продовжувати набір персоналу, підтримувати його професійне зростання.

Виділимо такі заходи з підвищення ефективності антикризового управління персоналом в організації:

Планування заходів з подолання паніки та антистресової підготовки персоналу, які повинні використовуватися суб'єктом антикризового управління:

– моделювання типових напружених ситуацій, що викликають страх як у самого учасника тренінгу, так і людей, за яких він відповідає, і відпрацьовування дій з подолання стресу;

– створення і підтримка в постійній готовності спецзасобів для пожежогасіння, боротьби з повінню, евакуації населення і техніки під час стихійних подій тощо;

– формування недоторканих запасів харчування, енергії та інших елементів життєзабезпечення людей;

– страхування людей і їхньої відповідальності при діяльності підвищеного ризику;

– відпрацьовування професійних навичок організаторської діяльності;

– усвідомлення і з'ясування пріоритетів потреб й інтересів людини й суспільства;

– вміння вибирати пріоритети цілей особистості, колективу і суспільства;

– відпрацьовування навичок брати на себе відповідальність за дії і життя підлеглих;

– відпрацьовування навичок організовувати окремих людей і колективи на рутинні види діяльності, а також навичок автономної організаторської діяльності протягом декількох годин чи навіть днів;

– відпрацьовування навичок самомотивування і самооцінки.

Позитивний ефект дає максимально повне інформування усіх працівників підприємства відносно діяльності суб'єкта антикризового управління підприємства, результатів проведеної діагностики (особливо щодо діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства та оцінки рівня потенціалу виживання), а також переговорів, які були проведені з кредиторами, інвесторами тощо. Це дозволить зняти страх перед майбутнім, скоротити час паніки або зовсім уникнути її.

2. Проведення своєчасного кадрового аудиту, метою якого є аналіз та оцінка якості наявного кадрового потенціалу підприємства.

В економічний літературі прийнято виокремлювати такі завдання кадрового аудиту [4, 8, 9, 10, 11]:

– оцінка ступеня ефективності системи управління персоналом на даному підприємстві, її відповідності сучасним реаліям його функціонування;

– визначення прогресивності (або регресивності) розвитку системи управління персоналом в цілому та окремих кадрових процесів;

– виявлення «вузьких» місць і, навпаки, тих елементів існуючої системи управління персоналом, які реально або потенційно сприяють відродженню та нормальному функціонуванню підприємства;

– оцінка ступеня готовності трудового колективу до стратегічних змін та його адаптивних можливостей.

Організаційно-кадровий аудит кризового підприємства істотно відрізняється своїми принципами та основними завданнями від аналізу кадрового потенціалу підприємства, що динамічно розвивається.

Проведення кадрового аудиту на кризовому підприємстві суттєво обтяжують такі фактори: жорсткі часові обмеження, відсутність статистичної та оперативної інформації стосовно персоналу (особливо у випадку проведення такої діагностики зовнішнім суб'єктом антикризового управління), відсутність єдиної методики та належного методичного забезпечення цієї роботи (як правило, використовуються традиційні показники, що характеризують стан, рух та ефективність використання персоналу, але вони не дозволяють сформувати необхідні висновки), суб'єктивність оцінювання; недостатність уваги до проведення саме цієї складової діагностики (як правило, насамперед аналізується фінансово-економічні показники діяльності).

Послідовність етапів кадрового аудиту може бути такою [3]:

– аналіз організаційної структури та організаційної культури;

– аналіз наповненості організаційної структури кадрами і кадрової потреби за посадами;

– аналіз схем взаємодії персоналу, аналіз нормативних документів, в яких закріплено стратегію управління, мету й зміст індивідуальної діяльності;

– аналіз способів залучення та включення спеціалістів у роботу, а також в управлінську структуру;

– оцінювання збалансованості якісного складу персоналу;

– аналіз прогнозу професійного зростання та відповідності посадам;

– аналіз системи стимулювання праці й оцінювання ступеня задоволеності оплатою праці;

– аналіз кадрового резерву.

При цьому для складання списків персоналу, рекомендованого до звільнення, застосовуються спрощені методики експрес-оцінки: за об'єктивними показниками результативності (за останні 3-6 місяців) і на думку безпосереднього керівника співробітника.

Для збереження позитивної репутації компанії на ринку праці доцільно передбачити попереднє інформування персоналу про можливі скорочення й вихідна допомога для співробітників, яких звільняють.

В той же час саме на кризовому підприємстві діє і ряд позитивних факторів, які сприяють проведенню якісного аудиту: готовність персоналу до кардинальних змін у зв'язку з кризовими умовами, підтримка діагностичних заходів усіма зацікавленими особами (кредиторами, санаторами), відкритість інформації з обліку персоналу.

У перебігу проведення організаційно-кадрового аудиту вивчаються кількісні параметри наявного персоналу (чисельність, професійно-кваліфікаційний, віковий склад та стать, відношення до власності підприємства, тривалість роботи на даному підприємстві, характер трудових відносин тощо), а також якісні параметри - соціально-психологічний клімат в колективів, організаційна культура, наявність формальних та неформальних груп тощо.

При оцінці окремого працівника особливе значення мають такі

його індивідуальні характеристики за пріоритетністю саме для кризового періоду: цілеспрямованість, організаційні (для менеджерів) та виконавчі (для інших працівників) якості, освіта та професійна підготовка, вік та стан здоров'я, інтелектуальні властивості, виробничий досвід та практичні знання, психофізіологічні особливості. Важливе значення має також оцінка конкурентоспроможності окремого співробітника на ринку праці (можливість знайти роботу та пропозицій щодо рівня її оплати), наявність специфічних здатностей для розв'язання стратегічних та тактичних завдань підприємства (впливовість на інших працівників, кредиторів, партнерів, інвесторів, органів влади тощо).

Слід звернути увагу на те, що найважливішим показником кризових явищ, що відбуваються в організації і пов’язані з персоналом, є конфлікти різних типів. У ринковорієнтованих підприємствах найважливішими конфліктами є ті, що стосуються майнових та владних аспектів діяльності.

На розвиток міжособових, внутрішніх та між групових конфліктів і, отже, кризи персоналу випливають стресори у зовнішньому середовищі. При цьому фактори зовнішнього середовища виводять зі стану рівноваги фізіологічні і психологічні функції людини. Прикладом психологічних фактів можуть бути:

– недостатнє розуміння працівником своєї ролі та місця у виробничому процесі в колективі. Така ситуація можлива за відсутності чітко встановлених прав і обов’язків фахівця, невизначеності поставлених завдань,

– що позбавляє його перспектив зростання;

– одночасність виконання різного роду начальних незв’язаних між собою завдань й однаково термінових і т. д.

3. Оптимізація чисельності наявного персоналу підприємства передбачає проведення комплексу планових розрахунків, спрямованих на визначення необхідної чисельності та складу працівників підприємства відповідно до розробленої антикризової програми, насамперед її розділу

«виробничий план».

Порівняння фактичної та планової (необхідної) чисельності персоналу підприємства дозволяє вирахувати загальну чисельність персоналу, що підлягає звільненню з підприємства. Звільнення персоналу за ініціативою адміністрації є одним з найбільш важких і в морально психологічному, і в фінансовому відношенні завдань антикризового управління персоналом. Кращі працівники, конкурентоспроможні на ринку праці, як правило, звільняються самостійно не очікуючи прийняття відповідного управлінського рішення. Для інших, хто має найнижчу конкурентоздатність на ринку праці, звільнення є трагедією життя, втратою коштів для існування себе і своєї родини, що зумовлює високу ступінь психологічного напруження та певної агресії при проведенні даного антикризового заходу.

Світова та вітчизняна практика накопичила багатий досвід оптимізації

процесу звільнення працівників. Основні рекомендації полягають у такому:

1) відправити у тривалу відпустку без збереження заробітної платні тих працівників, які бажають або згодні на це;

2) стосовно інших працівників - складати акти по фактах простою та примушувати до виходу на роботу поки вони самостійно не подадуть заяву на звільнення або відпустку;

3) по відношенню до зайвих працівників - після фіксації простоїв ініціювати процедуру звільнення за ініціативою адміністрації (з виплатою усіх компенсаційних преференцій);

4) здійснювати реорганізацію організаційної структури та звільняти працівників групами по скороченню штатів.

Дотримання цих рекомендацій дозволяє протягом 2-3 місяців провести декілька реорганізацій організаційної структури та реструктуризації персоналу, забезпечивши повну законодавчу легітимність для звільнення підприємства від зайвих працівників усіх рівнів.

4. Збереження ядра кадрового потенціалу підприємства - працівників, які мають найвищу цінність для підприємства, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства. Відзначимо, що звільнення талановитих працівників повинно відбуватися в останню чергу та з максимальною обережністю. Слід спробувати усі варіанти збереження ядра кадрового потенціалу - переведення на неповний робочий день (тиждень), відпустка з частковою компенсацію, спрямовування на навчання (стажування) тощо, перш ніж звільняти таких працівників.

Процес мобілізації кадрового потенціалу підприємства на розв'язання нових завдань, передбачених антикризовою програмою, проходить такі основні фази табл. 1.13.

Таблиця 1.13 – Основні фази антикризової програми

фаза агітації - основні завдання якої полягають у створенні у працівників ситуації дискомфорту, усвідомлення своєї особистої значимості для виживання підприємства; формуванні іміджу надійного та впливового лідера, здатного вивести з кризового стану; встановленні міжособистісних комунікацій між суб'єктом антикризового управління та персоналом підприємства	фаза професійного зростання - в перебігу якої створюються умови для підвищення кваліфікації працівників підприємства; забезпечується висока мотивація до саморозвитку; використовується спеціальний інструментарій для ефективного взаєморозуміння та емоційної підтримки; формується підприємницька культура	фаза інтеграції - закріплення в культурі кризового підприємства нових зразків діяльності та поведінки; реалізація серії нових перспективних проектів, що дозволяє об'єднати зусилля усіх працівників кризового підприємства.

5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що вивільняються. По відношенню до працівників підприємства, що звільняються за ініціативою адміністрації у разі його неплатоспроможності або у разі початку ліквідаційної процедури, слід керуватися основними нормативними актами, що регламентують їх права як на рівні українського законодавства, так і у світовій спільноті.

Рекомендації з захисту вимог працюючих у випадку неплатоспроможності роботодавця № 173 були прийняті Міжнародною

організацією праці в Женеві у 1992р. Ці рекомендації містять вимоги щодо [12]:

– заробітної плати, оплати понаднормової роботи, виплати комісійних та по інших видах оплати праці за роботу, що була виконана протягом встановленого періоду та передувала неплатоспроможності або припиненню трудових відносин; цей період має бути встановлений національним законодавством і повинен становити не менше ніж 12 місяців;

– виплат за оплачувані відпустки, право на які виникло у зв'язку з роботою, що була виконана протягом року настання неплатоспроможності або припинення трудових відносин, а також протягом попереднього року;

– виплат, які мають бути здійснені відносно інших видів оплачуваної відсутності на роботі, по преміях у кінці року та інших преміях, що передбачені національним законодавством, правилами, колективними договорами або індивідуальними трудовими угодами, за встановлений період, який має становити не менше ніж 12 місяців, що передують об'яві про неплатоспроможність або припинення трудових відносин;

– виплат компенсацій, які мають бути виплачені працівнику натомість попередження про звільнення;

– розміру вихідної допомоги, компенсації у зв'язку зі звільненням без поважної причини та інших виплат, що мають бути здійснені працівникам в

– разі припинення трудових відносин; компенсацій у зв'язку з виробничою травмою або професійним захворюванням, якщо відповідальність за їх здійснення несе безпосередньо підприємець.

Слід також передбачити комплекс заходів, спрямований на сприяння працевлаштуванню персоналу, що вивільняється (аутплейсмент), проведення їх адаптаційної перепідготовки тощо.

6. Вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації). Методи керівництва персоналом підприємства в умовах кризи суттєво відрізняються від

звичайних методів і обираються як по відношенню до усього персоналу, так і по відношенню до його окремих підгруп залежно від двох груп факторів: 1) орієнтованості кадрового складу підприємства на зміни, передбачені розробленою антикризовою програмою (емоційна складова); 2) наявністю у персоналу необхідних професійних знань та навичок (інструментальна складова).

7. Проведення кадрового маркетингу: пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства. Антикризове управління персоналом передбачає не тільки вивільнення працівників, професійні характеристики яких не відповідають завданням антикризової програми, а й пошук та залучення нових співробітників. Кількісні та якісні параметри додаткового залучення або заміни персоналу визначаються антикризовою програмою підприємства, розрахунком планової (необхідної) чисельності працівників, створеними професіограмами окремих посад, в яких визначається комплекс якостей співробітників, що претендує на дану посаду.

Перспективними напрямками проведення кадрового маркетингу є:

1) пошук перспективної молоді у вищих навчальних закладах та технікумах, надання їм допомоги в підготовці та захисті дипломних робіт, проходженні практики (стажуванні), замовленні дипломної роботи або спеціальних досліджень, виплаті стипендій або стимулюючих виплат за рахунок коштів підприємства;

2) укладання договорів зі спеціалізованими рекрутинговими агентствами, здатними підібрати персонал відповідно до визначених вимог;

3) взаємодія з фірмами, що здійснюють лізинг персоналу, тобто тимчасове працевлаштування кадрів відповідної кваліфікації;

4) формування власних центрів підготовки кадрів, особливо первинної ланки;

5) розміщення замовлення на підготовку вузькоспеціазованих фахівців тощо.

8. Формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства.

Особливу увагу при підборі нових кадрів слід приділяти таким властивостям особистості: креативне мислення, творчий підхід до справ, прагнення до професійного росту тощо. Саме з таких фахівців слід формувати антикризову команду і призначати їх на ключові посади, оскільки такі кадри забезпечують успіх реалізації антикризової програми та тих перетворень, що заплановані.

Під назвою «антикризова команда» слід розуміти не окремий підрозділ або неформальну групу, а певний склад менеджерів підприємства, які відповідають трьом вимогам:

– об'єднані спільною метою та інтересами, пов'язаними з виживанням та розвитком підприємства;

– мають необхідну фахову (професійну) підготовку;

– готові до командної співпраці, співробітництва та взаємодії.

– До складу антикризової команди доцільно включати:

– адаптивних менеджерів, здатних: легко адаптуватися до змін та нововведень, брати на себе додаткову відповідальність та повноваження, мобілізувати колектив підприємства на розв'язання нових задач антикризового та інноваційного характеру; до проведення агітаційної та антистресової пропаганди;

– кваліфікованих фахівців, здатних вирішувати інноваційні завдання техніко-технологічного, організаційного, фінансово-економічного характеру;

– фахівців з маркетингу, які мають відповідну інформацію, професійні зв'язки та вміння щодо вивчення попиту, необхідної корекції діючого та розробки нового маркетингового комплексу -маркетингу), здатного забезпечити ефективний збут продукції підприємства.

9. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Важливе значення для підтримки існуючого та підвищення

рівня кадрового потенціалу кризового підприємства має організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. На перший погляд, складається враження, що дана робота обтяжує АТ «Ощадбанк» додатковими витратами, а отже, не є першочерговою.

В той де час сучасний фахівець повинен постійно поповнювати та оновлювати свої знання та навички, оскільки процес морального старіння знань за останнє десятиріччя суттєво прискорився. Виходячи з цього, невід'ємною складовою антикризового управління персоналу визнається:

– підтримка необхідного професійного рівня персоналу, в тому числі тимчасово не працюючого, ознайомлення його з сучасними досягненнями в

– науці, техніці, технології тощо відповідно до профілю підприємства (фундаментальна фахова підготовка);

– забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених

– антикризовою програмою (випереджувальне навчання);

– формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах (командна підготовка);

– професійна перепідготовка працівників у зв'язку зі звільненням (адаптаційна підготовка).

10. Мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства. Залежно від часу, який є в розпорядженні суб'єкта антикризового управління, гостроти та тяжкості кризи переборення протидії з боку персоналу здійснюється за допомогою зазначених нижче методів табл. 1.14.

Розглянувши вищевикладене в таблиці, виділимо комплекс заходів із запобігання кризи персоналу на підприємстві в цілому та в окремих його підсистемах:

1) Оцінювання кадрового потенціалу підприємства з використанням таких методів: біографічні, усні та письмові

характеристики (незалежних експертів), метод оцінювання якості виконання, матричні методи, методи сумарних оцінок персональних якостей працівника, тестування, метод парних порівнянь, ігрові методи і т. д. Їх мають атестувати під час атестації кадрів.

Таблиця 1.14 – Методи антикризового управління

№ п\п	назва	обгрунтування
1.	Примусовий метод	Передбачає використання сили для переборення протидії з боку персоналу. Даний метод має суттєву вартість та небажаний метод в соціальному аспекті, але дозволяє в умовах жорстких часових обмежень забезпечити швидкі зміни. Використовується тоді, коли природа та причини протидії зрозумілі та можуть бути нейтралізовані.
2.	Метод адаптивних змін	Передбачає поступові незначні зміни протягом достатньо тривалого періоду. Реалізується у разі відсутності часових обмежень та слабкої протидії змінам. Процесом керує не адміністрація, а спеціально створена група. Конфлікти в колективі вирішуються шляхом досягнення компромісів, угод, переміщень тощо.
3.	Метод «акордеону»	Є проміжним між примусовим методом та методом адаптивних змін. Передбачає комбінування заходів та дій залежно від розвитку подій у зовнішньому середовищі. Як правило, при використанні цього методу створюється „стартова площадка" - перший осередок впровадження змін, досвід якого широко рекламується, поширення нової моделі діяльності (впровадження змін) підтримується могутніми програмами мотивації.

2) Розробка та реалізація комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру. Тактичні заходи можуть мати захисний характер, а саме: створення та надання групі антикризового управління повноважень рекомендаційного характеру; скорочення витрат на оплату праці працівників основного і допоміжного виробництва, управлінського персоналу; упровадження нового, більш досконалого механізму мотивації персоналу.

Наступальний характер передбачає проведення навчання персоналу з метою освоєння нових виді продукції, послуг чи сфер діяльності; перегляд чисельності персоналу та доведення її до оптимального значення; дослідження зовнішніх і внутрішніх ринків праці і т. д.

3) Визначення послідовності етапів діяльності керівництва підприємства з метою мобілізації кадрового потенціалу та реалізацію плану подолання кризових явищ. Визначення професійних рис антикризового

менеджера.

4) Визначення ролей та функцій підсистеми управління персоналом в умовах кризи. Головною її метою є створення підрозділу для виконання антикризової діяльності.

В умовах кризи керівництво керує, перш за все, продуктивністю персоналу. Для цього потрібно переходити в режим оперативного «ручного управління» - зустрічатися з підлеглими як можна частіше, відслідковувати їх настрій, давати приклад розумного оптимізму, усувати негатив, залучати до обговорення ситуацій і стимулювати творчі рішення.

Такий стиль керування можна назвати надихаючим лідерством.

При цьому актуальними є такі підходи [4]:

– створення антикризової групи, до складу якої повинні увійти найбільш авторитетні співробітники;

– інформування колективу про роботу цієї групи, використовуючи формальні і неформальні канали комунікації, забезпечення відкритості членів групи щодо будь-якої зовнішньої інформації;

– забезпечення чіткого виконання плану дій в стислі строки з дотриманням найсуворішій виконавської дисципліни;

– врахування дефіциту часу.

Під часу кризи все прискорюється в кілька разів: прийняття рішень, дії, обговорення, аналіз, пошук та ін. У зв'язку з цим корисно переглянути застосовуються технології та бізнес-процеси на предмет їх раціоналізації та скорочення або прискорення.

Скорочення персоналу – це типова практика на кризовому підприємстві. Проте вона може бути як ефективною, так і неефективною

Закордонній досвід свідчить, що ефективність антикризових заходів залежать від розміру (масштабу) організації; досвіду поводження фірми в минулих кризових ситуаціях; кваліфікації менеджерів і загального рівня культури керування фірмою. У період кризи корпоративна культура компанії також змінюється. Наприклад, звичні й приємні ритуали зустрічі

Нового року або святкування Дня компанії в умовах кризи можуть бути проведені значно більш скромно, ніж звичайно. Керівництво компанії повинне попередньо роз'яснити співробітникам, що причина такої економії зв'язана саме з фінансовою кризою. Особливо складним є вирішення таких завдань в діяльності великих компаній з територіально розподіленою структурою, де дуже важко об'єктивно оцінити роль кожного співробітника в розвитку бізнесу компанії.

З метою здобуття комплексної, релевантної інформації про трудові ресурси компанії щодо кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал створюються HRM-системи, роль яких сьогодні помітно зростає.

Витрати на персонал – одна з найбільших статей витрат підприємства. Під час кризи її зменшуватимуть, в першу чергу починаючи від того, що передивляються розміри бонусів і премій, норми робочого часу та ін. В результаті можуть закриватися окремі бізнес-напрями і скорочуватися персонал. Для того, щоб ці скорочення пройшли з мінімальними втратами для бізнесу, і потрібні показники системи.

Головне завдання HRM-систем - надати якнайповнішу інформацію про трудові ресурси компанії в частині кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал. Оперативність здобуття такої інформації – ось, мабуть, безперечна перевага HRM-систем, яка набуває особливої цінності під час кризи. Криза - це час змін. Будь-які зміни вимагають від менеджменту компанії ухвалення швидких і зважених рішень. Правильні рішення можна приймати лише володіючи повною і достовірною інформацією, яку і покликані забезпечити системи автоматизації.

Так, наприклад, проаналізувавши засобами HRM-системи якісний склад персоналу підприємства, менеджер по HR може виявити, що частина персоналу має низьку кваліфікацію. В умовах фінансової кризи в країні і збільшення на ринку праці пропозиції робочої сили, менеджментом підприємства може бути прийняте рішення про докомплектації підприємства кваліфікованими співробітниками [5].

Сьогодні у зв'язку з особливостями кризи люди гостро потребують емоційної підтримки і збереження спокою. І це є важливою умовою для успішного його подолання. Людям потрібна допомога, розуміння і психологічна підтримка для того, щоб відсторонитися від того, що відбувається в країні, відключитися від каналу негативу, пере спрямовувати свою енергію на вирішення щоденних завдань і зарядити її позитивом. А для того, щоб справитися з даним викликом, потрібні не тільки спеціальні психологічні знання, але і спеціальні інструменти, які допоможуть керівникові підприємства і фахівцеві з персоналу, зокрема: підвищити ефективність використання робочого часу співробітників, отримання ними неформального зворотного зв'язку; оптимізувати потоки інформації на підприємстві; формувати корпоративну культуру і підсилити корпоративний дух, що допоможе співробітникам відчути єдність, турботу про них і увагу керівника; консолідувати енергію і здійснювати колективний пошук рішень.

Використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволить забезпечити перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності.

Концепція антикризового управлінняперсоналом спонукає керівників організації зосереджуватися настратегічних, перспективних напрямах роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні та ін.

Висновки до розділу 1

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, особливо в кризовому стані, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того, щоб керівництво

було ефективним необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Всі керівники мають владу, однак і підлеглі мають владу над керівниками. Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, однак фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності. Тому керівник мусить прагнути до встановлення балансу влади. Бажано, щоб рівень влади керівника забезпечував досягнення цілей, але не викликав у підлеглих почуття непокори.

Використання влади, заснованої на примушенні – найбільш легкий, але найменш ефективний спосіб дії керівника, проте в антикризовому управління він може виявитися єдиним можливим.

У зв'язку зі зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників, керівникам усе важче стає забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, базовані на співробітництві.

Люди – сама велика цінність в будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачуваними для управління. Це справедливо по відношенню не тільки до промислових та торговельних компаній, але й до будь-якої оперативної діяльності, незалежно від того, пов'язана вона з отриманням прибутку чи ні, відноситься до виробництва чи до роботи в уряді тощо. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності.

Практикою доведено, що деякі керівники у кризових ситуаціях використовують групове прийняття рішення для того, щоб уникнути відповідальності або розділити її із членами групи. Тому дуже важливою в практиці управління є персональна відповідальність керівника за прийняття або неприйняття якого-небудь рішення.

Компанії приводяться в рух не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони

управляються не системами та технологіями, а людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції. Конфлікт – це різні види протидії, протиборства осіб і груп з приводу що розузгодили істотно значущих для них мети. Інтересів, цінностей, установок, а також усвідомлена практична діяльність по подоланню цих суперечностей.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Загальна характеристика та аналіз діяльності АТ «Ощадбанк»

Відповідно до своєї бізнес-моделі АТ «Ощадбанк» є універсальним банком, який надає пріоритетне значення розширенню роздрібного, мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ), утримуючи при цьому міцні позиції в корпоративному бізнесі.

Станом на кінець 2023 року розподіл активів Ощадбанку наступний: 50% – інвестиційний портфель; 26% – чистий кредитний портфель; 24% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (59%), а також фізичних осіб (17%) та клієнтів ММСБ (24%). Портфель строкових депозитів на 84% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 8% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу.

На кінець 2023 року АТ «Ощадбанк» мав найбільшу в країні мережу відділень, що складалася з близько 1200 установ. При цьому 450 установ належать до мережі Power Banking, створеної за ініціативи НБУ та готової надавати банківські сервіси навіть за умови тривалого блекауту. Також є мобільні відділення, «банки на колесах» тощо. Фактично це повнофункціональні банківські установи на базі автофургонів, які відправились обслуговувати клієнтів на прифронтових територіях, туди, де не працює жоден інший банк.

Стабільно працюють канали обслуговування – завдяки тому, що після нечуваної DDOSатаки 15 лютого 2022 року банк суттєво інвестував у кіберзахист банку. Окрім того, у 2023 році Ощадбанк провів 10 оновлень мобільного додатку та додав туди 25 функцій та сервісів.

Чималі досягнення має банк і в частині фінансових показників. За результатами 2023 року Ощадбанк отримав 9,3 млрд. грн. прибутку до оподаткування – цей результат дозволив спрямувати до бюджету найбільшу суму податків за час роботи Ощадбанку. Чистий прибуток після оподаткування становить 6,0 млрд. грн. – жодного разу у своїй історії Ощадбанк не мав такого значного фінансового результату. Операційний прибуток у 2023 році, без впливу переоцінок та вартості ризику, становить близько 12 млрд. грн. (що в півтора рази перевищує показник 2022 року). В його основі – кращий порівняно з минулорічним чистий процентний дохід Ощадбанку, що збільшився на 25% (до 19 млрд. грн.), а також чистий комісійний дохід, який зріс на 12% (до 7 млрд. грн.).

Виважена кредитна політика сприяла розформуванню 1,4 млрд. грн. резервів під очікувані кредитні збитки. Під час повномасштабної війни Ощадбанк не припинив кредитування: протягом 2023 року збільшився кредитно-інвестиційний портфель на 16% (до 263 млрд. грн.).

Вагомими є досягнення банку у кредитуванні фізичних осіб: відповідний кредитний портфель за рік збільшився на 30% – до 15 млрд. грн. Ощадбанк стабільно утримує першість в іпотечному та автокредитуванні, де має частку ринку 44% та 51% відповідно.

Протягом 2023 року банк надав 2804 іпотечних кредити на загальну суму понад 4 млрд. грн. Загальна сума наданих автокредитів становить 3,3 млрд. грн.

АТ «Ощадбанк» традиційно активно збільшував свою частку в кредитуванні мікро-, малого та середнього бізнесу. За звітний рік цей кредитний портфель збільшився на 35% – до майже 21,3 млрд. грн. Такого успіху вдалось досягти значною мірою завдяки участі Ощаду в численних державних, регіональних, міжнародних та партнерських програмах підтримки бізнесу. Окрім того, банк постійно вдосконалює процеси кредитування підприємців. Окрім цього, у 2023 році Ощадбанк уклав кредитні угоди з великими корпоративними клієнтами на загальну суму

майже 27,4 млрд. грн., чим покращив свої позиції і посів ІІ місце на ринку кредитування юридичних осіб. Особливий фокус у цьому аспекті Ощадбанк робив на критичних галузях промисловості: енергетиці, агросекторі, переробці, продуктовому ритейлі тощо.

У 2023 році корпоративний бізнес Ощадбанку запровадив нову послугу фінансового лізингу для відновлення підприємствами критичної інфраструктури основних засобів, зруйнованих війною. Реалізовано першу угоду на більш ніж 5 млн. євро.

Ощадбанк як універсальна фінансова установа пропонує широкий спектр банківських продуктів та послуг.

До основних продуктів роздрібного бізнесу належать:

- пасивні продукти – строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні);

- активні продукти – автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити, кредитні картки, державні програми стимулювання придбання житла;

- продукти, що генерують комісійний та торговий дохід, – платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами; - соціальні виплати та виплати фондів;

- додаткові сервіси – система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис, сервіс безкоштовного бізнес-дзвінка до контакт-центру з месенжера Viber.

Основні продукти ММСБ включають:

- пасивні продукти – строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки;

- активні продукти – кредитування на поповнення обігових коштів, придбання автотранспорту та обладнання (зокрема в рамках партнерських програм), овердрафти (в т.ч. бланкові), програми кредитування в рамках

співпраці з міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ),

- додаткові сервіси: - система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight, яка відповідає сучасним ринковим вимогам та має лідируючі позиції на ринку за функціональністю;

- платформа он-лайн-кредитування «Ощадбізнес»;

- участь у державних та міжнародних програмах надання грантів на створення та розвиток власного бізнесу (єРобота, Фонд розвитку підприємництва, EU4business, GIZ, Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation).

Основними продуктами корпоративного бізнесу є:

- кредити на поповнення обігових коштів, у т.ч. овердрафт;

- кредитування капітальних витрат;

- інвестиційні та кредитно-інвестиційні проєкти;

- торговельне фінансування; - кредитування підприємств стратегічних галузей економіки;

- кредитування муніципалітетів;

- операції з борговими цінними паперами;

- кредитування в рамках партнерських програм з міжнародними фінансовими установами;

- кредитування в рамках державних програм фінансової підтримки;

- фінансування за участю ЕКА;

- фінансовий лізинг;

- рефінансування активних банківських операцій;

- документарні операції; - залучення коштів на умовах строкового розміщення;

- розрахункове-касове обслуговування (зокрема відкриття та ведення поточних рахунків, операції з купівлі-продажу валюти, касове обслуговування, платежі в іноземній / національній валюті, платіжні операції з використанням рахунків умовного зберігання (ескроу), платіжні операції за поточними рахунками зі спеціальним режимом використання, забезпечення

розрахунків на ринку природного газу, обслуговування рахунків пенсійного фонду).

Протягом 2023 року Ощадбанк продовжував підтримувати мережу банків-кореспондентів, яка станом на 31.12.2023 складалася з 33 банків. В Ощадбанку обслуговуються 18 банків, яким відкрито 46 кореспондентських рахунків типу «Лоро». Для Ощадбанку відкрито 46 кореспондентські рахунки типу «Ностро» в 20 фінансових установах, у тому числі в провідних американських та європейських банках.

Також Ощадбанк активно підтримував співробітництво з банками України за Генеральними договорами про порядок проведення міжбанківських операцій. Станом на 31.12.2023 такі договори укладено з 31 банкомрезидентом.

Частиною діяльності казначейства Ощадбанку є надання наступних послуг:

- здійснення операцій купівлі-продажу державних цінних паперів (ОВДП) за дорученнями клієнтів усіх бізнес-напрямів як на первинному, так і на вторинному ринках (у т.ч. на організованому (біржовому) та неорганізованому (позабіржовому) ринках);

- брокерське обслуговування клієнтів-резидентів на ринку ОВДП;

- здійснення торговельних операцій з ОВДП;

- організація та проведення прямого дилінгу з клієнтами за операціями купівлі / продажу / обміну іноземної валюти.

Проведемо аналіз основних показників майнового стану банку АТ «Державний ощадний банк України» за період 2020-2023 рр. наведено в додатку А.

Так, активи АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 роки мають тенденцію до зростання: зростання на 1371537 тис. грн. у 2021 році в порівнянні з 2020 (100,59%), зростання на 34302636 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2021 роком (114,60%), зростання на 77261653 тис. грн. (128,69%) у 2023 році. Зростання активів банку характеризується позитивно,

оскільки свідчить про активізацію діяльності.

У складі активів грошові кошти та їх еквіваленти мають тенденцію до зростання, окрім 2021 року: зменшення на 7551880 тис. грн. (71,56%) відповідно у 2020 та 2021 роках, зростання на 9375393 тис. грн. у 2022 році в порівнянні з 2021 (149,34%) та зростання на 37473306 тис. грн. (232,06%). Така ситуація характеризується позитивно, оскільки вказує на зростання ділової активності банку.

Аналіз зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» вказує на наступне. За 2021-2023 роки вони мають тенденцію до зростання: на 1438127 тис. грн. (100,68%) у 2021 році, на 34008642 тис. грн. (115,96%) у 2022 році, на 70718676 тис. грн. (128,62%) у 2023 році. Така ситуація характеризується негативно, оскільки вказує на збільшення залежності від зовнішніх та внутрішніх контрагентів.

У складі зобов'язань кошти клієнтів теж зростають у 2021-2023 роках: на 5287187 тис. грн. (102,84%) у 2021 році, на 42487670 тис. грн. (122,19%) у 2022 році та на 69003701 тис. грн. (129,50%) у 2023 році. Ситуація щодо зростання суми зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» має негативну тенденцію, оскільки вказує на зменшення фінансової міцності банку.

Ситуація щодо власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» наступна: зменшення на 66590 тис. грн. (99,70%) у 2021 році, зростання на 293994 тис. грн. (101,34%) у 2022 році та зростання на 6542977 тис. грн. (129,50%) у 2023 році. Оскільки зростання суми власного капіталу відбувається меншими темпами, ніж зростання суми зобов'язань банку, така ситуація характеризується негативно, оскільки вказує на зменшення фінансової стабільності банку.

Статутний капітал АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 роки не змінювався і складав суму 49724980 тис. грн.

Нерозподілений збиток банку у 2021 році зменшився на 228069 тис. грн. (99,25%), у 2022 році зменшився на 329173 тис. грн. (98,91%), у 2023

році зменшився на 5886323 тис. грн. (80,23%), що характеризується позитивно у 2020-2023 роках.

Динаміка змін майна АТ «Державний ощадний банк України» має тенденцію до зростання з року в рік, починаючи з 2021 року. У складі пасивів балансу більшу питому вагу займають зобов'язання банку, що визначає значну залежність підприємства від зовнішніх та внутрішніх кредиторів. Оскільки зростання суми власного капіталу відбувається меншими темпами, ніж зростання суми зобов'язань банку, така ситуація характеризується негативно, оскільки вказує на зменшення фінансової стабільності банку.

Аналіз доходів, видатків та прибутку АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 роки має наступну тенденцію: зростання припадає на 2021-2023 роки. Так, у 2021 році зросли на 2885599 тис. грн. (115,63%), у 2022 – зросли на 1196266 тис. грн. (105,60%), у 2023 році – зросли на 10048208 тис. грн. (144,56%). Тенденція до зростання доходів має позитивну характеристику, оскільки впливає на остаточний результат діяльності підприємства та отримання більшого прибутку.

Аналіз процентних витрат свідчить про зменшення видатків у 2021-2023 роках, зокрема, на 2486790 тис. грн. у 2021 році (76,26%) та на 424657 тис. грн. у 2022 році (94,68%), що характеризується позитивно. У 2023 році процентні витрати зросли на 6302789 тис. грн. (183,32%), що характеризується негативно. Зростання процентних видатків у 2023 році більшими темпами (183,32%), ніж зростання процентних доходів (144,56%), характеризується негативно.

Чистий процентний дохід у 2021-2023 році змінювався наступним чином: зріс на 5372389 тис. грн. (167,23%), а у 2022 році чистий процентний дохід має тенденцію до зниження на 2323740 тис. грн. (82,61%), що характеризується негативно. У 2023 році чистий процентний дохід зріс на 7690082 тис. грн. (169,66%), що характеризується позитивно.

Комісійні доходи у 2021-2023 році мають тенденцію до зростання: на 1758584 тис. грн. (121,86%) у 2021 році, у 2022 році комісійний дохід має

тенденцію до зниження на 415794 тис. грн. (95,76%), що характеризується негативно. У 2023 році сума комісійних доходів зросла на 2638712 тис. грн. (128,11%).

Комісійні витрати у 2021-2023 році мають тенденцію до зростання: на 516928 тис. грн. (116,78%) у 2021 році, а у 2022 році комісійний дохід має тенденцію до зниження на 149945 тис. грн. (95,83%), що характеризується позитивно. У 2023 році комісійні витрати зросли на 1927824 тис. грн. (155,91%). Зростання комісійних витрат (на 155,91%) більшими темпами, ніж зростання комісійних доходів (на 128,11%) характеризується негативно, оскільки вказує на зменшення остаточного результату діяльності банку.

Ситуація щодо чистого непроцентного доходу АТ «Державний ощадний банк України» наступна: зменшення на 7503896 тис. грн. (13,03%) у 2021 році, зростання на 10170874 тис. грн. (1004,85%) у 2022 році та зменшення на 7048572 тис. грн. (37,60%) у 2023 році. Така тенденція станом на 2023 рік характеризується негативно.

Операційний дохід АТ «Державний ощадний банк України» має наступні показники: зменшення на 1256568 тис. грн. (90,96%) у 2021 році, зростання на 2591127 тис. грн. (120,49%) у 2022 році та зростання на 2591127 тис. грн. (159,71%) у 2023 році. Така тенденція станом на 2022-2023 роки характеризується позитивно.

Операційні витрати у 2021-2023 році мають тенденцію до зростання: на 423991 тис. грн. (125,97%), а у 2022 році операційні витрати мають тенденцію до зростання на 3011568 тис. грн. (125,97%), у 2023 році – на 3011568 тис. грн. (103,32%), що характеризується негативно.

Ситуація щодо прибутку до оподаткування АТ «Державний ощадний банк України» наступна: зменшення на 1680559 тис. грн. (38,50%) у 2021 році, зменшення на 415894 тис. грн. (60,46%) у 2022 році та зростання на 8617697 тис. грн. у 2023 році (1455,02%). Така тенденція станом на 2023 рік характеризується позитивно, і вплинуло те, що зростання операційних доходів на 59,71% відбувалося більшими темпами, ніж зростання

операційних витрат – на 3,32%.

Чистий прибуток АТ «Державний ощадний банк України» змінювався наступним чином: зменшення на 1722154 тис. грн. (37,97%) у 2021 році, зменшення на 415875 тис. грн. (60,55%) у 2022 році та зростання на 5338140 тис. грн. (936,25%) у 2023 році. Така тенденція станом на 2023 рік характеризується позитивно.

Динаміка змін чистого процентного доходу за 1020-2023 роки мають тенденцію до зростання, у 2022 році – до зниження відносно 2022 року, що характеризується негативно. У складі чистого непроцентного доходу видно тенденцію до зростання у 2020 році, зниження у 2021 році, та знову до зростання у 2022-2023, що характеризується позитивно. Чистий прибуток банку має тенденцію до зростання у 2020-2023 році, та зниження у 2021-2022 роках, що характеризується негативно, оскільки свідчить про зниження прибутковості та ділової активності банку.

Діяльність комерційних банків прямо пов’язана із загальним станом національної економіки і здійснюється в умовах коливань рівня пропозиції та попиту на банківські послуги, конкуренції, наявності різноманітних ризиків. У зв’язку з цим, будь-які рекомендації щодо управлінських рішень у банківській сфері повинні базуватися на результатах узагальненої оцінки й всебічного аналізу діяльності комерційного банку (таблиця 1).

Таблиця 2.1 – Показники фінансового стану АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 рр.

Показник	Роки				Відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021-2020	2022-2021	2023-2022
1. Генеральний коефіцієнт надійності	10,37	10,27	8,98	10,18	-0,1	-1,29	1,2
2. Коефіцієнт миттєвої ліквідності	12,57	8,92	11,48	11,55	-3,65	2,56	0,07
3. Крос-коефіцієнт	90,60	90,69	91,76	92,30	0,09	1,07	0,54
4. Генеральний коефіцієнт ліквідності	110,37	110,27	108,98	111,02	-0,1	-1,29	2,04
5. Коефіцієнт захищеності капіталу	44,45	44,00	38,90	42,36	-0,45	-5,1	3,46
6. Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку	44,15	44,02	44,61	45,02	-0,13	0,59	0,41

До показника власного капіталу банку включають сумарний розмір

усіх фондів, нерозподілений прибуток, резерви під можливі втрати за позичками, резерви під забезпечення цінних паперів за мінусом витрат майбутніх періодів, витрат інших дебіторів, акцій, викуплених в засновників. До працюючих або робочих активів включають: сумарний обсяг позичкової заборгованості, у т. ч. прострочені кредити і відсотки по них, вкладення в цінні папери, засоби на кореспондентських рахунках у банках, засоби для участі в господарській діяльності інших організацій, лізингові операції, розрахунки за факторинговими операціями.

Генеральний коефіцієнт надійності показує рівень незалежності банку від залучених коштів. Нормативне значення показника повинно бути не менше 5%. В нашому випадку дана вимога виконується: 10,37% у 2020 році, 10,27% у 2021 році та 8,98% у 2022 році, 10,18% у 2023 році, що вказує на незначний рівень залежності від залучених коштів. Однак, зменшення показника в динаміці у 2021 та 2022 роках на 0,1 та на 1,29 характеризується негативно, а зростання на 1,2% у 2023 році – характеризується позитивно.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності (k2) – відношення ліквідних активів банку до його зобов’язань «до запитання», який показує, чи використовує банк гроші клієнтів як власні кредитні ресурси і якою мірою клієнти можуть претендувати на одержання відсотків по залишках на поточних рахунках, а також якою мірою їхні платіжні доручення забезпечені можливістю банку швидко здійснювати платежі. Цей коефіцієнт представляє найбільший інтерес для клієнтів, які знаходяться в банку на розрахунковому і касовому обслуговуванні.

Ліквідні активи банку включають гривневі та валютні засоби на кореспондентських рахунках банку, готівку в касі й у дорозі (гривні та валюта), операції з валютою на біржі, резерви в НБУ, вкладення в державні цінні папери, в той час як зобов'язання «до запитання» містять суму залишків на поточних рахунках клієнтів, інші пасиви, зобов'язання перед емітентами, цінні папери яких поширює банк, внески громадян на термін до одного місяця, засоби в розрахунках, несквітовані суми за виписками НБУ.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності показує здатність банку своєчасно виконувати свої зобов’язання за рахунок високоліквідних активів. Нормативне значення коефіцієнту повинно бути більше 20%. За розрахунками АТ «Державний ощадний банк України» видно, що за 2020-2023 роки коефіцієнти не досягали нормативного значення. Показники складали: 12,57% у 2020 році, 8,92% у 2021 році, 11,48% у 2022 році та 11,55% у 2023 році, що вказує на нездатність банку своєчасно виконувати свої зобов’язання за рахунок високоліквідних активів. Однак, зростання показника на 2,56 у 2022 році та на 0,07 у 2023 році характеризується позитивно.

Визначає надійність банку. Банк повинен мати зобов’язань утричі більше, ніж ризикових (робочих) активів. Коефіцієнт повинен бути не менше 3. По АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 роки даний коефіцієнт не відповідає вимогам нормативу, що характеризується негативно: 0,91 у 2020 році, 0,91 у 2021 році, 0,92 у 2022 році та 0,92 у 2023 році. Зростання показника у 2021 році на 0,0009, у 2022 році на 0,0107 та на 0,54 у 2023 році характеризується позитивно.

Генеральний коефіцієнт ліквідності показує, яка частина зобов'язань може гарантовано бути погашена як за рахунок ліквідних активів, так і капітальних вкладень, тобто, яку максимальну частину зобов'язань банк гарантовано може погасити. Нормативного значення для показника не встановлено. Однак, чим вище показник, тим краще для банку.

Так, у 2020 році АТ «Державний ощадний банк України» в змозі погасити у 2020 році 110,37% зобов’язань за рахунок високоліквідних активів та захищеного капіталу, у 2021 році – на 110,27%, у 2022 році – на 108,98%, у 2023 році – 111,02%. Зменшення показника на 0,1 у 2021 році та на 1,29 у 2022 році характеризується негативно, а зростання на 2,04% у 2023 – позитивно та вказує на зростання загальної ліквідності банку.

Коефіцієнт захищеності капіталу (k5) – відношення захищеного капіталу до усього власного капіталу, який показує, наскільки банк враховує

інфляційні процеси і яку частку своїх активів розміщує в нерухомість, цінності й устаткування. Цей коефіцієнт можна використовувати також як непрямий показник оцінки забезпеченості банку (банки, розраховані на короткочасний термін діяльності, зазвичай не вкладають кошти в розвиток). Нормативного значення для показника не встановлено.

Дані розрахунків свідчать, що АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 роки має частку захищеного капіталу в розмірі 44,45% у 2020 році, 44% у 2021 році, 38,9% у 2022 році та 42,36% - у 2023 році. Зменшення показників на 0,45 та на 5,1 у 2021-2022 роках характеризується негативно, а збільшення на 3,46 у 2023 році характеризується позитивно, оскільки свідчить про зростання фінансової надійності банку.

Коефіцієнт фондової капіталізації прибутку (k6) – відношення власних ресурсів банку до грошей, які внесли засновники. Поряд з ефективністю роботи банку він характеризує його незалежність від окремих засновників. В АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 роки показник збільшується із року в рік: на 0,59 у 2022 році та на 0,41 у 2023 році. Зменшення показника у 2021 році на 0,13 вказує на зниження залежності банку від його засновників, що характеризується позитивно. Однак зростання показника у 2022 та 2023 роках є позитивним моментом в діяльності АТ «Державний ощадний банк України».

Отже, майже всі коефіцієнти фінансової надійності АТ «Державний ощадний банк України» мають тенденцію до зростання, що характеризується позитивно. Найменше значення мають показники миттєвої ліквідності та загальної ліквідності. Найбільше значення мають: коефіцієнт крос-коефіцієнту та коефіцієнту генеральної ліквідності.

Кожен з коефіцієнтів розраховується за окремою формулою, а для складання загальної формули надійності банку використовується формула 1, де вводиться поняття «ідеального банку», який задовольняє основним критеріям надійності і має такі коефіцієнти: k1 = 1; k2 = 1; k3 = 3; k4 = 1; k5 = 1; k6 = 3:

$$N = 45 \times k1 + 20 \times k2 + 10 \times k3/3 + 15 \times k4 + 5 \times k5 + 5 \times k6/3 \quad (2.1)$$

Для того, щоб привести всі коефіцієнти до сумірних значень, коефіцієнти k3 і k6 поділяють на 3, інші – на 1. Потім розраховують питому вагу кожного з уже приведених до сумірного значення коефіцієнтів. Зокрема, найбільший інтерес для вкладників має коефіцієнт k1, його питома вага – 45, наступні за значущістю коефіцієнти несуть меншу питому вагу. Розрахунок сумарного коефіцієнту представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Інтегральний показник розрахунку надійності АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 роки

N-показник	2020	2021	2022	2023	Зміни		
					2021-2020	2022-2021	2023-2022
АТ «Державний ощадний банк України»	29,71	28,90	28,43	30,02	-0,81	-0,47	1,59

Загальна формула надійності враховує особливості структури пасивів і активів комерційного банку, тому результати аналізу надійності комерційних банків є підставою для оптимізації структури пасивів і активів. Високі показники надійності свідчать про оптимальну структуру пасивів і активів, низькі – про необхідність оптимізації.

Оціночна шкала підсумкової рейтингової оцінки надійності така:

– 90-100 – рейтинг 1 – сильний;

– 70-89 – рейтинг 2 – задовільний;

– 50-69 – рейтинг 3 – посередній;

– 30-49 – рейтинг 4 – граничний;

– менш 30 – рейтинг 5 – незадовільний.

Дані розрахунку табл. 2.2 свідчать, що АТ «Державний ощадний банк України» у 2020-2023 роках має незадовільний рейтинговий показник розрахунку надійності – менше 30% (29,71 у 2020 році, 28,9 у 2021 році та

28.43 у 2022 році), 30,02 – у 2023 році (граничний показник). Зменшення показника на 0,81 у 2021 та на 0,47 у 2022 році характеризується негативно, а зростання у 2023 році на 1,59 характеризується позитивно.

Проаналізуємо стан та динаміку кредитування фізичних осіб комерційним банком «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 роках (дані додаткуБ).

Так, у 2020-2022 роках найбільшу питому вагу у складі типів кредитування займають кредитні картки: 35,54% у 2020, 31,82% у 2021 році та 34,04% у 2022 році. У 2023 році питома вага кредитних карток склала 24,69%. Сума кредитування за кредитними картами у 2021-2022 роках зросла відповідно на 896514 тис. грн. у 2021 році та на 262079 тис. грн. у 2022 році. У 2023 році сума кредитування по кредитних картках зменшилася на 737019 тис. грн. У 2021 році питома вага кредитів з використанням кредитних карток зменшилася на 3,71%. У 2022 році в порівнянні з 2021 питома вага кредитних карток зросла на 2,22%. У 2023 році питома вага зменшилася на 9,35%.

Значну частку займають автокредитування та іпотечне кредитування. Так, автокредитування займає 22,70% у 2020 році, 28,83% у 2021 році, 25,78% у 2022 році та 24,41% у 2023 році. Сума автокредитування у 2021 році зросла на 1986618 тис. грн., у 2022 – зменшилася на 588223 тис. грн., у 2023 році – зросла на 556354 тис. грн. У 2021 році питома вага автокредитування – зросла на 6,12%, а у 2022 році зменшилася на 3,05%, у 2023 році – зменшилася на 1,37%.

Питома вага іпотек у 2020 склала 17,00%, у 2021 – 19,08%, 22,56% у 2022 році та 36,04% - у 2023 році (найбільша питома вага серед кредитування банку). Сума іпотечного кредитування за 2021 рік зросла на 1071316 тис. грн., за 2022 рік – зросла на 507596 тис. грн., за 2023 – зросла на 3352652 тис. грн. За 2020-2023 роки тенденція змін має додатнє значення: зростання на 2,08% у 2021, на 3,47% у 2022 році та на 13,48% у 2023 році.

Меншу питому вагу займають споживчі кредити та інше кредитування. Споживчі кредити: 13,45% у 2020, 8,13% у 2021 році та 8,23% у 2022 році і

6,77% у 2023 році. Сума споживчих кредитів за 2022-2023 роки мають тенденцію до зменшення: на 312625 тис. грн. у 2021 році, 8668 тис. грн. – у 2022 році, 22027 тис. грн. – у 2023 році. За 2021 році питома вага споживчих кредитів зменшилася на 5,32%, у 2022 році питома вага споживчих кредитів зросла на 0,10%, у 2023 році – зменшилася на 1,46%. Незначну частку у складі кредитування займають інші типи кредитів. Так, у 2020 – 11,31%, у 2021 – 12,14%, а відсоток інших типів кредитування у 2022 році – 9,40%, у 2023 – 8,09%. За сумою інших типів кредитування за 2021 рік зросла на 620935 тис. грн., за 2022 рік – зменшилася на 485941 тис. грн., за 2023 рік – зросла на 42478 тис. грн. Слід зазначити, що у 2022-2023 роках інші види кредитів займають більшу питому вагу, ніж споживчі кредити. Питома вага інших типів кредитування за 2021 рік зросла на 0,83%, за 2022 – зменшилася на 2,74%, а у 2023 році – зменшилася на 1,31%.

Проаналізуємо стан та динаміку зведених показників кредитування комерційним банком «Державний ощадний банк України» за 2019-2021 роках (дод. В).

Так, у 2019-2022 роках найбільшу питому вагу у складі типів кредитування займають кредитування юридичних осіб: 90,92% у 2019 році, 85,73% у 2020, 89,67% у 2021 році, 86,13% у 2022 році. Кредитування фізичних осіб АТ «Державний ощадний банк України» незначне: 9,08% у 2019, 14,27% у 2020, 10,33% у 2020 році та 13,87% у 2021 році.

За питомою вагою в структурі кредитування відбулися наступні зміни. У 2020-2022 роках питома вага кредитування юридичних осіб зменшилася відповідно на 5,19% у 2020 році, зросла на 3,94% у 2021 році та зменшилася на 3,54% зросла у 2022 році, питома вага кредитування фізичних осіб за 2020 та 2022 роках зросли відповідно на ці ж показники, у 2021 році – зменшилася на 1,31%.

Проаналізуємо динаміку суми кредитування за 2020-2023 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка кредитного портфелю АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 рр.

Показник	Роки				Відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Кредити, надані юридичним особам	74389212	118191264	71259530	98842566	43802052	-46931734	27583036
Кредити, надані фізичним особам	12381104	13620493	11474646	14960508	1239389	-2145847	3485862
Загальний кредитний портфель	86770316	131811757	82734176	113803074	45041441	-49077581	31068898

За 2021 рік сума надання кредитів зросла на 45041441 тис. грн., зокрема, сума кредитування фізичних осіб зросла на 1239389 тис. грн., суми кредитування юридичних осіб зросли на 43802052 тис. грн.

За 2022 рік сума надання кредитів зменшилася на 49077581 тис. грн., зокрема, сума кредитування фізичних осіб зменшилася на 2145847 тис. грн., суми кредитування юридичних осіб зменшилася на 46931734 тис. грн.

За 2023 рік сума кредитного портфеля зросла на 31068889 тис. грн., зокрема, сума кредитування фізичних осіб зросла на 3485862 тис. грн., суми кредитування юридичних осіб зросла на 27583036 тис. грн.

Структура кредитування надана в додатку Б. Як видно з додатку Б, структура кредитування АТ «Державний ощадний банк України» у 2020-2023 роках визначає, що більшу питому вагу має кредитування юридичних осіб (85,73% у 2020 році, 89,67% у 2021 році, 86,13% у 2022 році та 86,85% у 2023 році), фізичних осіб відповідно: 14,27% у 2020 році, 10,33% у 2021 році, 13,87% у 2022 році та 13,15% у 2023 році. Динаміка показує хвилеобразну зміну обсягу кредитування із року в рік: зростання питомої ваги кредитування юридичних осіб за 2021 рік на 3,94%, зменшення за 2022 рік – на 3,54% та зростання на 0,72% у 2023 році. Відповідно, кредитування фізичних осіб за 2021 рік по питомій вазі зменшився на 3,94%, зріс за 2022

рік – на 3,54% та зменшився 0,72% у 2023 році.

Фінансовий стан банківської установи визначають загальним рівнем ефективності управління його активами і пасивами, при цьому якість та скоординованість управління ними відображають в основних коефіцієнтах, що характеризують фінансовий стан банку, зокрема, у показниках фінансової стійкості банку, ділової активності банку, ліквідності та рентабельності об'єкту дослідження.

Отже, відкоригована частина фінансового капіталу, яка найменше підлягає змінам і може гарантувати покриття негативних наслідків різноманітних ризиків та захист інтересів вкладників, виступає регулятивним капіталом.

Так, коефіцієнт співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів у 2020 складає 7,82, у 2021 – 7,31, а у 2022 – 7,14, у 2023 році – 7,55. Оптимального значення для даного коефіцієнту не встановлено, але чим він вище, тим краще. Оскільки відзначається зменшення показника у 2021 та 2022 роках відповідно на 0,51 та на 0,17 характеризується негативно, а зростання у 2023 році на 0,41 – позитивно.

Коефіцієнт надійності банку визначається співвідношенням власного капіталу до залучених коштів та показує рівень залежності банку від залучених коштів. Мінімально допустиме значення коефіцієнту повинно бути не менше 5%.

Так, усі значення коефіцієнту надійності АТ «Державний ощадний банк України» за 2020-2023 рік більше нормативного значення. Так, у 2020 – 10,37, у 2021 – 10,27, у 2022 – 8,98, у 2023 – 11,23. Тобто, надійність банку АТ «Державний ощадний банк України» є вище допустимої. У 2021-2022 роки показники надійності банку зменшувалися, відповідно, на 0,1 та на 1,29, що характеризується негативно, а у 2023 році – зросли на 2,25, що характеризується позитивно.

Оптимальне значення коефіцієнта маневрування – 50%. Так, за 2020-2023 роки значення не досягало оптимального значення: 47,18% у 2020 році,

43,99% у 2021 році та 3,44% у 2022 році (значення критичне), у 2023 році – 42,81%. Динаміка коефіцієнта захищеності власного капіталу має тенденцію до зменшення у 2021-2022 роках: на 3,19% у 2021 році та 40,55% у 2022 році. У 2023 році показник зріс на 39,37% у 2023 році, що характеризується позитивно.

У 2020 році показник складав 82,19, тобто стільки складають вклади фізичних та юридичних осіб АТ «Державний ощадний банк України» в частині пасивів банку, у 2021 році – 84,72, у 2022 році – 87,08, а у 2023 році – 87,08. У 2021 році зріс – на 2,53%, у 2022 році – зріс на 2,36%, у 2023 році – зріс на 2,25%, що характеризується позитивно.

Коефіцієнт активності залучення коштів банків характеризує активність банку щодо залучення грошових коштів на фінансовому ринку. Оптимальним є значення 80-85%. Занадто високе значення цього коефіцієнта свідчить про зростання активності банку щодо залучення ресурсів і водночас про підвищення ризикованості банківської діяльності та зниження стабільності банку. Так, у 2020-2023 роках показник досягав нормативного значення –90,61% у 2020 році, 90,69% у 2021 році та 91,76% у 2022 році і 92,67% у 2023 році. Зростання показників у 2021-2023 роках характеризується позитивно (0,08% у 2021 та 1,07 у 2022 році, та 0,91 у 2023 році).

Коефіцієнт інвестицій у кредитний портфель показує, яка частка інвестицій вкладена у кредитний портфель. Зростання показника свідчить про збільшення ділової активності щодо виконання його інвестиційних програм у кредитних активах (кредити фізичним та юридичним особам).

Так, у 2020 показник склав – 150,11%, у 2021 – 97,63% та у 2022 році – 173,72%, у 2023 році – 177,22%. Оптимальне значення цього коефіцієнта дорівнює або більше 1. Він показує залежність банку від непроцентних доходів (збільшення коефіцієнта свідчить про рівень диверсифікації). Так, нормативне значення досягається у 2020 та у 2022-2023 роках. Зменшення показника за 2021 рік на 52,48% характеризується негативно, зростання

коефіцієнту інвестицій у кредитний портфель за 2022 році на 76,09% та зростання на 3,5% у 2023 році характеризується позитивно.

Своєчасність і повнота виконання своїх функцій банківськими установами та банківською системою в цілому значною мірою залежить від їх ліквідності, яка є однією із загальних якісних характеристик діяльності банку, що обумовлює його надійність, стійкість та конкурентоспроможність. У процесі своєї діяльності банківські установи постійно наражаються на ризик ліквідності, тобто ймовірності настання ситуації невідповідності між попитом і пропозицією коштів та неспроможності банку своєчасно й у повному обсязі виконати свої грошові зобов'язання.

Коефіцієнт високоліквідних активів показує, яка частка високоліквідних активів належить в складі зобов’язань АТ «Державний ощадний банк України». Питома вага високоліквідних активів у загальному обсязі робочих активів за нормативним значенням для великих банків має складати не менше 10-15%.

До високоліквідних активів під час розрахунку нормативу миттєвої ліквідності включаються готівкові кошти, кошти на кореспондентському рахунку банку в НБУ та кошти, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках.

У 2020-2023 роках коефіцієнти вище оптимального значення: у 2020 році – 12,57%, у 2021 році – 43,99%, а у 2022 році – 45,16%, у 2023 році – 46,08%. Зростання показника за 2021-2023 роки – на 31,42% у 2021 році, за 2022 рік – на 1,17%, на 0,92% у 2023 році характеризується позитивно.

Співвідношення загальних активів і загальних зобов'язань банку визначає суму активів банку до суми їх зобов’язань. Оптимальне значення повинне бути не менше 100%.

Дане значення перевищує нормативне у всі роки: 110,37% у 2020 році, 110,27% у 2021 році, 108,98% у 2022 році та 113,39% у 2023 році. Зменшення показника у 2021-2022 роках на 0,1% та на 1,29% відповідно характеризується негативно. Зростання показника на 4,41% у 2023 році

характеризується позитивно.

Коефіцієнт ліквідного співвідношення наданих кредитів і залучених депозитів розкриває, наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами. Показник розкриває, наскільки видані кредити забезпечені всіма залученими депозитами (чи є незбалансована ліквідність). Нормативне значення даного показника становить 1,1-1,5. Оптимальне значення досягається у 2020-2023 роках185,62% у 2020, 112,54% у 2021 та 118,33% у 2022 році, 154,62% - у 2023 році.

Зменшення показника у 2021 році характеризується негативно, зокрема, зменшення на 73,08% у 2021 році, а зростання у 2022-2023 роках на 5,79% та на 36,29% відповідно характеризується позитивно.

Загальна рентабельність (прибутковість) комерційного банку прийнято визначати як відношення балансового прибутку до сукупного доходу. Так, у 2020 році загальна прибутковість АТ «Державний ощадний банк України» складає 6,76, у 2021 – 2,41, у 2022 році – 1,35, у 2023 році – 2,22. За 2021 рік показник зменшився на 4,35, що характеризується негативно, у 2022 році – зменшився на 1,06, що характеризується негативно, а у 2023 році – зріс на 0,87, що характеризується позитивно.

У 2020 році показник склав – 12,65%, у 2021 – 4,82%, у 2022 – 2,88%, у 2023 році – 4,41%. Зменшення показника у 2021-2022 роках на 7,83% та на 1,94% відповідно характеризується негативно, а зростання рентабельності у 2023 році на 1,53% характеризується позитивно.

Рентабельність активів банку показує ефективність використання активів цього банку для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу АТ «Державний ощадний банк України». Нормативного значення показника не існує, але чим вище значення, тим краще. Так, у 2020 році – 0,24%, у 2021 році – 0,45% та 0,24% у 2022 році і 0,33% у 2023 році. Зростання показника у 2021 році на 0,21% відповідно характеризується позитивно, а зменшення показника у 2022 році на 0,21% характеризується негативно. Зростання показника на 0,09% у 2023 році

характеризується позитивно.

Динаміка показників прибутковості АТ «Державний ощадний банк України» за 2023 рік має тенденцію до зростання, що характеризується позитивно.

Чиста процентна маржа (ЧПМ) слугує для покриття витрат банку і ризику, у тому числі інфляційного, створення прибутку, покриття договірних угод. Розраховують її значення за формулою:

$$ЧПМ = \frac{Дохід\ від\ процентів - Витрати\ на\ проценти}{Загальні\ витрати} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

Цей коефіцієнт допомагає з'ясувати, чи може банк забезпечити прибуток у вигляді доходу від процентної різниці як процент до середніх активів. Оптимальним значенням цього показника є 4,5%. Нормативне значення перевищує оптимальне: 25,09% у 2020 році, 43,53% у 2021 році, 47,49% у 2022 році та 46,64% у 2023 році.

Зростання показника у 2021-2022 році, відповідно на 18,44% у 2021 та на 3,96% у 2022 – характеризується позитивно, оскільки вказує на зміцнення позицій відновлення середніх активів банку. Зменшення показника на 0,85% у 2023 році характеризується негативно.

Таким чином, не зважаючи на агресію російської федерації, у 2023 році АТ «Державний ощадний банк України» зміг залишити показники ділової активності, ліквідності та прибутковості в межах оптимальних значень, продовжує активізацію своєї діяльності та розширює сферу бізнесу.

На діяльність банку АТ «Державний ощадний банк України» впливають наступні ризики:

- кредитний ризик;
- ризик концентрації;
- ризик ліквідності;
- ринкові ризики;

- ризик зміни процентної ставки.

2.2. Аналіз сучасного стану командив умовах кризи у АТ «Ощадбанк»

Фінансова стійкість характеризує рівень ризику діяльності компанії і її залежності від позикового капіталу. За результатами розрахунків фінансової стійкості можна зробити висновки:

- про інтенсивність використання позикових засобів;
- про ступінь залежності від короткострокових зобов'язань;
- про рівень довгострокової стійкості компанії без позикових засобів.

Аналіз фінансової стійкості підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

АТ «Ощадбанк» на сьооднішній день займає позиції лідера на українському ринку.

Спеціалісти – найголовніше досягнення АТ «Ощадбанк». Створються умови для того, аби люди мали всі умови для комфортної роботи і розвитку власного потенціалу.

Найголовніше прагнення АТ «Ощадбанк» до 2030 року вийти на 1-е або 2-е місце на цільових ринках у сфері нашої діяльності. Бути передовими з точки зору інновацій, що ставить споживача і якість на перше місце.

АТ «Ощадбанк» постійно рухається вперед і інвестує, як у свій розвиток, так і урозвиток АТ «Ощадбанк»: освоюють нові ринки і масштаби бізнесу, впроваджуютьсучасні технології і використовують нове обладнання, створюють нові проектита робочі місця; вкладають у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників.

Усі кадрові політики іпроцедури спрямовані на вирішення таких задач:

- планування і регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених задач;

- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих фахівців для висування на керівні посади;

- інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність;

- зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні;

- забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;

- створення умов для об’єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного з співробітників;

- формування системи навчання і розвитку наставництва;

- розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Основними принципами кадрової політики є: цінність кожного – вартість АТ «Ощадбанк», кожен працівник АТ «Ощадбанк» є цінним, адже його зусилля – це частина загального результату компанії; прозорість відносин та стабільність – побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах компенсацій, оцінки результатів роботи; успішність та лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток; цінність знань – пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових знань; конфіденційність інформації; безпека.

Середньооблікова чисельність працівників протягом 3 років зазнала змін. У 20232 році відбулося зменшення працівників на 1 %, а у 2024 їх кількістьзросла на 8 %. Найбільша хвиля звільнень спостерігалась у 2022 року на 52 %. Відповідно, у 2024 році спостерігався активний набір кадрів –

282 особи, що на 21 %, ніж попереднього року.

Політика в області оплати праці заснована на прозорості та чіткості критеріїв, які залежать від рівня посади в організаційній структурі і включає:оклад, премії, бонуси та додаткові пільги (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Фонд оплати праці АТ «Ощадбанк» за 2022-2024 рр.

показники	рік			відхилення	
	2022	2023	2024	2022/2023	2022/2024
Фонд основної заробітної плати	165195,4	140594,4	206596,1	-14,89	46,95
Фонд додаткової заробітної плати	114106,4	96972,7	147826,2	-15,02	52,44
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1688,3	1602,6	1612,1	-5,08	0,59
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	92965,8	82472,9	124719,2	-11,29	51,22
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	279301,8	237567,1	354422,3	-14,94	49,19

Формування системи мотивації, визначення рівня заробітної плати здійснюється у відповідності з ринковими тенденціями для конкретних фахівців та їх особистим внеском і результатами. Як можна побачити у 2022 році зафіксовано спад фонду плати праці на 15 %, що було спровоковано зменшенням чисельності працюючих, проте у 2024 показники відновили своє значення із зростанням у 49 %.

У АТ «Ощадбанк» не зовсім стандартний підхід до оцінки та розвитку людей і їх потенціалу. Найменш важливим для компанії попередній досвід роботи, так як він не завжди може застосуватись у компанії, ключовим критерієм є бажання розвиватись і розширяти свій професійний кругозір. Це означає, що внутрішні цінності людини співпадають з цінностями компанії, а саме – завжди рухатись вперед.

Спеціалісти АТ «Ощадбанк», які займають лідируючі позиції в галузі, повинні бути справжніми професіоналами своєї справи.

Розвиток спеціалістів і надання їм можливісті для кар’єрного росту та покращення власного добробуту.

Покращуючи себе, співробітник покращує бізнес.

У АТ «Ощадбанк» цінується лідерство та ініціативність. Кожен співробітник – в першу чергу особистість.

Успішна діяльність АТ «Ощадбанк» - це результат професійної роботи кожного співробітника АТ «Ощадбанк».

АТ «Ощадбанк» є лідером за підсумками 2022/23 рр., більш того, послуги постійно отримують найвищі оцінки якості.

Основні пріоритети АТ «Ощадбанк» полягають в успішній діяльності - це результат професійної роботи кожного співробітника АТ «Ощадбанк». Це високий результат, який складно досягти і набагато складніше утримати.

На майбутнє продовжується реалізація загальної стратегії розвитку на ринку для максимізації ефективної діяльності і підвищення фінансової стійкості. Враховуючи поточні реалії, команда фокусуватиметься не тільки на розвитку ключових бізнес-напрямків, але і на реалізації програми щодо подальшої оптимізації бізнес-процесів.

2.3. Дослідження команди та її ролі в забезпеченні розвитку персоналу АТ «Ощадбанк»

Розвиток команди є важливою умовою успішної реалізації проекту. Це особливо справедливо, коли проект вимагає науково-технічних та інших професійних знань, умінь і навичок. При підборі команди необхідно враховувати, що сучасні спеціалісти повинні перенавчатися через 3-5 років, персонал проекту в сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Отже, організація професійного розвитку персоналу є однією із функцій управління персоналом проекту. Професійний розвиток – це процес

підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників із метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків на новій посаді у проекті.

Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяє для цієї цілі 10% фонду заробітної плати. Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах проекту – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

– Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці після реалізації проекту. Завданням управління з питань розвитку команди у проекті є забезпечення:

– відповідного професійного рівня персоналу вимогам робочого місця, посади;

– умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості й використання; можливості кар'єрного росту.

У зв'язку з цим, управління персоналом проекту повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішенні таких проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників у розрізі спеціальностей та професії;

- вибір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;

- фінансове забезпечення усіх видів навчання в потрібній кількості. Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків.

Методи навчання, що використовуються в ході виконання роботи (навчання на робочому місці).

Висновки до розділу 2

Фінансовий стан – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансова діяльність повинна бути спрямована на забезпечення систематичного надходження та ефективного використання фінансових ресурсів, досягнення оптимального співвідношення власних, позичених і залучених фінансових ресурсів.

Метою оцінки фінансового стану є пошук резервів збільшення його прибутковості та платоспроможності.

Фінансовий стан необхідно систематично й всебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статиці за певний період, так і в динаміці – за ряд періодів, дасть змогу визначити негативні тенденції у фінансовій діяльності та способи ефективнішого використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення. Метою аналізу фінансового стану є оцінка напрямів його розвитку та вивчення його реального фінансового стану і з'ясування можливостей підвищення ефективності функціонування за допомогою проведення раціональної фінансової політики. Неефективність використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності підприємства і, як наслідок, до можливих перебоїв у постачанні, виробництві та реалізації продукції, до невиконання плану прибутку та зниження рентабельності.

Аналіз майнового стану, реальна оцінка змін, що відбулися в складі та структурі його майна, є важливим етапом у характеристиці фінансового стану. Майновий стан характеризують такі показники: вартість та структура майна, що має у своєму розпорядженні (господарські засоби), коефіцієнт

зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт вибуття основних засобів.

До основних показників ліквідності належать: загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт маневреності, співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованості. Основними показниками платоспроможності є: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт покриття.

Всебічний аналіз показників ліквідності та платоспроможності дозволяє здійснити в динаміці оцінку стану і тенденції ліквідності, платоспроможності й кредитоспроможності підприємства, визначити вузькі місця, ліквідація яких сприятиме підвищенню цих показників.

Фінансова стійкість – це таке його становище, коли вкладені в підприємницьку діяльність ресурси окупаються за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів. Визначається фінансова стійкість відношенням вартості матеріальних оборотних активів (запасів та витрат) до величини власних та позикових джерел коштів для їх формування.

Створення професіональної команди – один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряду навичок управління у визначенні, відборі і об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій. Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій: формування, спрацювання, функціонування, реорганізація, розформування.

На стадії формування керівник призначає проект-менеджера, який здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди. Менеджер визначає необхідну

кількість фахівців – членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і найм працівників. При цьому можуть бути такі форми найму працівників: призначення, обрання, наймання за контрактом. Найбільш мобільною й ефективною формою з них є контрактна. У процесі реалізації завдань проекту часто виникають ситуації, коли інтереси працівників не збігаються. Це може призводити до конфліктів. Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РІШЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ВИХОДУ ІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ КОМАНДИ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Розробка кадрової стратегії управління АТ «Ощадбанк» в кризових умовах

Розробка кадрової стратегії управління АТ «Ощадбанк» в кризових умовах господарювання Стратегія управління персоналом, що покликана надати той кадровий ресурс, який є необхідним для ефективної роботи організації, повинна відповідати таким основним вимогам:

- мати довгостроковий характер, оскільки зміни поведінкових аспектів вимагають тривалого періоду часу;

- ураховувати вплив багатьох факторів і бути пов'язаною зі стратегією розвитку підприємства загалом.

Кадрова стратегія в організації визначає напрямки розвитку компетенцій у всього персоналу підприємства і покликана пов'язати між собою низку аспектів управління персоналом для стимулювання і оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної політики управління персоналом, що відповідала б конкретній цільовій групі. Стратегія управління персоналом, що спрямована на досягнення конкретних цілей організації, визначає основні напрямки роботи, містить строки і показники, за якими оцінюється ефективність її реалізації. Напрямки антикризової кадрової стратегії подані на рис. 3.1.

Запропонована комплексна модель діагностування кризового стану АТ «Ощадбанк» представлена на рис. 3.1.

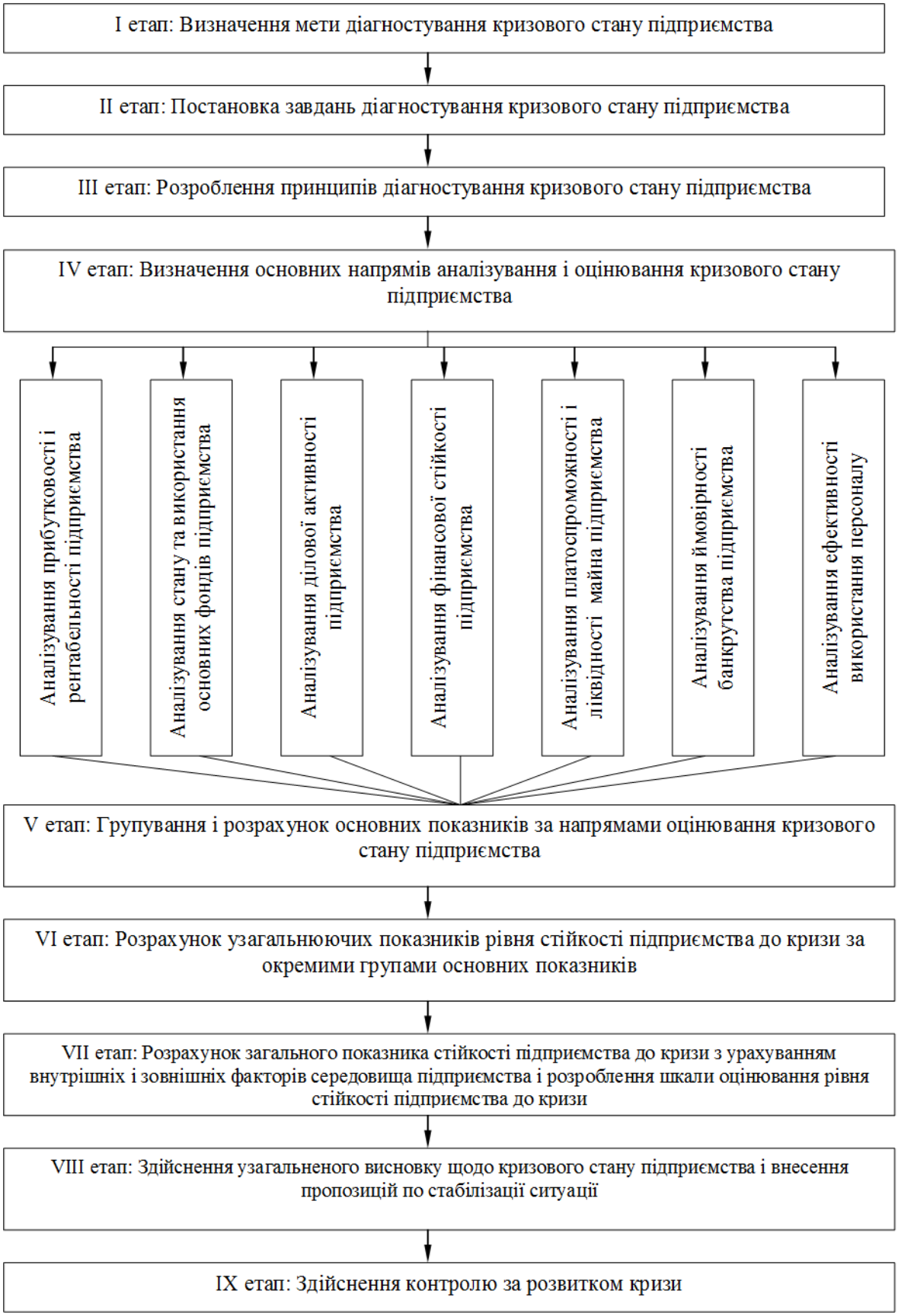


Рисунок 3.1 – Комплексна модель діагностування кризового стану АТ «Ощадбанк»

На першому етапі визначаємо мету діагностування кризового стану АТ «Ощадбанк», яка полягає у розробленні методичних засад аналізування та оцінювання позитивних і негативних явищ, дії внутрішніх і зовнішніх чинників середовища, котрі призводять до кризового стану АТ «Ощадбанк».

Другий етап полягає в окресленні конкретних завдань діагностування кризового стану АТ «Ощадбанк», адже специфіка його діяльності потребує врахування всіх особливостей галузевої приналежності.

Основними завданнями є: визначення об'єктів дослідження «кризового поля» АТ «Ощадбанк»; здійснення постійного моніторингу виробничо-господарської діяльності та фінансового стану господарюючого об'єкта; формування інформаційної бази, необхідної для аналізування діяльності АТ «Ощадбанк» та прийняття відповідних управлінських рішень; попереднє оцінювання масштабів кризового стану; дослідження чинників кризового стану АТ «Ощадбанк»; формування системи заходів виходу АТ «Ощадбанк» з кризового стану; використання власних внутрішніх механізмів стабілізації кризового стану АТ «Ощадбанк»; вироблення прогнозів щодо подальшої діяльності і розвитку АТ «Ощадбанк»; контроль за результатами реалізації антикризових заходів АТ «Ощадбанк».

На третьому етапі пропонуємо розробити принципи діагностування кризового стану АТ «Ощадбанк». До принципів діагностування кризового стану належать: передбачення і постійна готовність до можливого погіршення виробничо-господарської діяльності та фінансового стану АТ «Ощадбанк»; диференціація кризових явищ за ступенем їх небезпеки для виробничо-господарської діяльності АТ «Ощадбанк»; гнучкість і адаптивність у прийнятті управлінських рішень в умовах кризового стану; адекватність реакції і швидкість реагування керівництва АТ «Ощадбанк» на непередбачувані ситуації, що виникають в умовах кризи; інтегрування; мобільність.

Четвертий етап полягає у визначенні основних напрямів аналізування та оцінювання кризового стану АТ «Ощадбанк». На даному етапі аналізують

за даними напрямами основні показники діяльності АТ «Ощадбанк».

На п’ятому етапі розраховують основні показники діяльності за напрямами оцінювання кризового стану АТ «Ощадбанк». Для цього спочатку необхідно здійснити відбір і групування основних показників за кожним напрямом оцінювання кризового стану АТ «Ощадбанк» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Групування основних показників діяльності АТ «Ощадбанк» за напрямами оцінювання їх кризового стану

1 група	2 група	3 група	4 група	5 група	6 група	7 група
Показники прибутковості та рентабельності	Показники, що характеризують стан та використання основних фондів	Показники ділової активності	Показники фінансової стійкості	Показники платоспроможності та ліквідності майна	Показники імовірності банкрутства	Показники ефективності використання персоналу
1.1. Коефіцієнт загальної рентабельності 1.2. Коефіцієнт рентабельності продажу (за операційним прибутком) 1.3. Коефіцієнт валового прибутку	2.1. Коефіцієнт реальної вартості майна 2.2. Коефіцієнт придатності ОФ 2.3. Фондовіддача активної частини ОФ 2.4. Коефіцієнт фондомісткості продукції 2.5. Коефіцієнт оновлення основних фондів	3.1. Коефіцієнт оборотності запасів 3.2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів 3.3. Коефіцієнт накопичення запасів 3.4. Віддача власного капіталу	4.1. Коефіцієнт фінансової стабільності 4.2. Коефіцієнт загальної заборгованості 4.3. Коефіцієнт автономії 4.4. Коефіцієнт забезпечення власним капіталом 4.5. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу 4.6. Коефіцієнт частки робочого капіталу	5.1. Загальний коефіцієнт ліквідності 5.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності 5.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності 5.4. Норма прибутку на власний капітал 5.5. Показник поточної платіжної готовності	6.1. Показник імовірності банкрутства	7.1. Показник рентабельності персоналу

Найважливішою умовою вибору основних показників є та, що вони

мають характеризувати найважливіші сфери виробничо-господарської та фінансової діяльності АТ «Ощадбанк». Вибір цих показників обумовлений також тим, що вони охоплюють основні аспекти діяльності АТ «Ощадбанк» (ліквідність, фінансову стійкість, прибутковість – ефективність використання капіталу, оборотність – інтенсивність використання капіталу тощо) і не дублюють один одного, а також домінують у своїй групі й характеризують однакову спрямованість динаміки показників цієї групи.

Система основних показників для розрахунку узагальнюючих показників за напрямами оцінювання кризового стану АТ «Ощадбанк» представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Система основних показників для розрахунку узагальнюючих показників за напрямами оцінювання кризового стану АТ «Ощадбанк»

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Змістові наповнення
1	2	3
1. Показники прибутковості і рентабельності		
1.1. Коефіцієнт загальної рентабельності	Зр = ЗП / СВвз, де ЗП – загальна сума прибутку до оподаткування; СВвз – середньорічна величина виробничих фондів.	Характеризує, який прибуток отримує з кожної гривні інвестованих ресурсів
1.2. Коефіцієнт рентабельності продажу (за операційним прибутком)	Рпр = Опр / Врп, де Опр – операційний прибуток від реалізації продукції; Врп – виручка від реалізації продукції.	Характеризує дохідність основної діяльності
1.3. Коефіцієнт валового прибутку	Квп = ВП / Врп, де ВП – величина валового прибутку; Врп – виручка від реалізованої продукції.	Характеризує рівень, до якого може збільшити прибуток, знижуючи накладні витрати
2. Показники, що характеризують стан та використання основних фондів		
2.1. Коефіцієнт реальної вартості майна	КВМ = (Озз + Вз + Нв + Мшп) / Ва, де Озз – основні засоби за залишковою вартістю; Вз – виробничі запаси; Нв – незавершене виробництво; Мшп – малоцінні та швидкозношувані предмети; Ва – вартість активів.	Визначає, яку частку у вартості майна становлять засоби виробництва

Продовження табл. 3.2

1	2	3
2.2. Коефіцієнт придатності ОФ	Кприд = Взф / Впф, де Взф – залишкова вартість основних фондів; Впф – початкова вартість основних фондів.	Показує, яка частина основних засобів придатна для використання у виробництві
2.3. Фондовіддача активної частини ОФ	ФОз = ТП / Вз, де ТП - обсяг товарної продукції, Вз – вартість активної частини основних засобів.	Показує ефективність використання активної частини основних фондів
2.4. Коефіцієнт фондомісткості продукції	Кфп = ВФн / Врп, де ВФн – середньорічна вартість основних фондів нематеріальних активів; Врп – виручка від реалізації продукції.	Відображає обсяг основних фондів, необхідних для випуску одиниці кінцевої продукції
2.5 Коефіцієнт оновлення основних фондів	Коф = ВНф / ПВф , де ВНф – вартість нововведених в експлуатацію основних виробничих фондів за звітний період; ПВф – початкова вартість усіх основних виробничих фондів	Характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів
3. Показники ділової активності		
3.1. Коефіцієнт оборотності запасів	Коз = Врп / Свз, де Врп – виручка від реалізованої продукції; Свз - вартість запасів.	Відображає ефективність використання активів, вкладених у запаси
3.2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	КО = Чд / Воз, де Чд – чистий дохід; Воз – вартість оборотних засобів.	Відображає і визначає тенденції обігу оборотних засобів
3.3. Коефіцієнт накопичення запасів	Кн= (ВЗ + МШП + НВ) / (ГП + Т), де ВЗ – виробничі запаси; МШП – малоцінні та швидкозношувані предмети; НВ – незавершене виробництво; ГП – готова продукція; Т – товари.	Характеризує мобільність запасів і витрат
3.4. Віддача власного капіталу	ВВК = Врп / ВК, де Врп – виручка від реалізації; ВК – власний капітал	Показує величину виручки у кожній гривні власного капіталу.
4. Показники фінансової стійкості підприємства		
4.1. Коефіцієнт фінансової стабільності	КФС =ВК/ ПК, де ВК – величина власного капіталу; ПК – величина позиченого капіталу.	Характеризує співвідношення власних та позичених коштів, а також показує, скільки власного капіталу припадає на гривню залучених засобів

Продовження табл. 3.2

1	2	3
4.2. Коефіцієнт загальної заборгованості	КЗЗ = (Зва – Вк) / Зва, де Зва – загальна вартість активів; Вк - власний капітал.	Показує, скільки позичених коштів припадає на гривню майна
4.3. Коефіцієнт автономії	КАВТ = Звк / Пб, де Звк – загальна сума власних коштів; Зва - загальна вартість активів.	Визначає питому частку власних коштів загальній вартості майна
4.4. Коефіцієнт забезпечення власним капіталом	Кзк = (Вк – Ап) / Ок, де Вк – власний капітал (за винятком прирівняного); Ап – позаоборотні активи; Ок – сума оборотних коштів.	Показує забезпеченість підприємства власними коштами
4.5. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	Кмрк = РК / ВК, де РК – вартість робочого капіталу (власних оборотних коштів); ВК – сума джерел власних коштів.	Характеризує ступінь мобільності використання власних коштів
4.6. Коефіцієнт частки робочого капіталу	Кстр.р.к. = (ОА + ВМП - ПЗ) / Б, де ОА – сума оборотних активів підприємства ВМП – витрати майбутніх періодів ПЗ – сума поточних зобов’язань Б – баланс активів	Показує частку робочого капіталу підприємства в структурі його балансу
5. Показники платоспроможності та ліквідності майна		
5.1. Загальний коефіцієнт ліквідності	Кзаг.лік. = (А1 + А2 + А3) / (П1 + П2), де А1 – найліквідніші активи; А2 – активи, що швидко реалізуються; А3 – активи, що повільно реалізуються; П1 – негайні пасиви; П2 – короткотермінові пасиви.	За допомогою даного показника здійснюють загальне оцінювання платоспроможності і виявляють, скільки гривень поточних активів припадає на гривню поточних зобов’язань
5.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кш.лік. = (А1 + А2) / (П1 + П2), де А1 – найліквідніші активи; А2 – активи, що швидко реалізуються; П1 – негайні пасиви; П2 – короткотермінові пасиви.	Показує, яка частина найліквідніших активів може бути за необхідності погашена негайно
5.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кабс.лік. = А1 / (П1 + П2), де А1 – найліквідніші активи; П1 – негайні пасиви; П2 – короткотермінові пасиви.	Показує, яка частина короткотермінових позикових зобов’язань може бути за необхідності погашена
5.4. Норма прибутку на власний капітал	Нп вк = ЧП / Вк, де ЧП – сума чистого прибуткуза звітний рік; Вк – загальна сума власного капіталу.	Показує величину віддачі (норми прибутку) на вкладений власний капітал

Продовження табл. 3.2

1	2	3
5.5. Показник поточної платіжної готовності	Ппг = Зк / (Кз – Дз), де Зк – залишок коштів на рахунку; Кз – кредиторська заборгованість; Дз – дебіторська заборгованість.	Показує, скільки відсотків поточної заборгованості може погасити в даний момент часу
6. Показник ймовірності банкрутства		
6.1. Індекс імовірності банкрутства	Z = 1,2К1 + 1,4К2 + 3,3К3 + 0,6К4 +0,999К5, де К1 = Власні оборотні кошти / Валюта балансу; К2 = Нерозподілений прибуток / Валюта балансу; К3 = Чистий прибуток / Валюта балансу; К4 = Ринкова вартість власного капіталу / Залучений капітал; К5 = Виручка від реалізації продукції / Валюта балансу.	Використовують для аналізування й оцінювання можливого банкрутства
7. Показники ефективності використання персоналу		
7.1. Показник рентабельності персоналу	РП = Пр / Вп, де Пр – прибуток від реалізації продукції; Вп – витрати на персонал.	Використовують для оцінювання ефективності використання персоналу в умовах ринкової економіки

На шостому етапі пропонуємо розрахувати узагальнюючі показники рівня стійкості АТ «Ощадбанк» до кризи за окремими групами основних показників:

$$Up_{(1)} = I_{(1.1)j} \cdot K_{1.1} + I_{(1.2)j} \cdot K_{1.2} + I_{(1.3)j} \cdot K_{1.3} + I_{(1.4)j} \cdot K_{1.4} + ... + I_{(1.m)j} \cdot K_{1.m}$$

$$Up_{(2)} = I_{(2.1)j} \cdot K_{1.1} + I_{(2.2)j} \cdot K_{2.2} + I_{(2.3)j} \cdot K_{2.3} + I_{(2.4)j} \cdot K_{2.4} + ... + I_{(2.m)j} \cdot K_{2.m}$$

… … … … …

$$Up_{(n)} = I_{(n.1)j} \cdot K_{n.1} + I_{(n.2)j} \cdot K_{n.2} + I_{(n.3)j} \cdot K_{n.3} + I_{(n.4)j} \cdot K_{n.4} + ... + I_{(n.m)j} \cdot K_{n.m}, \quad (3.1)$$

де, *Up* – узагальнюючий показник рівня стійкості до кризи за n-ним напрямом дослідження j-го АТ «Ощадбанк»;

m - кількість показників I;

I - показники за напрямами оцінювання кризового стану;

K - коефіцієнт вагомості кожного показника.

На сьомому етапі обчислюємо, на основі середнього арифметичного зі

значень узагальнюючих показників, сумарний показник рівня стійкості АТ «Ощадбанк» до кризи з урахуванням внутрішніх чинників за формулою:

$$СПСКв = \sum_{n=1}^{к} UP_{пв}\ , \qquad (3.2)$$

де, *СПСКв* – сумарний показник рівня стійкості АТ «Ощадбанк» до кризи з урахуванням внутрішніх чинників;

UPпв – узагальнюючий показник n-го напряму оцінювання рівня стійкості АТ «Ощадбанк» до кризи за основними чинниками внутрішнього середовища;

k – кількість напрямів оцінювання рівня стійкості АТ «Ощадбанк» до кризи за основними чинниками внутрішнього середовища.

На основі середнього арифметичного зі значень узагальнюючих показників чинників зовнішнього середовища АТ «Ощадбанк» пропонуємо обчислити сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи з урахуванням зовнішніх чинників за формулою:

$$СПСКз = \sum_{n=1}^{к} UP_{пз}\ , \qquad (3.3)$$

де, *СПСКз* – сумарний показник рівня стійкості АТ «Ощадбанк» до кризи з урахуванням зовнішніх чинників;

UPпз – узагальнюючий показник n-ї групи чинників зовнішнього середовища АТ «Ощадбанк» оцінювання рівня його стійкості до кризи;

к – кількість груп оцінювання рівня стійкості АТ «Ощадбанк» за основними чинниками зовнішнього середовища.

Оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на кризовий стан АТ «Ощадбанк» пропонуємо здійснювати на основі визначення загального показника стійкості АТ «Ощадбанк» до кризи за формулою:

$$ЗПСК = СПСК_{в} + СПСК_{з}, \qquad (3.4)$$

де, *ЗПСК* – загальний показник стійкості АТ «Ощадбанк» до кризи;

СПСКв – сумарний показник рівня стійкості АТ «Ощадбанк» до кризи, що враховує чинники внутрішнього середовища АТ «Ощадбанк»;

СПСКз – сумарний показник рівня стійкості АТ «Ощадбанк» до кризи, що враховує чинники зовнішнього середовища.

На восьмому етапі комплексної моделі діагностування, формують, на основі оцінювання рівня стійкості до кризи, узагальнений висновок про його кризовий стан і розробляють комплекс заходів стратегічної спрямованості щодо виходу з нього, які пов’язані з мобілізацією і повним використанням внутрішніх ресурсів АТ «Ощадбанк», нормалізацією поточної та перспективної діяльності, пошуком ефективних форм санації .

На дев’ятому етапі рекомендують контролювати розвиток кризи на основі аналізування ефективності діючої антикризової стратегії та вносити необхідні корективи.

Самим ефективним з них є формування стратегії управління персоналом способом «зверху-вниз», де домінуюча роль в розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом, а після цього стратегії для кожного конкретного підрозділу АТ «Ощадбанк».

Даний підхід до формування кадрової стратегії є найбільш придатним, оскільки має низку таких значних переваг, які забезпечує участь вищого керівництва:

– висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища і визначення тенденцій в його динаміці;

– зв'язок з загальною стратегією розвитку АТ «Ощадбанк»;

– визначення пріоритетів, що є актуальними для всієї організації.

Стійкість АТ «Ощадбанк» в сфері кадрової політики визначає низка факторів, які безпосередньо пов'язані з якісними характеристиками персоналу. Одним із таких факторів є рівень конкурентоспроможності персоналу. На рівні АТ «Ощадбанк» прояв конкурентних переваг визначається зовнішніми і внутрішніми умовами. Так, спеціаліст, що працює

в конкурентному середовищі, буде намагатися бути конкурентоспроможним. Водночас, те, наскільки він буде конкурентоспроможним у певному середовищі, визначається його цінностями. Внутрішні чи індивідуальні конкурентні переваги персоналу розподілимо на дві групи: спадкові і набуті. До спадкових конкурентним переваг персоналу віднесемо такі:

Стратегія розвитку Керівництво- Стратегія кожного підрозділу:

– здібності (талант, геніальність, здатність до даного виду діяльності тощо);

– темперамент;

– фізичні дані.

Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості АТ «Ощадбанк» і рівня росту чисельності персоналу Назва поля Можливі варіанти кадрових стратегій.

Поле 1 «Ріст»

– ріст загальної потреби в кадрах;

– поява нових робочих місць;

– залучення, відбір і оцінка персоналу;

– розробка програм навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

– підвищення рівня заробітної плати;

– покращення умов і організації праці;

– підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу.

Поле 2 «Стабільність»

– чисельність персоналу – постійна, зміни незначні;

– підвищення рівня кваліфікації працівників, що відповідав би їхнім особистим можливостям і виробничій необхідності, здійснюється на основі існуючих заходів;

– рівень заробітної плати носить стабільний характер;

– залучення персоналу з зовні носить одиничний характер, використовуються переважно внутрішні трудові ресурси;

– мотивація і стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких інновацій;

– планування і розвиток кар'єри відбувається згідно розробленої технології.

Поле 3 «Спад»

– скорочення чисельності персоналу;

– дефіцит робочих місць;

– втрата висококваліфікованих спеціалістів.

До набутих конкурентних переваг віднесемо такі:

– ділові якості (освіта, спеціальні знання, уміння і навички тощо);

– інтелігентність і культура;

– напрямок в мотивації діяльності (уміння формулювати особисті цілі і цілі колективу);

– характер;

– емоційність;

– комунікабельність;

– організованість;

– вік.

Поданий перелік конкурентних переваг є орієнтовним, в конкретному колективі вони уточнюватимуться. Проте, даний перелік є типовим для всіх категорій працівників. При розгляді переваг конкретної категорії працівників ці переваги повинні узгоджуватись з місією і стратегією соціальної і виробничої сфери АТ «Ощадбанк». Зовнішні конкурентні переваги персоналу визначаються конкурентоспроможністю АТ «Ощадбанк», де працює конкретний робітник чи спеціаліст. Якщо АТ «Ощадбанк» має високий рівень конкурентоспроможності, то персонал має хороші зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності Отже, рівень конкурентоспроможності менеджера складає 0,88 і для подальшого його підвищення йому необхідно покращувати комунікабельність і здоров'я. На

основі розробленої стратегії АТ «Ощадбанк» у сфері управління кадрами може будувати ефективну кадрову політику.

На нашу думку, кадрова політика – це:

1. Цілісне явище.

2. Підсистема роботи з персоналом.

3. Складова частина антикризового управління персоналом.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного і якісного складу кадрів в його розвитку згідно з потребами АТ «Ощадбанк». Особливості кадрової політики і зміст конкретних кадрових програм з подолання кризи безпосередньо залежать від стратегії діяльності кризової АТ «Ощадбанк». Тип стратегії визначає основні варіанти цілей і способів діяльності АТ «Ощадбанк». Кадрова політика в період кризи передбачає вирішення таких задач:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, які здатні розробити і реалізувати програму виживання і розвитку АТ «Ощадбанк». Виявлення і збереження ядра кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк», тобто менеджерів, спеціалістів і робітників, які мають цінність для неї.

2. Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку:

– з організаційними перетвореннями в процесі реструктуризації АТ «Ощадбанк»;

– з реалізацією інноваційних процесів;

– з диверсифікацією виробництва;

– з повною реорганізацією.

Отже, АТ «Ощадбанк», залежно від рівня стабільності свого стану, може реалізовувати різні кадрові стратегії .

3.2. Розробка стратегії виходу підприємства з кризового стану АТ «Ощадбанк»

Кризові ситуації, як ніякі інші, вимагають стратегічного підходу. Тому в умовах організаційного стресу від менеджменту АТ «Ощадбанк» потрібна підвищена винахідливість і гнучкість у використанні різних стратегій, кожна з яких повинна мати на меті вихід із кризового стану.

Зазвичай виділяють наступні еталонні стратегії бізнесу:

– стратегія зростання:

– концентроване зростання (нарощування збуту існуючого продукту);

– галузеве зростання (розширення сегментів ринку);

– модифікаційне зростання (обслуговування нових потреб).

– стратегія стабільності:

– пауза (навмисне призупинення збільшення збуту);

– обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху);

– без змін (заморожування ситуації, припинення інвестицій);

– зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

– стратегія відходу:

– часткова відмова від операційної незалежності (у кадрах, збуті, фінансах);

– частковий розпродаж активів;

– банкрутство;

– ліквідація.

Стосовно до кризової організації, що розраховує на успіх найбільш прийнятна стратегія зростання. У разі ж невдачі також важливо зорієнтуватися в стратегічному плані і схилитися до стратегії відходу. Що стосується стратегії стабільності, то вона прийнятна лише для короткочасних етапів функціонування кризової фірми і може бути використана для

накопичення ресурсів перед рішучими діями.

Це формує антикризову стратегію АТ «Ощадбанк», як особливий програмний документ, що містить, поряд з цілями і ресурсами, також форми і порядок дій управлінських підрозділів у високодинамічному середовищі (формули поведінки в різних ситуаціях, управлінські алгоритми, запрограмовані рішення).

Прийняття рішень в межах антикризового менеджменту передбачає необхідність суворої вивіреності дій, заснованої на глибокому аналізі динамічного стану промислового підприємства. Це обумовлено високою мінливістю системи залежно від відносно малих градієнтів приросщення управлінських зусиль. Графік життєвого циклу організації на етапі її кризового стану має підвищену звивистість, що характеризує її малу стійкість від катастрофи, хитку рівновагу.

Що стосується вибору основної стратегії антикризового менеджменту АТ «Ощадбанк», то найбільш доцільною представляється «стратегія диференціації». У кризовому стані фірма має велику кількість надлишкових фондів та кадрів, що не дозволяє їй в короткі терміни досягти низької собівартості основної продукції і стати лідером по витратах. У той же час наявність надлишкового виробничого потенціалу дозволяє їй швидко здійснити заходи щодо зміни експлуатаційних (споживчих) якостей продукції відповідно до переваг різних груп покупців і за рахунок цього суттєво розширити збут і збільшити доходи. Комбінування ж обох вищеназваних стратегій («лідерство за витратами» і «диференціація») в антикризовому менеджменті не тільки не подвоїть ефект, але навіть може призвести до взаємного погашення приростів. Тому потрібно обирати одну із стратегій, в нашому випадку - «стратегію диференціації».

Для кризових організацій стратегія розробляється їм порівняно на короткий період (1-3 роки) і має сильно виражені адаптивні характеристики; вона містить безліч реорганізаційних заходів та організаційнотехнологічних інновацій.

Антикризові стратегії АТ «Ощадбанк» істотно відрізняються від звичайних. Це пояснюється їх вельми високим динамізмом, ресурсною жорсткістю і підвищеною результативністю як в позитивному, так і негативному плані.

Реалізація антикризової стратегії АТ «Ощадбанк» передбачає чітке ресурсне забезпечення, що особливо складно в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Проте і такі ситуації підлягають вирішенню на систематичній основі.Здатність команди до продуктивного і ефективного управління певним проектом будевизначатися взаємодоповненням компетентнісних, особистісних і психофізичних здібностей всіхчленів команди до управління конкретним проектом в заданих умовах його реалізації. А ймовірністьповного розкриття і використання здатності команди до максимально продуктивного і ефективногоуправління цим проектом в заданих умовах буде визначатися вибором методів і інструментівформування самої команди та управління нею для створення добавленої вартості проекту Однією із цілей управління командоює узгодження її роботи, що забезпечує конструктивнийперехід команди проекту з однієї стадії життєвого циклу проекту в іншу. Зміни стосуютьсяперерозподілу ролей, функцій та відповідальності серед членів ї команди. Отже, під час змін стадійжиттєвого циклу проекту та етапів розвитку команди може змінюватися пріоритетність ролей. На основі моделі життєвого циклу швидкозростаючої організації обрано:

- пріоритетні
- командні
- ролі, відповіднодо критичнихточок розвитку таких організацій.

Дослідження проводилось на матеріалах АТ «Ощадбанк». АТ «Ощадбанк» здійснює свою діяльність дотримуючись таких принципів:

- найповніше задоволення потреб клієнтів;
- індивідуальний підхід до кожного замовника;
- контроль від розробки до готового продукту;

– опирання на довгострокові цілі;
– надання кваліфікованих консультацій.

Традиційним методом визначення потреби в професійному розвитку працівників є їх атестація, в ході якої співробітник обговорює з безпосереднім керівником перспективи свого професійного розвитку. Результатом даної співбесіди є план індивідуального розвитку, який предоставляється працівникам відділу кадрів. Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення бюджету є важливим моментом управління професійним навчанням. Два фактори впливають на його величину-потреби підприємства в навчанні та фінансовий стан товариства.

Вище керівництво АТ «Ощадбанк» визначає, скільки може бути затрачено коштів на професійне навчання на протязі наступного року і за рахунок співставлення бюджету з потребами, встановлює пріоритети в професійному навчанні. У АТ «Ощадбанк»існують наступні види підготовки кадрів:

– навчання працівників, яких прийняли на роботу;
– навчання робітників на робочому місці;
– навчання працівників з відривом від виробництва;
– навчання за суміжними професіями;
– підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

Навчання працівників АТ «Ощадбанк» здійснюється відповідно до навчальних програм. Спеціальним наказом створено кваліфікаційну комісію, яка надає наказ про затвердження графіку чергової перевірки знань працівників, яку отримує кожен підрозділ. На даний час всі вітчизняні підприємства знаходяться в умовах жорсткої конкуренції і мінливих умовах зовнішнього середовища, тому вони повинні розробляти оптимальну кадрову стратегію. Стратегія управління персоналом, що покликана надати той кадровий ресурс, який є необхідним для ефективної роботи АТ «Ощадбанк», повинна відповідати таким основним вимогам:

– мати довгостроковий характер, оскільки зміни поведінкових аспектів вимагають тривалого періоду часу;

– ураховувати вплив багатьох факторів і бути пов'язаною зі стратегією розвитку підприємства загалом.

Висновки до розділу 3

Антикризове управління пред'являє певні вимоги до системи управління персоналом. Така визначеність зумовлена принципом відповідності ділової стратегії і стратегії управління персоналом. Як правило, ділова стратегія виведення з кризи передбачає зосередження зусиль на швидкому збільшенні продажу продукції, що випускається, оперативному пошуку можливостей надання додаткових послуг, дослідженні ринку і перспективній розробці нового продукту, виведенні непрофільних активів, оптимізації запасів, скорочення витрат (в тому числі, і на персонал). Головна задача, яку вирішує служба персоналу в цих умовах – це підтримка антикризових заходів шляхом ефективної організації взаємодії керівників, фахівців і робітників АТ «Ощадбанк».

Програма виведення з кризи, як правило, передбачає проведення радикальних перетворень в умовах крайньої обмеженості ресурсів, насамперед фінансових і тимчасових. Тому при проведенні антикризової програми в області управління персоналом необхідно вирішити дві основні задачі: утримання і залучення в реалізацію заходів антикризової програми одних співробітників; мінімізація ризиків виникнення конфліктних ситуацій при звільненні інших.

Підвищення рівня конкурентоздатності АТ «Ощадбанк» будується на використанні загальних, специфічних і приватних принципів управління персоналом. Існує декілька методів роботи з кадрами в режимі антикризового управління: метод адаптивних змін, метод примусових організаційних змін,

метод управління опором, кризовий метод.

Дослідивши сутність поняття «управління розвитком персоналу», можна узагальнити, що це інтегрована система заходів у яку входить навчання персоналу, його підготовка та перепідготовка, підвищення кваліфікації, професійна адаптація, кар'єрний ріст, підвищення соціального статуту тощо, для досягнення необхідного рівня знань, умінь та навиків, а також формування системи цінностей, які дозволяють підвищувати стратегічну конкурентоспроможність компанії. Було визначено, що важливою перевагою розвитку персоналу є формування інноваційного потенціалу АТ «Ощадбанк», що полегшить впровадження інноваційних змін. Серед найбільш важливих методів розвитку персоналу, які доцільно впроваджувати вітчизняним компаніям у свою діяльність було виокремлено такі як: коучинг, e-learning, buddying, shadowing тощо.

Щоб діяльність по антикризовому управлінню персоналом виявилася ефективною, всі заходи повинні здійснюватися комплексно в рамках антикризової стратегії управління персоналом.

Стратегія кожної організації може бути описана по двох основних параметрах: тривалість планування і тип стратегії.

Стратегія антикризового управління персоналом передбачає цілеспрямований вплив на три кадрові компоненти підприємства: політику, внутриорганизационную середу і персонал.

З метою вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві в роботі були розроблені та обґрунтовані наступні пропозиції: Встановлено, що практична потреба у підвищенні продуктивності праці персоналу АТ «Ощадбанк» може бути реалізована шляхом впровадженням новітніх досягнень в сфері техніки, технології, управління АТ «Ощадбанк» та витратами праці, підвищенням кваліфікації працівників, ефективною системою стимулювання праці. Визначено, що впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму управління продуктивністю праці персоналу АТ «Ощадбанк»

дозволить науково обґрунтовано підійти до вирішення завдання підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності в цілому з урахуванням специфіки ринкових відносин і дотримання принципів оплати праці і соціальної справедливості. Проведені розрахунки ефективності впровадження нової системи преміювання персоналу АТ «Ощадбанк» дали змогу визначити, що вона зумовить підвищення зацікавленості працівників в досягненні планових показників реалізації товарів і збільшити продуктивність праці. Визначено, що впровадження програми підвищення кваліфікації персоналу, забезпечить підприємству змогу більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, що виражається в підвищенні якості обслуговування клієнтів і продуктивності праці персоналу, скороченні затрат і т.п. Розрахунок ефективності програми підвищення кваліфікації персоналу довів ефективність впровадження внутрішньокорпоративних тренінгів.

Виконання програми соціального розвитку колективу дасть можливість:

1. Забезпечити належне соціальне, матеріальне та культурне життя працівників АТ «Ощадбанк»;

2. Створити дієву систему підготовки персоналу, що сприятиме цільовій спрямованості та випереджаючому характеру професійного навчання персоналу з урахуванням перспектив розвитку АТ «Ощадбанк»;

3. Удосконалити систему оплати праці працівників та їх заохочення за результативну, сумлінну роботу; стимулювання професійного зростання на засадах рівності оплати за однакові обсяг, інтенсивність їх роботи і рівень відповідальності;

4. Забезпечити стабільність діяльності АТ «Ощадбанк», підвищити ефективність виконання покладених завдань, забезпечити зростання продуктивності праці працівників.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан більшості суб'єктів господарювання в Україні фахівці визнають як кризовий. Розвиток кризових явищ, з одного боку, і заінтересованість держави в максимальному збереженні підприємств, які мають необхідний потенціал виживання та є стратегічно важливими для країни в цілому або певних регіонів, з іншого боку, зумовили виникнення та поширення нового для України, специфічного за своїми завданнями й функціями виду управління – антикризового.

Управління в умовах кризи розглядається як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам та подолання їх у діяльності АТ «Ощадбанк» на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом застосування відповідних втрат, принципів та методів роботи.

АТ «Ощадбанк» здійснює свою діяльність дотримуючись таких принципів:

- найповніше задоволення потреб клієнтів;
- індивідуальний підхід до кожного замовника;
- контроль від розробки до готового продукту;
- опирання на довгострокові цілі;
- надання кваліфікованих консультацій.

Спеціальним наказом створено кваліфікаційну комісію, яка надає наказ про затвердження графіку чергової перевірки знань працівників, яку отримує кожен підрозділ. На даний час всі вітчизняні підприємства знаходяться в умовах жорсткої конкуренції і мінливих умовах зовнішнього середовища, тому вони повинні розробляти оптимальну кадрову стратегію. Стратегія управління персоналом, що покликана надати той кадровий ресурс, який є необхідним для ефективної роботи організації, повинна відповідати таким

основним вимогам:

– мати довгостроковий характер, оскільки зміни поведінкових аспектів вимагають тривалого періоду часу;

– ураховувати вплив багатьох факторів і бути пов'язаною зі стратегією розвитку АТ «Ощадбанк» загалом.

Проведення коуч-сесій сприяє зростанню рівня особистої ефективності управлінського персоналу шляхом підвищення рівня самоорганізованості. При цьому доцільно обрати такі види коучингу:

1) для топ-менеджерів – Executive Coaching або Business Coaching;

2) для менеджерів інших рівнів – Business Coaching або Group Coaching.

За результатами проведеного дослідження теоретико-методологічних засад кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк» можна зробити наступні висновки: до методологічних принципів формування кадрового потенціалу відносять:

– визначальне місце керівників та їх незамінність у системі виробничих відносин;

– відповідальність керівників;

– компетентність управлінців;

– орієнтація на новітні досягнення вітчизняних та зарубіжних технологій;

– освоєння, сприяння та вміння реалізації новітніх соціальноекономічних процесів і явищ, притаманних сучасному становищу;

– стратегічність мислення;

– вміння керівників формувати команду;

– прогнозування соціально-економічних наслідків виробничої діяльності.

Обов'язковим методологічним аспектом компетентної організації формування кадрового потенціалу є постійне навчання. Розглянувши понятійно-категоріальний апарат кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк»

дійшли висновку, що кадровий потенціал АТ «Ощадбанк» становить вміння та навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту.

На основі проведеного економічного обґрунтування напрямів підвищення кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк» була запропонована програма підвищення кваліфікації персоналу, яка забезпечить АТ «Ощадбанк» більш успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, що виражається в підвищенні якості обслуговування клієнтів і продуктивності праці персоналу, скороченні затрат і т.п. Встановлено, що вигідним для АТ «Ощадбанк» є підвищення кваліфікації персоналу за допомогою внутрішньокорпоративних тренінгів,а також введенням нової системи заробітної плати працівників – системи Хелсі, введення премій, бонусів. Визначено, що впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму управління продуктивністю праці персоналу АТ «Ощадбанк» дозволить науково-обґрунтовано підійти до вирішення завдання підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності в цілому з урахуванням специфіки ринкових відносин і дотримання принципів оплати праці і соціальної справедливості. Проведені розрахунки ефективності впровадження нової системи преміювання персоналу дали змогу визначити, що вона зумовить підвищення зацікавленості працівників в досягненні планових показників.

На основі проведено дослідження було розроблено практичні рекомендації щодо формування кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк» в умовах кризи, а саме:

– Забезпечити належне соціальне, матеріальне та культурне життя працівників АТ «Ощадбанк».

– Створити дієву систему підготовки персоналу, що сприятиме цільовій спрямованості та випереджаючому характеру професійного

навчання персоналу з урахуванням перспектив розвитку АТ «Ощадбанк».

– Удосконалити систему оплати праці працівників та їх заохочення за результативну, сумлінну роботу; стимулювання професійного зростання на засадах рівності оплати за однакові обсяг, інтенсивність їх роботи і рівень відповідальності.

– Забезпечити стабільність діяльності АТ «Ощадбанк», підвищити ефективність виконання покладених завдань, забезпечити зростання продуктивності праці працівників складуть 4382794,01 грн. на рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б., Сівчук І., Шерстюк Р. Економічна модель виникнення організмів-збудників конфліктності на підприємстві URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Sepid/2011_1/11abmzkp.pdf

2. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації/ *Персонал*, 2015. № 9. С. 81–84.

3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2016. 471 с.

4. Бандурка О. М. та ін. Фінансова діяльність підприємств: Навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ : Либідь, 2014. 227 с.

5. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 231 с.

6. Безтелесна Л., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників / Л. Безтелесна. *Україна: аспекти праці,* 2016. №1. С. 42–48.

7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.

8. Василенко В. О. Теорія та практика розробки управлінських рішень. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2015. 420 с.

9. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2015. 396 с.

10. Веретенников В. І., Тарасенко Л. М., Гевлич Г. І. Управління проектами: Навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 280 с.

11. Гасило О. О. Контролінг управління персоналом підприємств. Торгівля і ринок України : Тем. зб. наук, праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 25. Донецьк : ДонНУЕТ, 2018. Т. 1. С. 369–374.

12. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Розвиток економіки України під час війни. *Молодий вчений* № 4(128) 2024. С. 198-202. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-32. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6177

13. Дашко І. М., Михайліченко Л. В Формування конкурентоздатного людського капіталу в умовах глобалізаційних процесів. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 3(31). С. 41-49. DOI: https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-31-6. URL: https://pnv.in.ua/index.php/10-resources/magazine/97-3-2024

14. Дашко І. М., Череп О. Г., Мотчанова С. Г. Управління підбором і наймом персоналу в організації. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. № 1(61), 2024. С. 55-58. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-1-61-10. URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4136

15. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2016. №8. С. 79–81.

16. Драйден Г., Вое Дж. Революція в навчанні. Пер. з англ. М. Олійник. Львів: Літопис, 2015. 542 с.

17. Економіка підприємства : підруч. / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

18. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

19. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.

20. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея_НВ», 2015. 232 с.

21. Залюбінська Л. М. Управління персоналом. Частина І : підруч. / за ред. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Одеса : Одеський національний

університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

23. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.

24. Михайлова Л. І. Управління персоналом. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

25. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.

26. Малтиз В. В., Дашко І. М., Колобердянко І. В. Управління персоналом на засадах інноваційних підходів *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки.* 2024. № 3(63) С. 100-103. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-3-63-15. URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/210

27. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

28. Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с.

29. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

30. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.

31. Сирветник-Царій В. В., Дуляба Н. І. Таксономічний аналіз як інструмент виявлення можливостей забезпечення розвитку ефективності управління економічним потенціалом підприємств торгівлі споживчої кооперації. *Глобальні та національні проблеми економік.* 2016. № 9. С. 419-423.

32. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-

менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

33. Управління персоналом. практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

34. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

35. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 399 с.

36. Шевченко В. С. Управління персоналом : консп. лек. / Шевченко В. С. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

37. Шевченко О. О., Павлюченко І. С. Оцінка кадрового потенціалу працівників промислового підприємства. *Вісник КНУТД.* 2019. № 4. С. 133–137.

38. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом: підруч., за заг. ред. Шубалого О. М. Луцьк : 2018. 404 с.

39. Щокін Г. В., Антонюк О. В., Головатий М. Ф. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2006. 496 с.

40. Щокін Г. В., Головатий М. Ф., Антонюк О. В., Сладкевич В. П. Менеджмент: навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 816 с.

41. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies».* 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239249. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3920429

42. Lokhman N., Beridze T., Baranik Z., Cherep A., Dashko I., Hamova O. (2022). Economic and mathematical modeling of the functioning of an industrial

enterprise. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2(43). С. 182-193. URL : https://fkd.net.ua/index.php/fkd/issue/view/58

43. Ubreziova I., Vrablikova M., Diacikova A. (2023). Leadership and Motivation as the Part of Corporate Culture in Selected Company. *Marketing and Management of Innovations*, *14*(3), 97-108. https://doi.org/10.21272/mmi.2023.3-09 (дата звернення 24.11.2023)

44. Unguren E., Kacmaz Y. Y. (2022). Innovations in Management of Hotel Employees: the Relationship Between Organizational Resilience and Work Engagement Marketing and Management of Innovations, 2, 141-150. https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-13 (дата звернення 24.11.2023)

45. Cherep A, Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. Assessment of the competitiveness of industrial enterprise activitie. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, № 3(38), 2021. Pp. 272-280. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237457. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3290