

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Тайм-менеджмент в системі організації праці менеджерів підприємства»

(за матеріалами АТ «РВС БАНК», м. Київ)

Студента 4 курсу 7 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
бакалаврського рівня

Литвиненка
Владислава Євгеновича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова
Ніна Вікторівна

Гарант освітньо-професійної
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет Економіки, менеджменту та психології

Кафедра Менеджмент

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація Управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 ____ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Литвиненку Владиславу Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Тайм-менеджмент в системі організації праці менеджерів підприємства»

Затверджена наказом ректора від « 21 » грудня № 4225

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних основ та формуванні практичних рекомендацій щодо використання тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів банку.

Об'єкт дослідження: об'єктом дослідження виступає процес тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів банку.

Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні аспекти удосконалення організації праці менеджерів банку шляхом впровадження технологій тайм-менеджменту.

Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
	Сичова Н.В.		
	Сичова Н.В.		
	Сичова Н.В.		

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти впровадження тайм-менеджменту на підприємстві

1.1 Сутнісний зміст тайм-менеджменту

1.2 Тайм-менеджмент в системі управління підприємством

Розділ 2. Практика реалізації технологій тайм-менеджменту у АТ «РВС БАНК»

2.1 Організаційно-економічні характеристики АТ «РВС Банк

2.2 Аналіз технологій тайм-менеджменту, використовуваних у АТ «РВС Банк»

Розділ 3. Напрями удосконалення системи організації праці менеджерів АТ «РВС БАНК» засобами інноваційних технологій тайм-менеджменту

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 19.11.21 р.	Виконано
2.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 6.12.21 р.	Виконано
3.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 17.12.21 р.	Виконано
4.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	згідно графіка навч. процесу	Виконано
5.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 17.01.21 р.	Виконано
6.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Виконано
7.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 25.01.22 р.	Виконано
8.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 11.02.22 р.	Виконано
9.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Виконано
10.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Виконано
11.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Виконано
12.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Виконано
13.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	Виконано

6. Дата видачі завдання «09».11.2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Сичова Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Литвиненко В.Є.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

ВКР виконана студентом Литвиненко Владиславом Євгеновичем на актуальну для АТ «РВС БАНК» тему. Опрацювання достатньої кількості першоджерел дозволило автору обґрунтувати теоретичні аспекти впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Дослідження практики реалізації технологій тайм-менеджменту у АТ «РВС БАНК» дозволило автору розробити слушні пропозиції щодо удосконалення системи організації праці менеджерів АТ «РВС БАНК» засобами інноваційних технологій тайм-менеджменту.

В цілому за змістом та оформленням ВКР Литвиненка Владислава Євгеновича відповідає вимогам і може бути рекомендована до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу бакалавра

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ »

202__ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Тайм-менеджмент в системі організації праці менеджерів підприємства» (за матеріалами АТ «РВС БАНК», м. Київ)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 56 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 9 таблиць та 16 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 4-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 9 сторінках.

Метою дослідження полягає в дослідженні теоретичних основ та формуванні практичних рекомендацій щодо використання тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів банку.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- розкрити сутнісний зміст тайм-менеджменту;
- дослідити тайм-менеджмент в системі управління підприємством;
- навести організаційно-економічну характеристику АТ «РВС Банк»;
- розглянути практику реалізації технологій тайм-менеджменту у АТ «РВС Банк»;
- запропонувати напрями удосконалення системи організації праці менеджерів АТ «РВС Банк».

Об'єктом дослідження виступає процес тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів банку.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти удосконалення організації праці менеджерів банку шляхом впровадження технологій тайм-менеджменту.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у АТ «РВС БАНК».

Рік виконання роботи 2021 – 2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Тайм-менеджмент в системі організації праці менеджерів підприємства»
(за матеріалами АТ «РВС БАНК», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячено дослідженню процесу тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства у банку. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства у банку.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2021 року з метою дослідження теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо використання тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів банку.

Ключові слова: тайм-менеджмент, система управління підприємством, менеджмент, структура банку, робочий час, організація праці.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Time management in the system of work organization of enterprise managers»
(based on materials of JSC "RWS BANK", Kyiv)

Final qualification paper is devoted to the study of the process of time management in the system of work organization of enterprise managers in the bank. The paper solves an important scientific and practical task of further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of time management in the system of work organization of enterprise managers in the bank.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2021 is studied in order to study the theoretical foundations and form practical recommendations for the use of time management in the system of work organization of bank managers.

Keywords: time management, enterprise management system, management, bank structure, working hours, labor organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Сутнісний зміст тайм-менеджменту.....	5
1.2. Тайм-менеджмент в системі управління підприємством.....	7
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У АТ «РВС БАНК»	
2.1. Організаційно-економічні характеристики АТ «РВС Банк».....	14
2.2. Аналіз технологій тайм-менеджменту, використовуваних у АТ «РВС Банк»	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ АТ «РВС БАНК» ЗАСОБАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається тим, що в економіці ХХІ століття, через зростаючі темпи змін і ступінь невизначеності в економічному середовищі, сучасне підприємство або банк все частіше вимушені швидко реагувати на динамічне мінливе середовище. Тому в контексті управління існують постійні загрози, пов'язані з неефективною реалізацією трудових процесів на будь-якому рівні управління підприємством або банком.

У наш час кожен менеджер повинен прагнути організувати свій час і час своїх підлеглих таким чином, щоб досягти поставлених цілей у найкоротший термін та з мінімальними витратами. Ці завдання можна успішно вирішувати на основі теоретичних підходів і практичних методів управління часом. Управління часом необхідне як для лідера, так і для виконавця, оскільки воно дозволяє використовувати передові технології, підвищуючи особисту ефективність для досягнення загальних цілей підприємства або банку.

Проблема доцільного використання часу в умовах підприємства була встановлена давно. Однак перші згадки мали скоріше рекомендаційний характер і були представлені у вигляді окремих порад (наприклад, рекомендації з організації особистого часу Ф.С. Честерфілда, особиста система управління часом Б. Франкліна та інших). Серед зарубіжних вчених, чиї роботи заклали теоретичний фундамент дослідження технологій тайм-менеджменту можна виділити: Ф. Тейлора, Г. Емерсона, Г. Форда, Р. Уотермена, Т. Пітерса, П. Друкера. Становленню вітчизняної теорії управління часом сприяли праці Г.І. Євтушенко, Г. Захарченко, Л. Калініченко, О. Колесова, О. Маліновської, Л. Приходченко, Л. Скібіцької, А. Холодницької та ін. Незважаючи на важливість, функціональність й універсальність досліджень проблеми управління часом, дотепер немає цілісності у підходах щодо цього у межах функціонування банку.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних основ та формуванні практичних рекомендацій щодо

використання тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів банку.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних **завдань**:

- 1) розкрити сутнісний зміст тайм-менеджменту;
- 2) дослідити тайм-менеджмент в системі управління підприємством;
- 3) навести організаційно-економічну характеристику АТ «РВС Банк»;
- 4) розглянути практику реалізації технологій тайм-менеджменту у АТ «РВС Банк»;
- 5) запропонувати напрями удосконалення системи організації праці менеджерів АТ «РВС Банк».

Об'єктом дослідження виступає процес тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів банку.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти удосконалення організації праці менеджерів банку шляхом впровадження технологій тайм-менеджменту.

Методологія дослідження обумовлена метою й завданнями кваліфікаційної роботи і ґрунтувалася на принципах системного та комплексного підходів. Методичним апаратом роботи стали: теоретичний аналіз літератури; метод узагальнення отриманих даних; методи системного та порівняльного аналізу; методи математичної обробки даних.

Інформаційною базою дослідження виступає широке коло друкованих видань, наукових збірників і монографій, вітчизняних та закордонних спеціалізованих періодичних та довідкових видань, матеріали доповідей і тематичних оглядів, а також інформаційні бази мережі Інтернет.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання основних висновків дослідження у подальших наукових пошуках за тематикою організації праці менеджерів підприємства або банку на базі технологій тайм-менеджменту.

Випускна кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Основний текст роботи розміщений на 43 сторінках. Список використаних джерел налічує 34 посилання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутнісний зміст тайм-менеджменту

Час – це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Його не можна ввімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Хоче людина чи ні, але повинна витратити його за твердою ціною – 60 секунд за хвилину.

Час – найбільш безжалісний і негнучкий елемент існування людини. Проте кожен може проаналізувати, як він витрачає його. Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно. З цього приводу П. Друкер зазначив: «Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим» [30, с. 34].

На сьогоднішній день у науковому співтоваристві існує декілька визначень поняття тайм-менеджменту.

С. Прентіс визначає тайм-менеджмент як технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропоновані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [19, с. 7].

Б. Трейсі вважає, що тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом [33, с. 6].

На думку А.В. Вацьківської, тайм-менеджмент – це технологія, що дає змогу максимально використовувати час згідно з цілями та цінностями [12, с. 62].

З позиції Г.І. Євтушенко, тайм-менеджмент – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проектів та календарних подій [6, с. 92].

У свою чергу, А.В. Холодницька зазначає, що тайм-менеджмент – це дія

або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність [26, с. 262].

З урахуванням наявних визначень можна сформулювати таке: тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування та організації часу, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності його використання, а також для підвищення якості завдань, що виконуються під час роботи.

Серед основних принципів тайм-менеджменту О.Я. Маліновська виокремлює такі [15, с. 12]:

1. Самостійна робота (робота над собою). Якісну, ефективну систему організації свого часу людина може розробити лише самостійно.
2. Індивідуальність рішення. В організації особистого часу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який людина для себе знаходить.
3. Необхідність відстежування власної ефективності. Використовуючи хронометраж, можна виявити моменти витрат часу, які неможливо пробачити, і виявити його приховані резерви.
4. Мислення, направлене на ефективність. Первинну роль відіграє безпосередня зміна мислення.
5. Досяжність і невичерпність резервів ефективності. Основоположний принцип, поряд з яким незрівнянні жодні технологічні питання. Якщо припустити, що резерви ефективності, розвитку і самовдосконалення не лише реально досяжні, але і потенційно невичерпні, пошук потрібного рішення і розробка необхідного методу – питання чисто тактичні і вирішувані.

У свою чергу, О.С. Колесов виділяє три типи тайм-менеджменту: індивідуальний, рольовий та соціальний [12, с. 65].

Індивідуальний тип тайм-менеджменту здійснюється з опорою на парадигму особистого саморозвитку, він націлений на досягнення передусім внутрішньоособових цілей в контексті вдосконалення людиною своїх здібностей і творчої самореалізації.

Рольовий тип тайм-менеджменту є більше спеціалізованим, прив'язаним до рішення конкретних професійних або кар'єрних завдань та вимагає участі в процесі управління часом професіонала – консультанта з тайм-менеджменту.

Соціальний тайм-менеджмент вимагає глибоких знань стратегічного і оперативного менеджменту, структури організації, характеру її виробничих процесів тощо. Окрім рішення задачі з організаційного розвитку, в рамках соціального тайм-менеджменту вирішується ще одне завдання – навчання і адаптація групи людей до змін, що сталися [12, с. 65].

Кожен з типів тайм-менеджменту вимагає особливої організації діяльності, використання особливих форм роботи (діагностика, аналіз діяльності, проектування, індивідуальне консультування, індивідуальне або групове навчання) і застосування спеціалізованих методів тайм-менеджменту.

Отже, тайм-менеджмент або управління часом, є сукупністю способів планування та організації роботи співробітників підприємства, які використовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань за допомогою постановки пріоритетів, розбиттю великих завдань та проектів на окремі дії та делегуванню іншим людям.

1.2. Тайм-менеджмент в системі управління підприємством

Управління часом – це достатньо складний процес. Уміння економити час на дрібницях дає дуже відчутну вигоду, якщо оцінювати результат глобально. Уміння передбачати результати роботи підприємства загалом (стратегічне планування) дає можливість позбавлятися від малоефективної роботи (наприклад, віддавати її на аутсорсинг, автоматизувати, наймати низкокваліфікований персонал, вивозити виробництво в регіони з дешевою робочою силою).

Традиційно схема циклу тайм-менеджменту на підприємстві включає п'ять компонентів-функцій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цикл тайм-менеджменту [18, с. 149]

Ідея циклу тайм-менеджменту в системі управління підприємством полягає в тому, що процес управління часом аналогічний (за своїми основними етапами) процесу управління підприємству і ніби паралельний йому. Наприклад, будь-який управлінський процес розпочинається з формулювання мети. Мета носитиме, швидше за все, виробничий характер. Якщо часовий атрибут виробничої мети є винятковим, унікальним, важливим, то тимчасова мета стає самостійним, окремим елементом управління, що вимагає особливої уваги і особливих методів управління [23, с. 232].

Схематичне зображення системи тайм-менеджменту підприємства наведено на рис. 1.2. На схемі наведені основні елементи системи тайм-менеджменту, метод та принципи тайм-менеджменту.

Система включає трьох суб'єктів управління часом підприємства, а саме - керівника підприємства, службу управління персоналом, лінійного керівника (начальник ділянки, завідувач відділом) [23, с. 232].

Постановка цілей починається зі створення у працівників високого рівня мотивації, почуття причетності «боротьбі за час», далі йдуть такі складові, як перетин особистих і ділових цілей (система залучення), включення тайм-менеджменту в особисту організаційну систему цінностей і цілей, повний аналіз сильних і слабких сторін в практиці управління, часом (SWOT-аналіз), виділення пріоритетів, виділення рівнів цілей (цінності – цілі – завдання), експертиза зв'язаності і реалістичності цілей, впровадження документації тайм-менеджменту [23, с. 232].

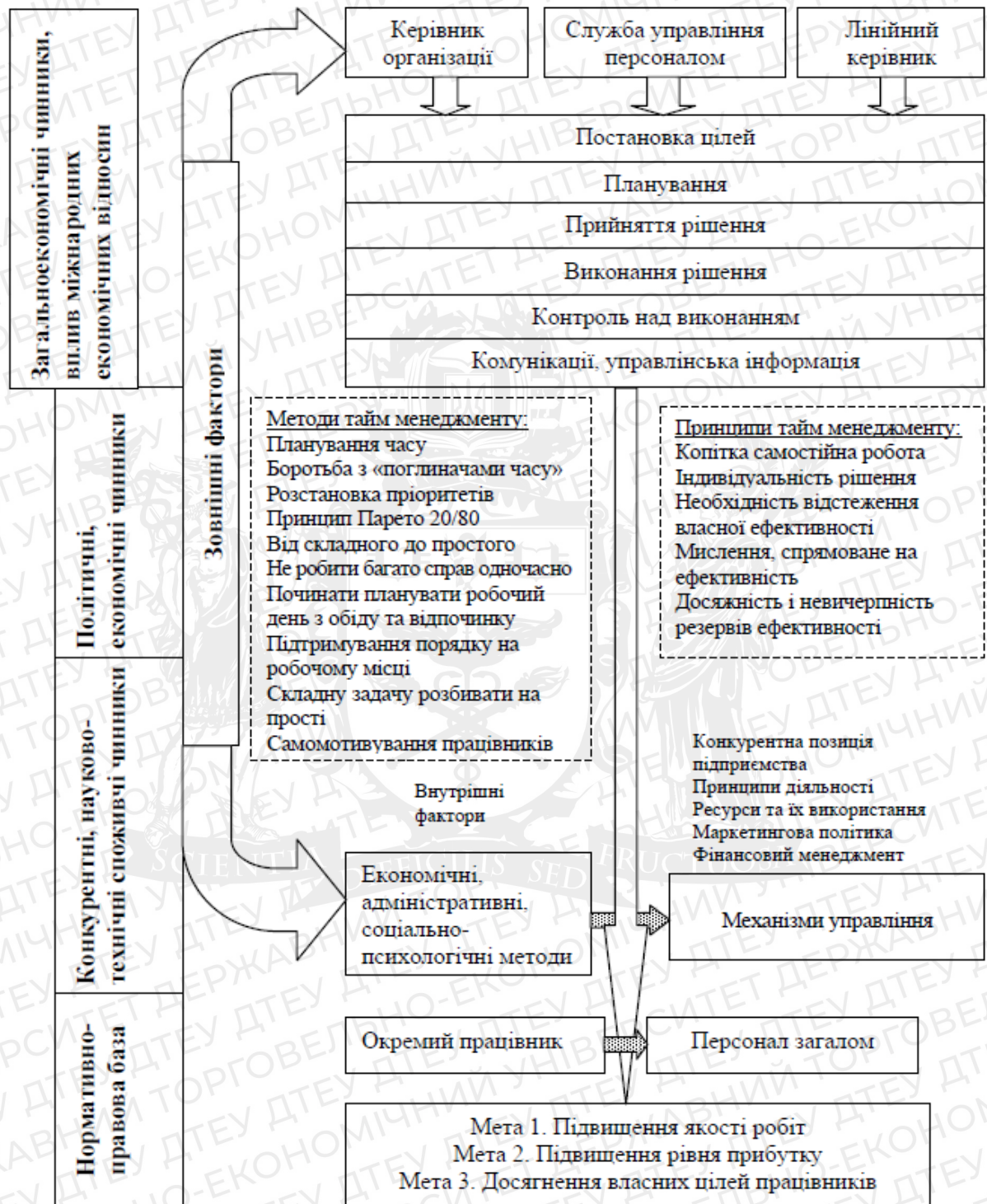


Рис. 1.2. Система тайм-менеджменту підприємства [23, с. 232]

Планування включає аналіз наявних часових витрат і на основі отриманих результатів – нормування трудових операцій; під час планування відбуваються облік усіх рівнів (від довгострокового до щоденного); увага до цілого, системний підхід, узгодження планів окремих підрозділів; оптимальний

розподіл часу по етапах майбутньої роботи; вірний вибір ресурсної стратегії (прискорити, накопити, уповільнити, упорядкувати) і створення резервів; реальне скорочення планових термінів, пов'язаного з системою мотивації (планувати заохочення за швидку роботу і покарання за відставання від плану) [23, с. 233].

Прийняття рішення передбачає використання стратегій виділення пріоритетів під час ухвалення рішень, наприклад впорядковування справ по мірі важливості і за термінами; побудову систем делегування, освоєння навичок делегування; оптимізація процедур ухвалення рішень; впровадження заходів з інформаційно-технічної підтримки рішень (створення експертних систем, оптимізація документообігу тощо).

Виконання рішення означає модернізацію розпорядку дня, використання гнучких графіків роботи; розділення справ на гнучкі і жорсткі; забезпечення ритмічності роботи, облік особистих біоритмів, чергування праці і відпочинку; навчання навичкам індивідуального планування часу (блоки, перекриття, проміжки тощо), використання контекстів; впровадження заходів з вдосконалення засобів і навичок роботи [23, с. 233].

Контроль за виконанням передбачає розробку і письмову фіксацію схем контролю (суб'єкти, об'єкти, засоби, режим), розробку каналів і засобів швидкого оперативного контролю, різнобічний контроль (процесу, результатів, самоконтроль).

Комунікації та управлінська інформація включають планування інформаційних мереж та інформаційних потоків в організації; розробку і впровадження систем електронного документообігу (ІТ-інжиніринг); вивчення «техніки особистої роботи» з паперами, телефоном, кореспонденцією, книгами, комп'ютером та іншою оргтехнікою; формування навичок ефективного проведення нарад, бесід, зустрічей [23, с. 233].

Функції тайм-менеджменту реалізуються керівником організації, службою управління персоналом, лінійним керівником, а головне – самим працівником та персоналом загалом з використанням принципів та методів

тайм-менеджменту, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів.

Отже, система тайм-менеджменту на підприємстві означає розробку і впровадження цілого комплексу заходів з удосконалення управління часом, по суті, реінжинірингу усіх шести компонентів управлінського процесу. Перевага ж упровадження інструментів тайм-менеджменту полягає в тому, що вони дають швидкий ефект, і це не потребує значних витрат на реалізацію в життя, вони прості і зрозумілі будь-якому співробітникові. Крім того, інструменти тайм-менеджменту сумісні з будь-якими іншими методами менеджменту (бережливе виробництво, електронний документообіг, «6 сигм» та іншими) і значно підвищують їх ефективність.

Оптимізація витрат часу на рівні підприємства має важливе значення для виконання замовлень вчасно, скорочення циклу надання послуг, своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища, скорочення простоїв. Для ефективного управління часом на підприємствах необхідне виявлення часових витрат. Інвентаризація часу включає хронометраж як кількісний облік часу різних видів діяльності та може проводитися за певний проміжок часу і з певною періодичністю. На основі інвентаризації проводиться аналіз витрат часу. Найбільш поширені методи інвентаризації і аналізу організаційного та індивідуального часу такі [31, с. 102]:

- поточні карти та діаграми для аналізу послідовності основних трудових дій з оцінкою їх ефективності;
- карти та графіки Ганта або карти сумісних операцій для планування, контролю і аналізу сумісної ефективності, сумісної діяльності декількох працівників;
- мережевий аналіз (графіки, матриці, таблиці) для планування та управління складними проектами, в тому числі планування, облік і контроль часу;
- простий органайзер для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, виявлення основних часових перешкод;
- органайзер з функціями якісного аналізу часу для кількісного аналізу

витрат часу на основні види робіт, включаючи якісну оцінку часових витрат по ряду критеріїв;

- хронокарта Гастева для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, наочне представлення результатів аналізу [10, с. 62].

У загальному вигляді етапи інвентаризації і аналізу часу виглядають таким чином (рис. 1.3).

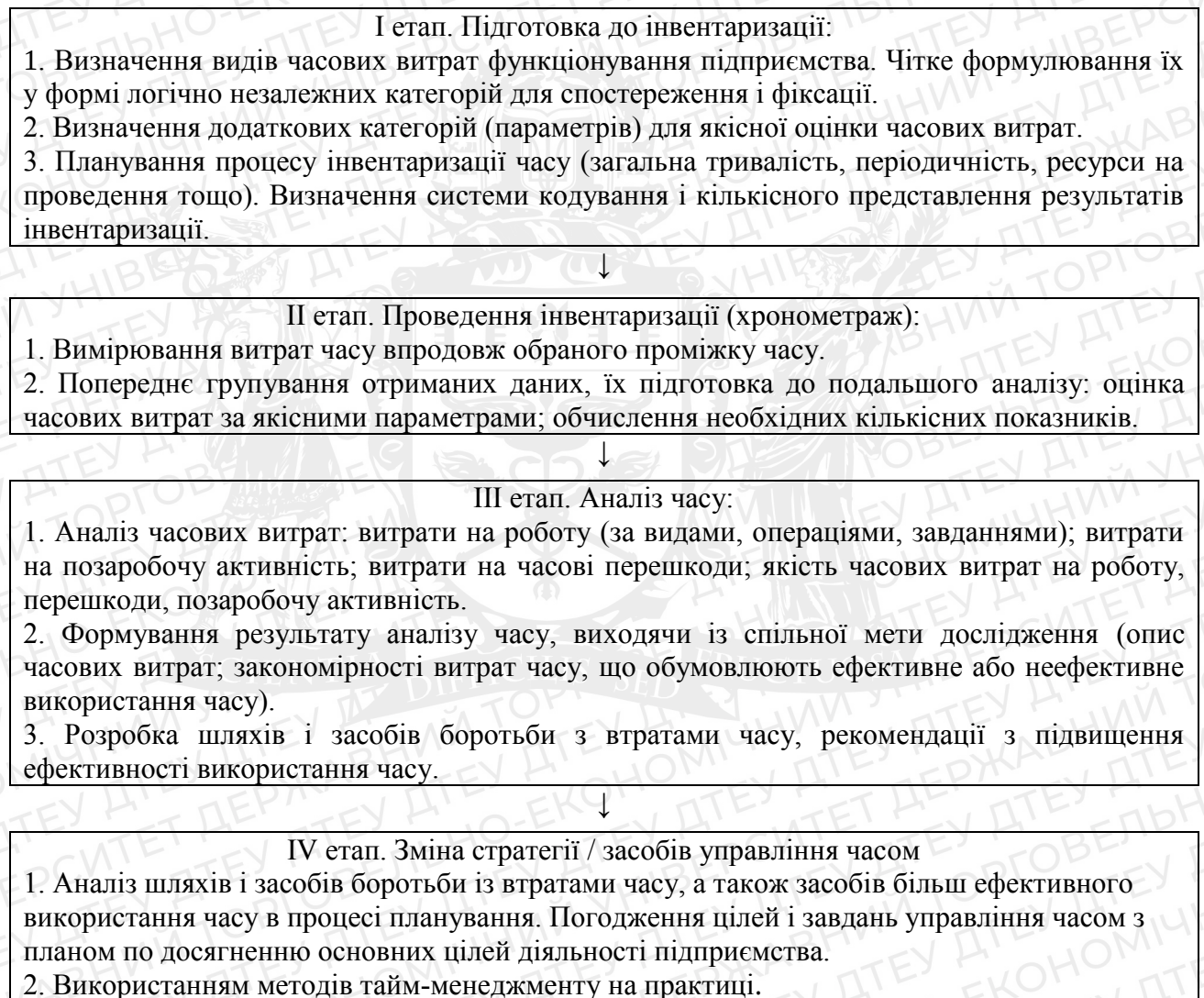


Рис. 1.3. Етапи інвентаризації та аналізу часу на підприємстві [10, с. 62]

Інвентаризація та аналіз часу сприятимуть виявленню часових втрат, сильних і слабких сторін стилю роботи, виявлять напрями витрачання часу, кількість часу, необхідного для виконання завдання, чинники, що стимулюють або обмежують працездатність. Сильні сторони використання робочого часу необхідно виявити і застосовувати в роботі. Для слабких сторін необхідно

визначити їх причини, розробити заходи їх усунення.

У підсумку зауважимо, що впровадження інструментів тайм-менеджменту дозволяє співробітникам підприємств:

- поліпшити процес планування, зменшити кількість проблем (у тому числі системних);
- більше часу приділити роботі з максимальною ефективністю;
- підвищити швидкість вирішення проблем і виключити їх повторну появу;
- значно скоротити час на пошук документів;
- розставити вірні пріоритети в справах;
- підвищити ефективність проведення нарад і використання баз даних;
- підвищити задоволеність споживача і конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ У АТ «РВС БАНК»

2.1. Організаційно-економічні характеристики АТ «РВС Банк»

АТ «РВС банк» – це універсальний банк, який надає повний спектр фінансових послуг, як корпоративним клієнтам, так і фізичним особам. Банк пропонує великий вибір банківських металів і працює за прямими договорами з азіатськими і європейськими виробниками. АТ «РВС Банк» входить в ТОП-3 лідерів фінансових установ України з видачі банківських гарантій [35].

Повна назва: Акціонерне товариство «РВС банк».

Скорочена назва: АТ «РВС банк».

Юридична адреса: Україна, 04071, м. Київ, вул. Введенська, буд. 29/58.

Дата державної реєстрації: 22 червня 2015 року.

Управління банком здійснюється із Законом України «Про банки і банківську діяльність», «Про акціонерні товариства» та на підставі Статуту АТ «РВС банк». Органами управління згідно зі Статутом банку є:

- Загальні збори акціонерів банку;
- Наглядова рада банку;
- Правління банку [35].

Згідно зі Статутом АТ «РВС банк» вищим органом управління банку є Загальні збори акціонерів банку, які можуть вирішувати будь-які питання діяльності Банку.

Наглядова рада банку здійснює контроль за діяльністю Правління банку, захистом прав вкладників, інших кредиторів та акціонерів банку. Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банку. Структурні підрозділи підпорядковані Наглядовій раді банку: департамент управління ризиками; управління комплаєнс-контролю; відділ внутрішнього аудиту.

Правління банку є виконавчим органом банку, який здійснює управління поточною діяльністю банку, формування фондів, необхідних для статутної діяльності банку, та несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими Статутом банку, рішеннями Загальних зборів акціонерів і Наглядової ради банку. Правління підзвітне Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Правління діє від імені банку у межах, встановлених чинним законодавством, Статутом банку та Положенням про Правління.

Для забезпечення додаткових заходів з метою управління ризиками в банку створені постійно діючі комітети, зокрема: кредитний комітет; комітет з питань управління активами та пасивами; тарифний комітет; комітет систем управління інформаційної безпеки; комітет з питань фінансового моніторингу.

Організаційна структура банку має матричну організаційну структуру, яка складається з самостійних департаментів та управлінь, відділів у складі управлінь та департаментів – додаток А.

Станом на 31 грудня 2021 року діяло 18 відділень банку по Україні. У відділеннях надається весь спектр операцій банку, а саме:

- розрахунково-касове обслуговування юридичних та фізичних осіб;
- депозитні операції;
- неторговельні операції;
- розповсюдження пластикових карток;
- кредитування юридичних та фізичних осіб;
- документарні операції.

В умовах швидкого розвитку бізнесу, у тому числі і банківського, особливої вагомості набуває забезпечення висококваліфікованого складу менеджерів на всіх рівнях управлінської ієрархії. У зв'язку з цим особлива увага в банку приділяється підбору і розстановці кадрів на керівні посади у відділеннях, підвищенню їх професійного рівня, виробленню у них моральних якостей. В даний час в АТ «РВС банк» працюють висококваліфіковані керівники і спеціалісти різних професій.

Основними результатами діяльності АТ «РВС банк» за 2021 р. є (за даними фінансової звітності – додаток Б):

- активи становили 42363131 тис. грн.;
- зобов'язання становили 39739428 тис. грн.;
- кредитний портфель становив 23925511 тис. грн.;
- власний капітал банку склав 2623703 тис. грн. [35].

У 2021 р. структура активів, зобов'язань та власного капіталу АТ «РВС банк» наведена на рис. 2.1.

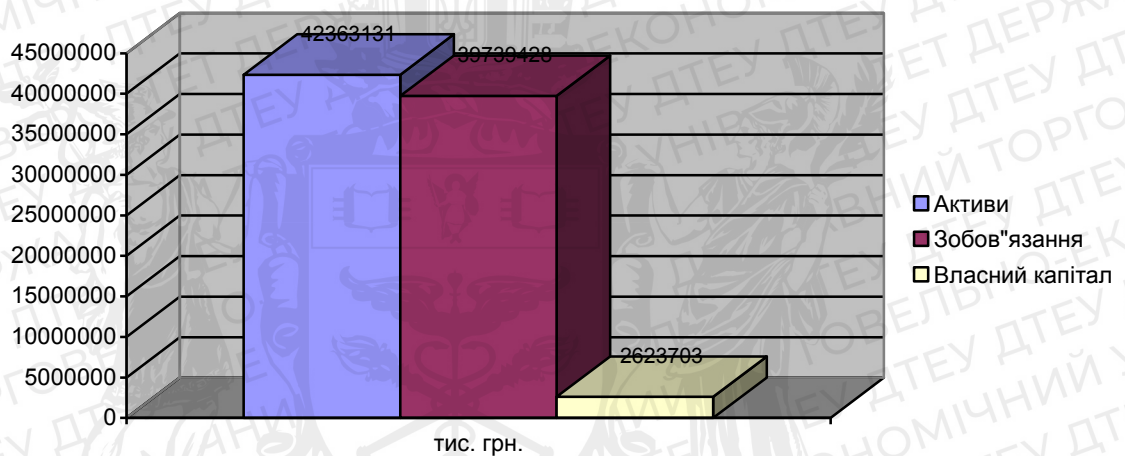


Рис. 2.1. Структура активів, зобов'язань та власного капіталу АТ «РВС банк» у 2021 р.

Джерело: розроблено автором за матеріалами звіту банку

Під час здійснення аналізу своєї діяльності банк виділяє 3 сегменти:

- інвестиційна банківська діяльність – операції, де контрагентами виступають інші банки, та операції з цінними паперами у портфелі Банку на продаж та до погашення;
- корпоративний бізнес – послуги, надані клієнтам-юридичним особам;
- роздрібний бізнес – послуги, надані клієнтам-фізичним особам; інші операції.

У 2021 році структура активів АТ «РВС банк» була наступною: корпоративний бізнес – 29946497 тис. грн.; роздрібний бізнес – 2130865 тис. грн.; інвестиційна банківська діяльність – 6032509 тис. грн.; інші операції –

4253258 тис. грн. [35].

Загальний обсяг активів сегментів склав 42363131 тис. грн. (рис. 2.2.).

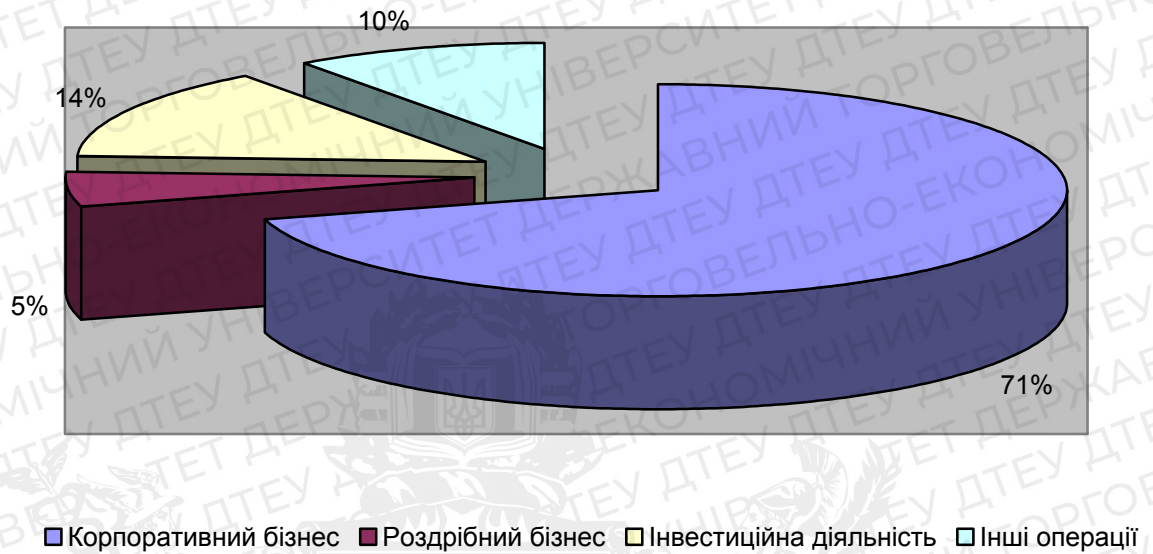


Рис. 2.2. Структура активів АТ «РВС банк» у 2021 р.

Джерело: розроблено автором за матеріалами звіту банку

У 2021 році структура зобов'язань АТ «РВС банк» була наступною: корпоративний бізнес – 7967755 тис. грн.; роздрібний бізнес – 6465604 тис. грн.; інвестиційна банківська діяльність – 24523201 тис. грн.; інші операції – 782872 тис. грн. [35].

Загальний обсяг зобов'язань сегментів склав 39739428 тис. грн. – рис 2.3.

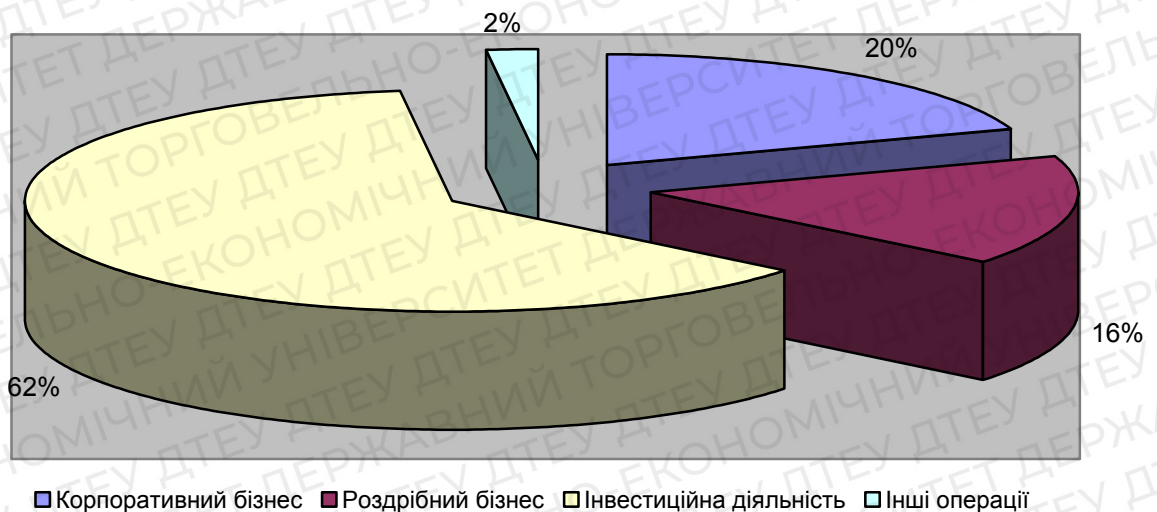


Рис. 2.3. Структура зобов'язань АТ «РВС банк» у 2021 р.

Джерело: розроблено автором за матеріалами звіту банку

У 2021 році структура доходів АТ «РВС банк» була наступною: доходи корпоративного бізнесу – 6313898 тис. грн.; доходи роздрібного бізнесу – 812399,5 тис. грн.; доходи інвестиційної банківської діяльності – 513779 тис. грн.; доходи, отримані від інших операцій – 16845 тис. грн. [35].

Загальний обсяг доходів, отриманих від сегментів, склав 7656923 тис. грн. – рис. 2.4.

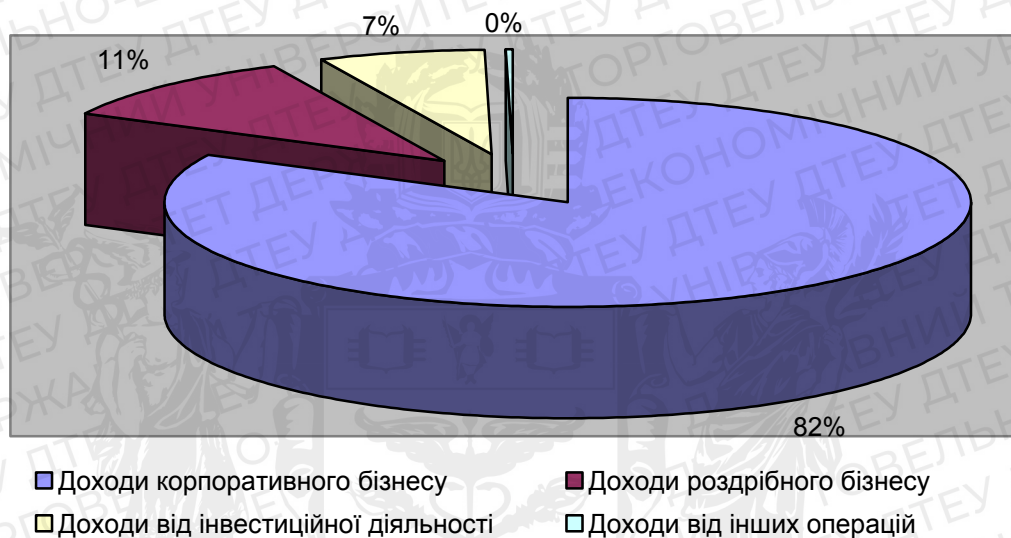


Рис. 2.4. Структура доходів АТ «РВС банк» у 2021 р.

Джерело: розроблено автором за матеріалами звіту банку

У 2021 році структура витрат АТ «РВС банк» була наступною: витрати корпоративного бізнесу – 4149770 тис. грн.; витрати роздрібного бізнесу – 1204981 тис. грн.; витрати інвестиційної банківської діяльності – 2929631 тис. грн.; витрати за іншими операціями – 2542045 тис. грн.[35].

Загальний обсяг витрат за операціями з сегментами склав 10826429 тис. грн. – рис. 2.5.

Станом на кінець дня 31 грудня 2021 року статутний капітал АТ «РВС банк» становить 4639121 тис. грн.; він повністю сплачений; зареєстрований; всі акції існують в бездокументній формі.

За 2015-2021 роки кредитний портфель АТ «РВС банк» зріс на 12100 млн. грн. або у 1,6 рази. Динаміка зростання кредитного портфелю АТ «РВС банк» представлена на рис. 2.6.

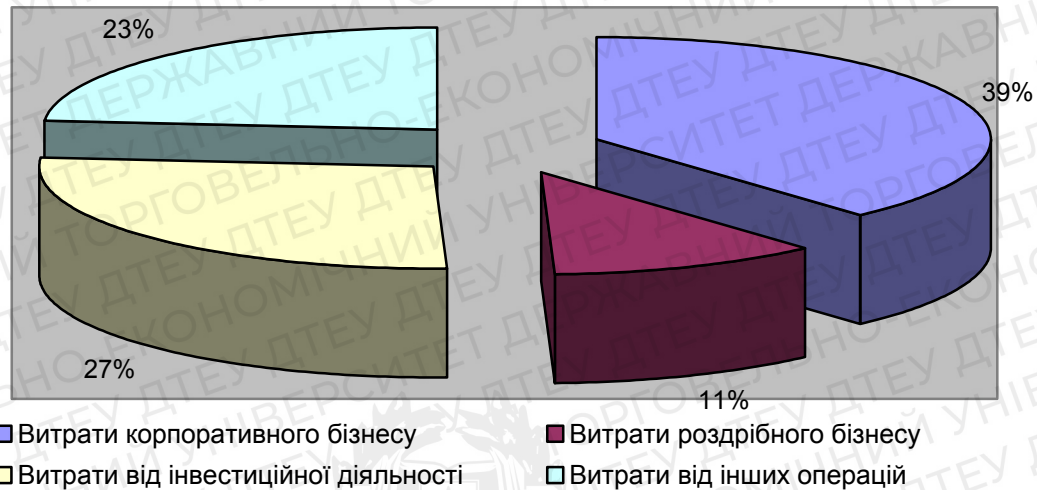


Рис. 2.5. Структура витрат АТ «РВС банк» у 2021 р.

Джерело: розроблено автором за матеріалами звіту банку

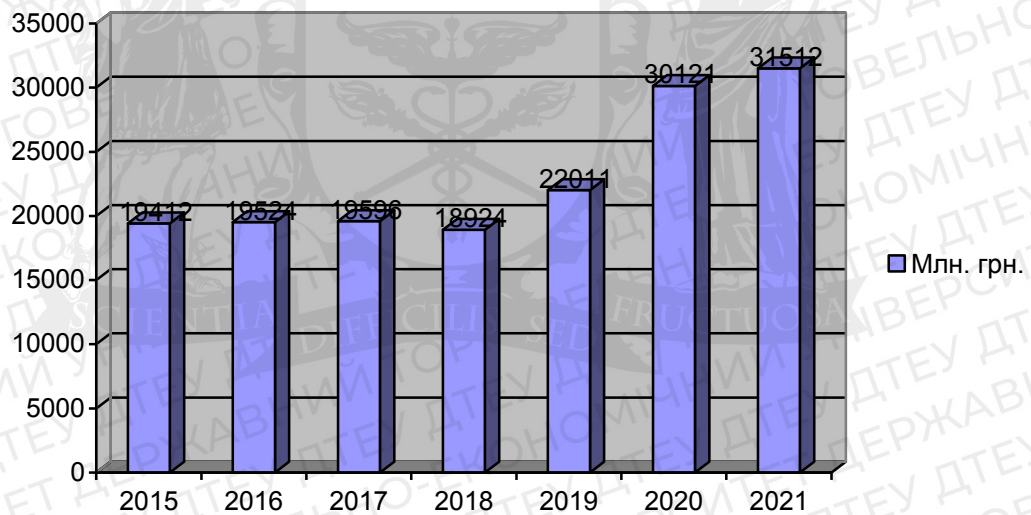


Рис. 2.6. Динаміка зростання кредитного портфелю АТ «РВС банк» у 2015-2021 р.

Джерело: розроблено автором за матеріалами звіту банку

Пріоритетними галузями економіки, в які банк спрямовував свої кредитні ресурси, були: будівництво, харчова промисловість, нафтопереробний комплекс, торгівля, сільське господарство, вугільна промисловість.

За 2015-2021 роки депозитний портфель АТ «РВС банк» зріс на 4839 млн. грн. або у 1,3 рази. Динаміка зростання депозитного портфелю АТ «РВС

банк» представлена на рис. 2.7.

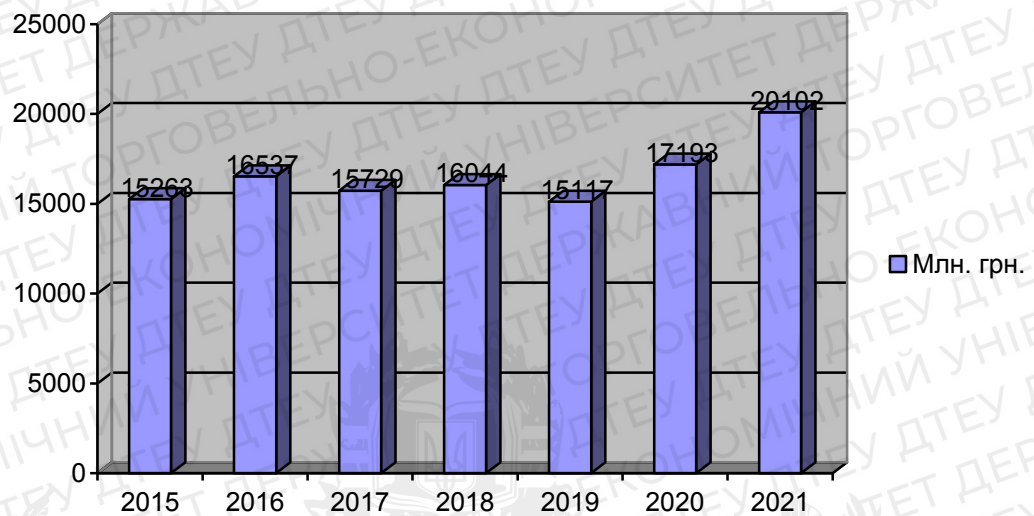


Рис. 2.7. Динаміка зростання депозитного портфелю АТ «РВС банк» у 2015-2020 р.

Джерело: розроблено автором за матеріалами звіту банку

Якщо розглядати фінансовий результат АТ «РВС банк», то у 2015-2021 роках його показники наступні – рис. 2.8

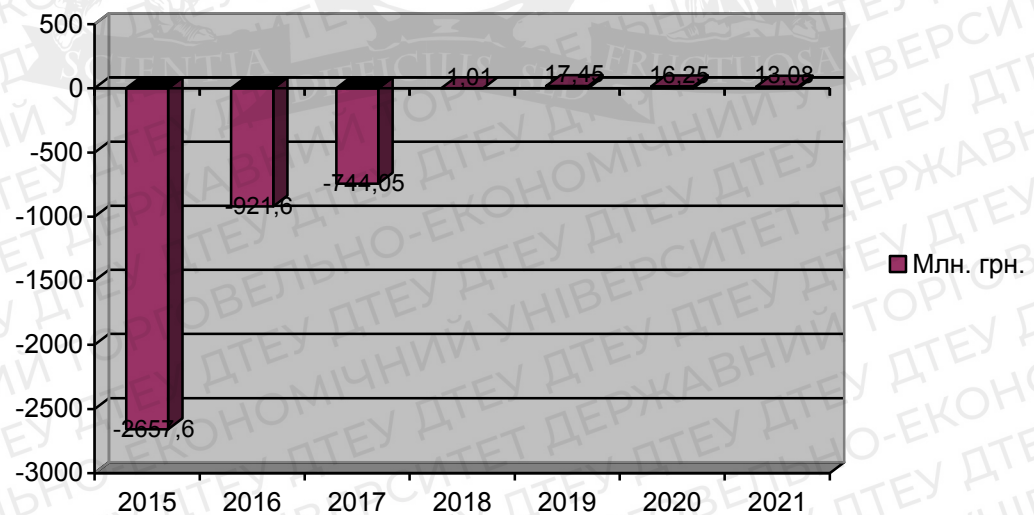


Рис. 2.8. Динаміка показника фінансового результату АТ «РВС банк» у 2015-2021 р.

Джерело: розроблено автором за матеріалами звіту банку

Отже, у 2015-2017 роках можемо спостерігати позитивну динаміку зменшення негативних показників фінансового результату банку, а з 2018 року відбувається планомірне зростання прибутку банку.

2.2. Аналіз технологій тайм-менеджменту, використовуваних у АТ «РВС Банк»

Для цілей та завдань дослідження нами було здійснено аналіз витрат робочого часу менеджерів з відділу кредитування банку. Застосовуючи методи самофотографії та фотографії робочого часу, ми заповнювали картки індивідуальної фотографії робочого часу кожного з менеджерів з кредитування. Час спостереження - один робочий тиждень (5 робочих днів). На картці спостереження робочого часу фіксувався момент початку й завершення конкретної роботи або виду діяльності кожного менеджера з кредитування. Фотографія робочого часу дає велику кількість цифрових даних, що характеризують час, який витрачається на різні види робіт і втрати. Багато цих витрат повторюються.

На основі отриманих даних ми здійснили класифікацію витрат робочого часу менеджера з кредитування банку – табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікація витрат робочого часу менеджера з кредитування

АТ «РВС банк» за день

№ п/п	Витрати часу	Позначення	Фактичний баланс	
			хв.	%
1	Підготовка робочого місця	ПРМ	7	1,7
2	Перевірка пошти, відповіді на важливі листи	ОТД	10	2,1
3	Спілкування з клієнтами	ОТД	75	15,6
4	Проведення аналізу клієнтської бази	ОТД	25	5,2
5	Вимушені організаційні простой	ВОП	10	2,1
6	Робота з документами	ОТД	25	5,2
7	Відпочинок та час на особисті потреби	ВОП	30	6,25
8	Ділові розмови по укладеним договорам	ОТД	40	8,3
9	Обід (не враховується)	-	60	-
10	Спілкування з клієнтами	ОТД	70	14,6

11	Коригування місячного плану з кредитування	ПЗД	10	2,1
12	Особисті розмови по телефону	ПТД	10	2,1
13	Відпочинок та час на особисті потреби	ВОП	30	6,25
14	Перевірка пошти, відповіді на листи	ОТД	15	3,1
15	Спілкування з клієнтами	ОТД	65	13,1
16	Вимушені організаційні простой	ВОП	20	4,2
17	Робота з документами	ОТД	20	4,2
18	Систематизація документів	ПЗД	10	2,1
19	Наведення порядку на робочому столі, виключення комп'ютера	ПРМ	8	1,8
20	РАЗОМ		480	100

Далі ми визначили частку видів роботи менеджера з кредитування в загальному бюджеті робочого часу (рис. 2.9) і отримали наступне: робочий час менеджера з кредитування складає 79,1% часу основної роботи, при цьому 3,5% - це підготовка робочого місця, а 4,2% - це підготовчі та заключні робочі дії.

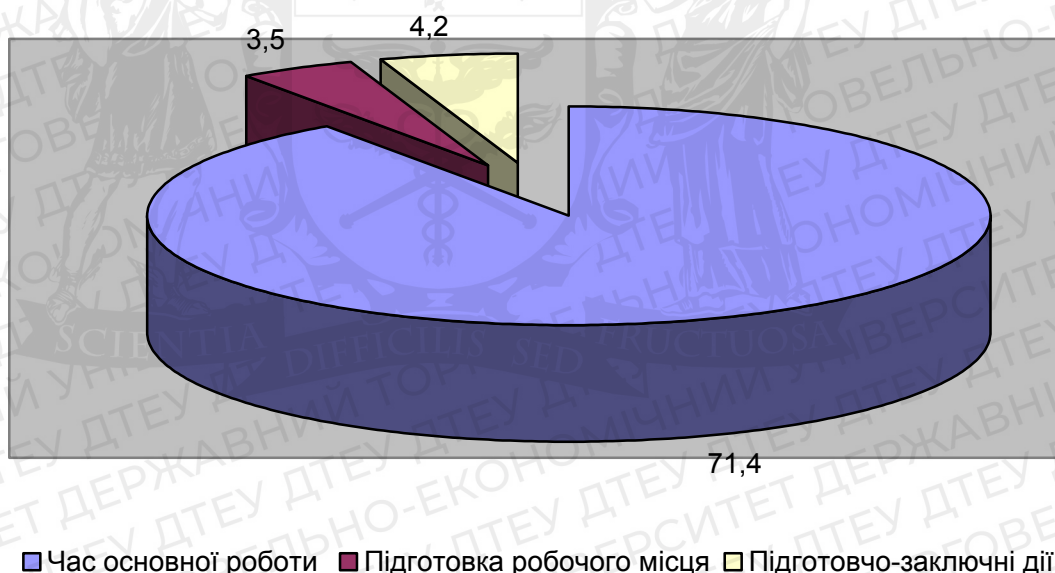


Рис. 2.9. Частка видів робіт у загальному бюджеті робочого часу

Джерело: розроблено автором за матеріалами фотографії робочого часу

Щодо частки видів робіт у загальному бюджеті часу основної діяльності, то вона наведена на рис. 2.10.

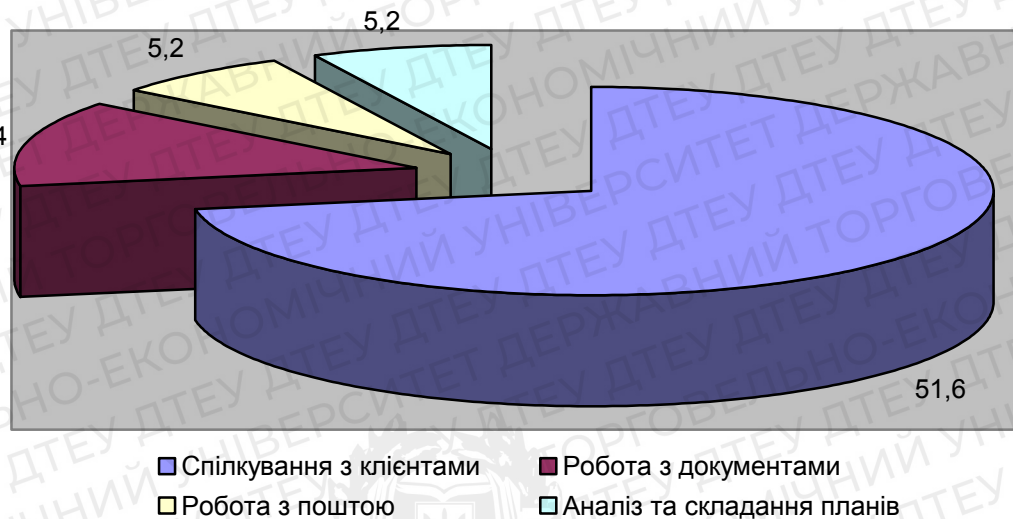


Рис. 2.10. Частка видів робіт у загальному бюджеті часу основної діяльності

Джерело: розроблено автором за матеріалами фотографії робочого часу

Отже, більшу частину часу менеджери з кредитування витрачають на роботу із клієнтами – 51,6%; на роботу з документацією припадає 9,4%; на плани та аналізи – 5,2%; на роботу з поштою – 5,1%.

Результати спостереження були узагальнені та згруповані за напрямками використання робочого часу. Рациональне використання робочого часу представлене наступними показниками:

1. Коефіцієнт підготовчо-заключного часу:

$$K_{пзч} = \frac{ПЗД}{(ПЗД + ОТД + ПРМ)} \times 100\%, \quad (2.1)$$

$$K_{пзч} = \frac{20}{(20 + 345 + 15)} \times 100\% = 5,3\%$$

2. Коефіцієнт часу основної роботи:

$$K_{чор} = \frac{ОТД}{(ПЗД + ОТД + ПРМ)} \times 100\%, \quad (2.2)$$

$$K_{\text{чор}} = \frac{345}{(20 + 345 + 15)} \times 100\% = 90,8\%$$

3. Коефіцієнт на обслуговування робочого місця:

$$K_{\text{орм}} = \frac{\text{ПРМ}}{(\text{ПЗД} + \text{ОТД} + \text{ПРМ})} \times 100\%, \quad (2.3)$$

$$K_{\text{орм}} = \frac{15}{(20 + 345 + 15)} \times 100\% = 3,9\%$$

Показники раціонального використання робочого часу представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Раціональність використання робочого часу менеджерів з кредитування

№ п/п	Коефіцієнт	Нормативне значення	Значення показника
1	Коефіцієнт підготовчо-заключного часу	2-4%	5,3%
2	Коефіцієнт часу основної роботи	92-96%	90,8%
3	Коефіцієнт на обслуговування робочого місця	2-4%	3,9%

Провівши аналіз даних, представлених у таблиці, можна відзначити, що оцінені значення часового фактору підготовчої та заключної роботи і часового фактору для обслуговування робочого місця складають 5,3% й 3,9%. При цьому перший фактор знаходиться не в межах норми, що свідчить про значну витрату часу менеджерами за цим напрямом. Другий фактор – у межах нормативної величини. Коефіцієнт раціональності використання основного робочого часу нижче нормативного значення на 1,2-5,2%.

Наступний етап - обчислення тривалості окремих напрямів витрат часу. Для цього використовувалися нами результати самофотографії робочого часу. Згруповані в однойменні групи напрями з розрахунками заносилися у баланс робочого часу. Далі була розрахована частка кожного напрямку витрат часу у структурі робочого часу менеджерів з кредитування.

На основі отриманих даних ми склали баланс робочого часу менеджера з кредитування – табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Баланс робочого часу менеджера з кредитування АТ «РВС банк» за день

№ п/п	Витрати часу	Позначення	Фактичний баланс	
			хв.	%
1	Підготовчі й заключні дії	ПЗД	20	4,2
2	Оперативна трудова діяльність	ОТД	345	71,4
3	Підготовка робочого місця	ПРМ	15	3,5
4	Відпочинок й особисті потреби	ВОП	60	12,5
5	Вимушені організаційні простой (відсутність канцелярії, банківських карт, картриджів, збої в роботі Інтернет-мережі або програмних комплексів)	ВОП	30	6,3
6	Втрати через порушення трудової дисципліни (запізнення, несанкціоновані затримки з мікро- й макро-пауз)	ПТД	10	2,1
7	Разом баланс	ТБ	480	100

На підставі даних фактичного балансу нами були розраховані наступні показники:

1. Коефіцієнт використання робочого часу:

$$K_{врч} = (T_{пзд} + T_{отд} + T_{прм} + T_{воп}) / T_{б}, \quad (2.4)$$

$$K_{врч} = (20 + 345 + 15 + 60) / 480 = 0,916 \times 100\% = 91,6 \%$$

2. Коефіцієнт втрат з організаційно-технічних причин:

$$K_{вотп} = T_{воп} / T_{б}, \quad (2.5)$$

$$K_{вотп} = 30 / 480 = 0,0625 \times 100\% = 6,25\%$$

3. Коефіцієнт втрат робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни:

$$K_{впдт} = T_{пдт} / T_{б}, \quad (2.6)$$

$$K_{пдт} = 10 / 480 = 0,021 \times 100\% = 2,1\%$$

4. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за умови усунення прямих втрат робочого часу:

$$P_{пп} = (T_{воп} + T_{пдт}) / T_{б} \times 100\% \quad (2.7)$$

$$P_{пп} = 40 / 480 \times 100\% = 8,35\%$$

Уся економія за цими категоріями витрат робочого часу вважається збільшенням оперативного часу.

Нормативний оперативний час (Тноч) було визначено за формулою:

$$T_{\text{ноч}} = T_{\text{Б}} \times \frac{(N_{\text{прм}} + N_{\text{воп}})}{100}, \quad (2.8)$$

де, $N_{\text{прм}}$ – норматив часу на підготовку робочого місця;

$N_{\text{воп}}$ – нормативи часу на відпочинок й особисті потреби.

$$T_{\text{ноч}} = 480 \times \frac{(15 + 60)}{100} = 360$$

Виходячи з величини нормативного оперативного часу, визначається тривалість нормативного часу на обслуговування робочого місця й на відпочинок й особисті потреби. Загалом менеджери з кредитування АТ «РВС банк» нерационально витрачають 15 хвилин оперативного часу.

Аналіз балансу робочого часу показав, що відсоток використання робочого часу менеджерів з кредитування протягом робочого тижня склав 79,1%. Втрати робочого часу, обґрунтовані організаційно-технічними причинами й порушенням трудової дисципліни, склали 8,4% (втрати робочого часу з організаційно-технічних причин - 6,3%, у зв'язку з порушенням трудової дисципліни - 2,1%). Отже, можливі резерви для підвищення продуктивності праці й ефективності використання робочого часу складають 8,4%.

Для реалізації резерву використання робочого часу керівництву АТ «РВС банк» необхідно підсилити роботу над контролем трудової дисципліни персоналу, а також налагодити організаційно-технічне постачання робочих місць. Оскільки принципово важливим напрямком розвитку АТ «РВС банк» є максимальна орієнтація на клієнта, то, проаналізувавши фотографії робочого дня менеджерів з кредитування, керівнику відділення слід ухвалити рішення про те, що для посилення конкурентної позиції на ринку необхідно використовувати нові й більш досконалі методи тайм-менеджменту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ АТ «РВС БАНК» ЗАСОБАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Проведене дослідження з використання робочого часу менеджера з кредитування АТ «РВС Банк» дозволяють зробити висновок про те, що цей процес має потребу в удосконаленні, тому що він побудований не достатньо ефективно. Аналіз показав, що менеджери з кредитування АТ «РВС банк» нерационально витрачають 15 хвилин оперативного часу. Здавалося б, це незначний час, але прості розрахунки дозволяють визначити загальну суму витрат, пов'язаних з цим.

На рис. 3.1 представлені процеси, виконувані менеджером з кредитування, які включають втрати від зайвих дій.



Рис. 3.1. Робочі процеси менеджера з кредитування із втратами від зайвих дій

Джерело: розроблено автором за результатами спостережень

У середньому у менеджерів з кредитування 247 робочих днів, таким чином, робочий час у годинах із сорокагодинним робочим тижнем становить 1976 годин. Річний фонд заробітної плати менеджера з кредитування (разом з преміями) складає 184800 грн. Вартість однієї години у середньому складає 93,44 грн. 15 хвилин на день на протязі року перетворюються в 3705 хвилин

або 61,55 годин. Таким чином, банк втрачає щонайменше 5769,93 грн.

У ході бесіди з менеджерами з кредитування АТ «РВС Банк» ми звернули увагу на організацію умов їх праці. Оскільки в раціональному використанні робочого часу важливу роль відіграє устаткування робочого простору, тому чим краще робоче місце обладнане, тим вищою є продуктивність роботи менеджера з кредитування.

Слід зазначити, що робоче місце менеджера з кредитування оснащено недостатнім набором офісного устаткування. Так, у кабінеті немає сканера. Щоб відсканувати і відправити необхідну документацію, менеджер повинен піти у до відділу маркетингу. Таким чином, мінімальна втрата часу становить близько 10 хвилин. Використовуючи раніше розрахований алгоритм розрахунку і з огляду на те, що потреба в скануванні документів з'являється щоденно, ми отримуємо 3846,6 грн. За цих умов рекомендується придбати сканер у відділ кредитування. Його вартість становить 3229 грн., тому банк зможе заощадити 617,6 грн.

Також необхідно організувати раціональне планування робочого місця, що дозволяє заощадити час на пошук засобів й об'єктів праці й зменшити фізичні зусилля менеджера з кредитування. Так, 3,5% часу менеджера - це підготовка робочого місця, а 4,2% - це підготовчі та заключні робочі дії. Тому ми пропонуємо ввести програму організації робочого місця 5S, щоб підвищити ефективність і керованість робочої зони, підвищити продуктивність праці й заощадити час.

Програма 5S включає в себе п'ять дій:

1. Сортування - означає, що працівник звільняє робоче місце від усього, що не потрібно при виконанні своєї діяльності. У менеджерів часто немає звички позбуватися від предметів, які більше не потрібні для роботи, і тримати їх поряд «для кожної аврал-ситуації». Це звичайно веде до неприпустимої плутанини або створює перешкоди для руху в робочій зоні. Видалення непотрібних предметів і раціоналізація робочого місця покращують культуру й безпеку праці.

2. Рациональне місце розташування - означає ідентифікувати й позначати «його місце» для кожного елементу, необхідного в робочій зоні. Для раціоналізації надзвичайно важливо завжди залишати потрібні предмети в тих же місцях, які для них призначені. Це ключова умова для мінімізації часу, що витрачається на непродуктивні пошуки.

3. Очищення - означає забезпечити робоче місце з достатньою точністю для моніторингу й постійно підтримувати його.

4. Стандартизація - це метод, за допомогою якого можна домогтися стабільності при виконанні процедур перших трьох етапів 5S - означає розробку контрольного списку, зрозумілого і простого у використанні.

5. Удосконалення означає, що введення встановлених процедур стає звичкою.

Активність, яка лежить в основі 5S (сортування, раціональне розміщення, очищення, стандартизація й удосконалення), є абсолютно логічною. Вона є основним правилом управління будь-яким відділом банку.

При складанні фотографії робочого дня менеджер з кредитування повідомив, що для безпосередньої роботи із клієнтами він витрачає 4,2 години, що становить 52,1% від загального робочого часу. При аналізі опису його роботи з'ясувалося, що функціональні обов'язки менеджера чітко не визначені. Таким чином, формулювання «робота із клієнтами» не розкриває, яка робота і з яким клієнтом (юридичними особами, фізичними особами) здійснювалася. Тобто, менеджер з кредитування взаємодіє із клієнтами, у тому числі з таких питань, як просування нових банківських послуг. Істотне скорочення часових витрат у такому випадку дозволяє зробити метод делегування в організаційній діяльності. Ці проблеми можуть вирішувати менеджери зали банку.

Близько 2 годин або 24% свого часу проводить менеджер з кредитування у роботі з документацією. Значного скорочення часових витрат можна домогтися за допомогою таких заходів:

1. Необхідно класифікувати всю документацію. Наприклад, інструкції повинні перебувати в безпосередній близькості тільки в тому випадку, якщо

робоче місце є новим, та є усе ще недостатня впевненість у своїй компетентності або часто необхідно використовувати цей документ для роботи. В інших випадках папка з інструкціями повинна перебувати в зоні вільного доступу, але вона не залишається безпосередньо на робочому столі.

2. Існує певний потік документації, що вимагає постійної уваги й прийняття швидких рішень. Якщо цей потік активний протягом усього робочого дня, він повинен бути розподілений у міру його надходження. Якщо документи вимагають переведення їх у копію, якщо це можливо, то доцільно перенести її й не захащувати свій стіл.

3. Розподілити вхідні документи в секретні папки (незалежно від способу подання документа - на папері або в електронному вигляді). Можна назвати папки відповідно до дій: «У роботі», «Відправити», «Готове», «Для перегляду». Щодня до кінця робочого дня необхідно перевірити вміст, особливо умови виконання. Після того, як документ пройшов процес впровадження, менеджеру доцільно видалити всю документацію по цій проблемі у архів.

4. Якщо менеджер відповідає за передані документи (для виконання), важливо стежити за наступним проходженням документації, нагадувати виконавцям про строки й вчасно одержувати відповідь. Щоб полегшити процес моніторингу, повинен бути встановлений спеціальний графік, шаблон якого представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Графік моніторингу документації

Назва документа	Надійшов	Виконавець	Переданий	Отримати відповідь	Доповісти про виконання
1	2	3	4	5	6

У кожен стовпчик вводиться дата і документ відслідковується. Аналогічний графік можна створити на робочому столі комп'ютера, і його можна роздрукувати й повісити в зоні видимості. Вся документація

реєструється й контролюється. Всі стовпчики найкраще заповнюються при обробці документу.

Досить важливо впровадити практику особистого планування у свою діяльність менеджерам з кредитування АТ «РВС Банк». На сьогоднішній день існує безліч різних методів, спрямованих на управління часом. Найбільш простим й ефективним з них планування робочого часу за методом Лотара Сіверта, відомого німецького фахівця у галузі управління часом. Щоб скласти план на день, у середньому достатньо витратити 10-15 хвилин. Метод включає в себе 5 основних етапів:

Крок 1. Список завдань. У сформованому плані дня перераховані всі завдання, які необхідні або важливі наступного дня. У стовпчику «Завдання» слід вказати наступну інформацію:

1. Справи з плану на тиждень або місяць.
2. Завдання, які не були виконані напередодні.
3. Цілі, що періодично виникають.
4. Додані завдання.

Крок 2. Оцінити тривалість завдання. Реалістичний план повинен включати список завдань, які можуть бути дійсно досягнуті. Тому, перш ніж починати управляти часом, менеджеру слід оцінити очікувану тривалість необхідних заходів. При оцінці тривалості випадків неможливо досягти повної точності. Однак досвід дозволяє стверджувати – достатньо тижневого досвіду в цій техніці для досягнення точності 85-90%. Коли з'являється часовий інтервал, виконавець буде більш точним протягом відведеного часу, ефективно справляючись із призначеними завданнями.

Важливою умовою є та, що при визначенні строків вирішення проблем слід вказати не тільки час для конкретного завдання, але й коли менеджер планує запустити його й коли його завершити.

Крок 3. Заощадити час. При складанні плану варто враховувати першу основну пораду - він не повинен охоплювати більше 60% робочого часу. Інший час стає резервом для важливих справ, не запланованих спочатку, але які все ж

виникають у роботі менеджера. Якщо робочі елементи в заповненій таблиці перевищують 60% робочого часу, то слід зробити наступні кроки:

1. Відкинути один із предметів або перемістити його на наступний день.
2. Визначити свої пріоритети, важливість віддається делегуванню завдань, що скорочує час, яки витрачається на виконання цих завдань.
3. Скорочення часових витрат по кожному пункту в його графіку;
5. Якщо завдання перебувають за межами зазначеного періоду часу, вони повинні бути скасовані або перенесені на наступний день.

Крок 4. Пріоритезація й делегування завдань. При плануванні часу менеджер повинен визначити пріоритети завдань, щоб заощадити час для кожної з них. Визначено три типи пріоритетів: важливі й термінові завдання (а), щось одне - термінове або важливе (b), поточні завдання (с). Для кожного дня має бути заплановане не більше 3 завдань а, не більше 6 завдань b і не більше 7 завдань с.

Крім того, оцінюється можливість делегування кожного завдання - визначити, кому воно може бути передане повністю або частково. У результаті менеджер може уникнути непотрібних завдань, заощаджуючи свій час, зберігаючи тільки важливі цілі зі своєї сфери відповідальності.

Крок 5. Моніторинг результатів. На основі цієї схеми розпочинається виконання завдання, контролюється результат і виділений час. Завдання, які не вдалося виконати, переносяться на наступний день.

Переваги описаного вище алгоритму планування досить значні: по-перше, стає можливим планувати роботу й визначати пріоритети в усіх сферах діяльності менеджера з кредитування, а по-друге, зберігається величезна кількість часу.

Крім того, з метою удосконалення тайм-менеджменту в АТ «РВС Банк», ми пропонуємо впровадити комплексний корпоративний стандарт з тайм-менеджменту. Для цього необхідно реалізувати проект, який дозволить впровадити технології тайм-менеджменту на всіх рівнях управління банком, і його основними заходами мають стати наступні:

1. Організувати навчання з тайм-менеджменту для вищого керівництва банку.
2. Розробити корпоративний стандарт тайм-менеджменту з інтеграцією його в систему управління ISO 2000, яка діє в банку.
3. Провести ТМ-діагностику (для ключових менеджерів) і ТМ-атестацію (для кожного співробітника).
4. Організувати систему навчання для всіх груп співробітників банку, що дозволить використати принципи тайм-менеджменту на всіх рівнях управління й на рівні виконавців.

Успішна реалізація проекту може бути забезпечена тільки злагодженою роботою усієї банківської команди, яка має поетапно пройти навчання за професійною програмою підвищення кваліфікації «Корпоративний тайм-менеджмент. Персональний тайм-менеджмент», спрямованою на удосконалення і (або) одержання нових компетенцій, необхідних фахівцям для професійної діяльності у АТ «РВС Банк».

Мета програми полягає у формуванні в усіх працівників АТ «РВС Банк» цілісного й глибокого розуміння сутності тайм-менеджменту та основ його застосування у власній професійній діяльності.

Навчальний план за програмою представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Навчальний план за програмою «Корпоративний тайм-менеджмент.

Персональний тайм-менеджмент»

Назва розділу і теми	Всього	у тому числі	
		Лекції	Практичні заняття та семінари
1. Корпоративна й організаційна культура	3	3	-
2. Правила ціле покладання. Система SMART.	4	2	2
3. Контекстне планування за допомогою MS Outlook	8	2	6
4. Корпоративний тайм-менеджмент	8	4	4
5. «ТМ-базила» у розвитку корпоративної культури. Командні домовленості у ТМ. Корпоративні стандарти організації часу	4	-	4
6. Розстановка пріоритетів. Матриця огляду регулярних завдань.	4	2	2

7. Мотивація і самомотивація	4	2	2
8 Хронометраж і фотографія робочого дня. Оцінка особистої ефективності	3	1	2
Заключне заняття	1	-	1
Резерв навчального часу	1	-	1
Усього	40	16	24

Програма може бути реалізована на базі Центру навчання Незалежної асоціації банків України. Навчальний центр у ході реалізації програми може використовувати електронне навчання, а також дистанційні освітні технології за узгодженням із керівництвом банку: дистанційне навчання може чергуватися з очними заняттями. Очне навчання здійснюється з відривом від роботи, дистанційне - без відриву від роботи. Обсяг навчального часу - 40 годин.

При організації очного навчання види навчальних занять і навчальних робіт визначаються навчальним планом. За основний вид організації теоретичного навчання рекомендовано лекції із застосуванням методів навчання, що активізують розумову діяльність слухачів. Теоретичний матеріал можна ілюструвати прикладами із практики діяльності різних підрозділів банку та його різних працівників. На семінарських заняттях проводяться обговорення проблемних питань.

Форма й методика проведення практичних занять (круглі столи, рольові й ділові ігри, тренінги, виїзні заняття й т.д.) вибираються викладачем, виходячи з дидактичних цілей і змісту матеріалу. Практичні заняття націлені також на розвиток у слухачів навичок систематизації, аналізу й оцінки матеріалу щодо ефективного управління власним часом на робочому місці та на підготовку їх до самостійного вирішення професійних завдань. На заняттях корисно організовувати вільний обмін думками, підсумки якого підводить викладач. Резерв навчального часу рекомендується використовувати для розгляду найбільш складних питань, що виникли в процесі навчання, проведення консультацій, а також заходів щодо контролю знань. Заключне заняття організовується у формі круглого столу з метою підведення підсумків навчання й оцінки його організації.

Для досягнення найбільшої ефективності навчання слід формувати навчальні групи чисельністю до 20 осіб, які при проведенні практичних і семінарських занять діляться на підгрупи чисельністю не менше 8 осіб.

За результатами освоєння програми проводиться підсумкова атестація шляхом комп'ютерного тестування. Слухачам, які успішно освоїли Програму й пройшли підсумкову атестацію, видається відповідний документ.

У табл. 3.3 представлений план впровадження проекту удосконалення тайм-менеджменту у АТ «РВС Банк».

Таблиця 3.3

**План впровадження проекту удосконалення тайм-менеджменту в АТ
«РВС Банк»**

№ п/п	Захід	Строк	Відповідальний
1	Розробка і впровадження корпоративного стандарту з тайм-менеджменту		
1.1.	1.1. Розробка стратегічних цілей і завдань з управління часом у банку	Червень-липень 2022	Виконавчий директор
1.2.	Розробка показників ефективності з управління часом у банку	Липень 2022	Виконавчий директор, комерційний директор
1.3.	Розробка оперативної документації для здійснення контролю досягнення показників з ефективного управління часом	Серпень-вересень 2022	Виконавчий директор, комерційний директор
2	Впровадження нових стандартів управління часом у діяльності банку		
2.1.	Повідомлення співробітників про впровадження нової тайм-менеджменту, роз'яснення деталей	Листопад 2022	HR-менеджер банку
2.2.	Внесення відповідних поправок у трудові договори або укладання додаткових трудових угод	Листопад-грудень 2022	
2.3.	- оформлення договорів		HR-менеджер банку
2.4.	- підписання договорів		Генеральний директор
2.5.	Навчання співробітників усіх рівнів управлінню часом за програмою	Листопад-грудень 2022	Працівники навчального центру
2.6.	Вступ нового корпоративного стандарту з тайм-менеджменту в силу	1.01.2023	Генеральний директор

Даний проект з удосконалення системи тайм-менеджменту АТ «РВС Банк» має декілька фаз життєвого циклу. Також проект має циклічну природу, тому що постійно відбувається оновлення персоналу й змінюються цілі банку.

Періодично повинна проводитися оцінка результатів застосування тайм-менеджменту й адаптація системи під вимоги банку.

Проект з удосконалення системи тайм-менеджменту АТ «РВС Банк» має 4 фази життєвого циклу:

- формування концепції проекту;
- розробка і планування проекту;
- реалізація проекту;
- оцінка результатів проекту.

Учасники проекту на різних фазах його життєвого циклу наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Перелік учасників проекту на фазах життєвого циклу

Фаза	Початок фази	Закінчення фази	Основна діяльність	Основні учасники	Труднощі
Формування концепції проекту	Лютий 2023	Лютий 2023	1. Визначення цілей які повинні бути досягнуті за допомогою тайм-менеджменту. 2. Визначення ключових показників ефективності проекту для окремих груп посад.	HR-менеджер банку, керівники підрозділів	Труднощі у знаходженні оптимального проектного рішення
Розробка і планування проекту	Березень 2023	Березень 2023	1. Підготовка інструментарію. 2. Узгодження проекту. 3. Підготовка корпоративного стандарту управління часом. 4. Визначення критеріїв успішної реалізації проекту. 5. Розробка заходів і підготовка необхідних матеріалів для співробітників. 6. Складання й узгодження бюджету впровадження системи управління часом	HR-менеджер банку, керівники підрозділів	Вибір оптимальних методик навчання всіх категорій основам тайм-менеджменту

Реалізація проекту	Квітень 2023	Квітень 2023	1. Організація навчання топ-менеджменту 2. Впровадження корпоративного стандарту управління часом 3. Впровадження електронного курсу для оперативних працівників	Виконавчий директор, HR-менеджер банку, керівники підрозділів	Здатність співробітників прийняти зміни. Адекватність завдань. Мотивація співробітників
Оцінка результатів в проекті	Травень 2023	Червень 2023	1. Оцінка отриманих результатів	Виконавчий директор, HR-менеджер банку	Виявлення слабких місць у системі управління часом

Після оцінки результатів необхідно буде зробити необхідне коригування системи управління часом у АТ «РВС Банк».

Далі представимо дерево цілей проекту на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Дерево цілей проекту

Джерело: розроблено автором

Далі зробимо декомпозицію цілей проекту у відповідності зі стадіями життєвого циклу - рис. 3.3.



Рис. 3.3. Декомпозиція цілей проекту

Джерело: розроблено автором

Далі представимо матрицю відповідальності за проектом у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Матриця відповідальності за проектом

Заходи	Генеральний директор	Виконавчий директор	HR-менеджер банку	Керівники підрозділів	Фінансовий директор
1.1. Визначення цілей, які повинні бути досягнуті за допомогою тайм-менеджменту	А	К	В		
1.2. Визначення ключових показників ефективності проекту для окремих груп посад	А	К	В	У	У
2.1. Підготовка інструментарію		К	В		
2.2. Узгодження проекту	А	К	В		
2.3. Підготовка корпоративного стандарту управління часом	А	В	П	П	
2.4. Визначення критеріїв успішної реалізації проекту	А	В	П		
2.5. Розробка заходів і підготовка необхідних матеріалів для співробітників		К	В		
2.6. Складання й узгодження бюджету впровадження системи управління часом	У		В		П
3.1. Організація навчання топ-менеджменту	А	К	В		
3.2. Впровадження корпоративного стандарту управління часом	А	В			
3.3. Впровадження електронного курсу для оперативних працівників		К	В		
4.1. Оцінка отриманих результатів	А		В		

* А – прийняття рішень; В – виконання; К – контроль; У – узгодження; П – планування

Насамкінець розглянемо соціально-економічну ефективність запропонованих заходів. У табл. 3.5 представимо бюджет, який необхідно закласти у 2023 році на реалізацію проекту удосконалення корпоративного стандарту з тайм-менеджменту у АТ «РВС Банк».

Таблиця 3.5

Бюджет на реалізацію проекту удосконалення корпоративного стандарту з тайм-менеджменту у АТ «РВС Банк», тис. грн.

Назва	Кількість осіб	Бюджет, тис. грн.
Навчання вищого керівництва	5	17,5
Розробка корпоративного стандарту	-	-
Курс для керівників підрозділів	18	33,0
Онлайн-курс для оперативного персоналу	200	-
Впровадження програми навчання управління часом оперативних співробітників банку	-	8,0
Разом:	-	58,5

Таким чином, витрати на проект складуть 58,5 тис. грн. В той же час, згадаємо, що річні витрати банку на одного менеджера з кредитування складають на рік 5769,93 грн.; при цьому кожне банківське відділення (а їх 17) має по 2-3 менеджери за напрямом кредитування. Участь у програмі лише 10 менеджерів дозволить за рік повернути витрати проекту та у подальшому отримувати більший банківський дохід.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо використання тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів банку. У підсумку зауважимо наступне:

1. Досліджуючи сутнісний зміст тайм-менеджменту, ми дійшли такого його формулювання: тайм-менеджмент, або управління часом, є сукупністю способів планування та організації роботи співробітників підприємства, які використовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань за допомогою постановки пріоритетів, розбиттю великих завдань та проектів на окремі дії та делегуванню іншим людям.

2. Тайм-менеджмент в системі управління підприємством є наразі важливим. Система тайм-менеджменту на підприємстві означає розробку і впровадження цілого комплексу заходів з удосконалення управління часом, по суті, реінжинірингу усіх шести компонентів управлінського процесу. Перевага ж упровадження інструментів тайм-менеджменту полягає в тому, що вони дають швидкий ефект, і це не потребує значних витрат на реалізацію в життя, вони прості і зрозумілі будь-якому співробітникові. Крім того, інструменти тайм-менеджменту сумісні з будь-якими іншими методами менеджменту (бережливе виробництво, електронний документообіг, «6 сигм» та іншими) і значно підвищують їх ефективність.

В той же час, для ефективного управління часом на підприємствах необхідне виявлення часових витрат. Інвентаризація часу включає хронометраж як кількісний облік часу різних видів діяльності та може проводитися за певний проміжок часу і з певною періодичністю. На основі інвентаризації проводиться аналіз витрат часу.

3. Суб'єктом даного дослідження виступає АТ «РВС банк» –

універсальний банк, який надає повний спектр фінансових послуг, як корпоративним клієнтам, так і фізичним особам. Станом на 31 грудня 2021 року діяло 18 відділень банку по Україні. У відділеннях надається весь спектр операцій банку, а саме: розрахунково-касове обслуговування юридичних та фізичних осіб; депозитні операції; неторговельні операції; розповсюдження пластикових карток; кредитування юридичних та фізичних осіб; документарні операції.

Основними результатами діяльності АТ «РВС банк» за 2021 р. можна назвати наступні: активи становили 42,3 млрд. грн.; зобов'язання становили 39,7 млрд. грн.; кредитний портфель становив 23,9 млрд. грн.; власний капітал банку склав 2,6 млрд. грн. Щодо показників фінансового результату банку, то у 2015-2017 роках можемо спостерігати позитивну динаміку зменшення негативних показників фінансового результату банку (з -2651,6 млн. грн. до -744,05 млн. грн.), а з 2018 року по 2021 рік відбувалося планомірне зростання прибутку банку.

4. Розглядаючи практику реалізації технологій тайм-менеджменту у АТ «РВС Банк» відзначимо, що робочий час менеджера банку складає 79,1% часу основної роботи, при цьому 3,5% - це підготовка робочого місця, а 4,2% - це підготовчі та заключні робочі дії. Більшу частину часу менеджери витрачають на роботу із клієнтами – 51,6%; на роботу з документацією припадає 9,4%; на плани та аналізи – 5,2%; на роботу з поштою – 5,1%. На основі аналізу ми склали баланс робочого часу менеджера і виявили, що загалом менеджери АТ «РВС банк» нераціонально витрачають 15 хвилин оперативного часу і можливі резерви для підвищення продуктивності праці й ефективності використання робочого часу складають 8,4%.

5. З метою удосконалення системи організації праці менеджерів АТ «РВС Банк» нами було запропоновано ввести програму організації робочого місця 5S, щоб підвищити ефективність і керованість робочої зони, підвищити продуктивність праці й заощадити час менеджерів. Програма включає такі процеси, як сортування, раціональне розміщення, очищення, стандартизацію й

удосконалення.

Крім того, з метою удосконалення тайм-менеджменту в АТ «РВС Банк», нами запропоновано впровадити комплексний корпоративний стандарт з тайм-менеджменту. Для цього необхідно реалізувати проект, який дозволить впровадити технології тайм-менеджменту на всіх рівнях управління банком, і його основними заходами мають стати наступні: а) організувати навчання з тайм-менеджменту для вищого керівництва банку; б) розробити корпоративний стандарт тайм-менеджменту з інтеграцією його в систему управління ISO 2000, яка діє в банку; в) провести ТМ-діагностику (для ключових менеджерів) і ТМ-атестацію (для кожного співробітника); г) організувати систему навчання для всіх груп співробітників банку, що дозволить використати принципи тайм-менеджменту на всіх рівнях управління й на рівні виконавців.

Витрати на проект складуть 58,5 тис. грн., однак навіть участь у програмі лише 10 менеджерів дозволить за рік повернути витрати проекту та у подальшому отримувати більший банківський дохід. Завдяки реалізації проекту в усіх працівників АТ «РВС Банк» сформується цілісне й глибоке розуміння сутності тайм-менеджменту та основ його застосування у власній професійній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. URL: <http://194.44.187.5/bitstream/123456789/17528/1/Bilyavska%20519-521.pdf3>
2. Боришкевич І.І., Жук О.І., П'ятничук І.І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7876>
3. Бурачек І.В. Тайм-менеджмент і його впровадження на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/01/ii-konferentsiya-2019.pdf>
4. Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу. *Журнал «Економіка та держава»*: наукове фахове видання. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4699&i=17>
5. Войлісовська В. Оптимізація робочого часу. Особистий та командний тайм-менеджмент. *Держслужбовець*: єдине спеціалізоване видання для працівників органів державної та судової влади і місцевого самоврядування. 2016. № 4. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/april/issue-4/article-17119.html>
6. Євтушенко Г.І., Дерев'янка В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм- менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.
7. Євтушенко Г.І. Тайм-менеджмент як механізм ефективної організації управління робочим часом персоналу. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31774/SPEF_2018_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. Захаренко Г. Тайм-менеджмент. Київ: Європ. ун-т, 2009. 348 с.

9. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 288-292
10. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 60–63.
11. Кові С.Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей: Потужні інструменти розвитку особистості. URL: <https://avidreaders.ru/read-book/7-zvichok-nadzvichayno-efektivnih-lyudey.html>
12. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. 2011. № 2 (53). С. 61–69.
13. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (41). С. 632–635.
14. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теорія і практика : посібник. Київ: Ніка-Центр, 2007. 344с.
15. Маліновська О.Я. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент» (для студентів ЛНУ ім. І. Франка, спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»). Львів, 2018. 122 с.
16. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 467-471
17. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету*. Серія «Економіка». 2018. Т. 23. Вип. 6 (71). С. 58–63.
18. Писаревська Г. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153

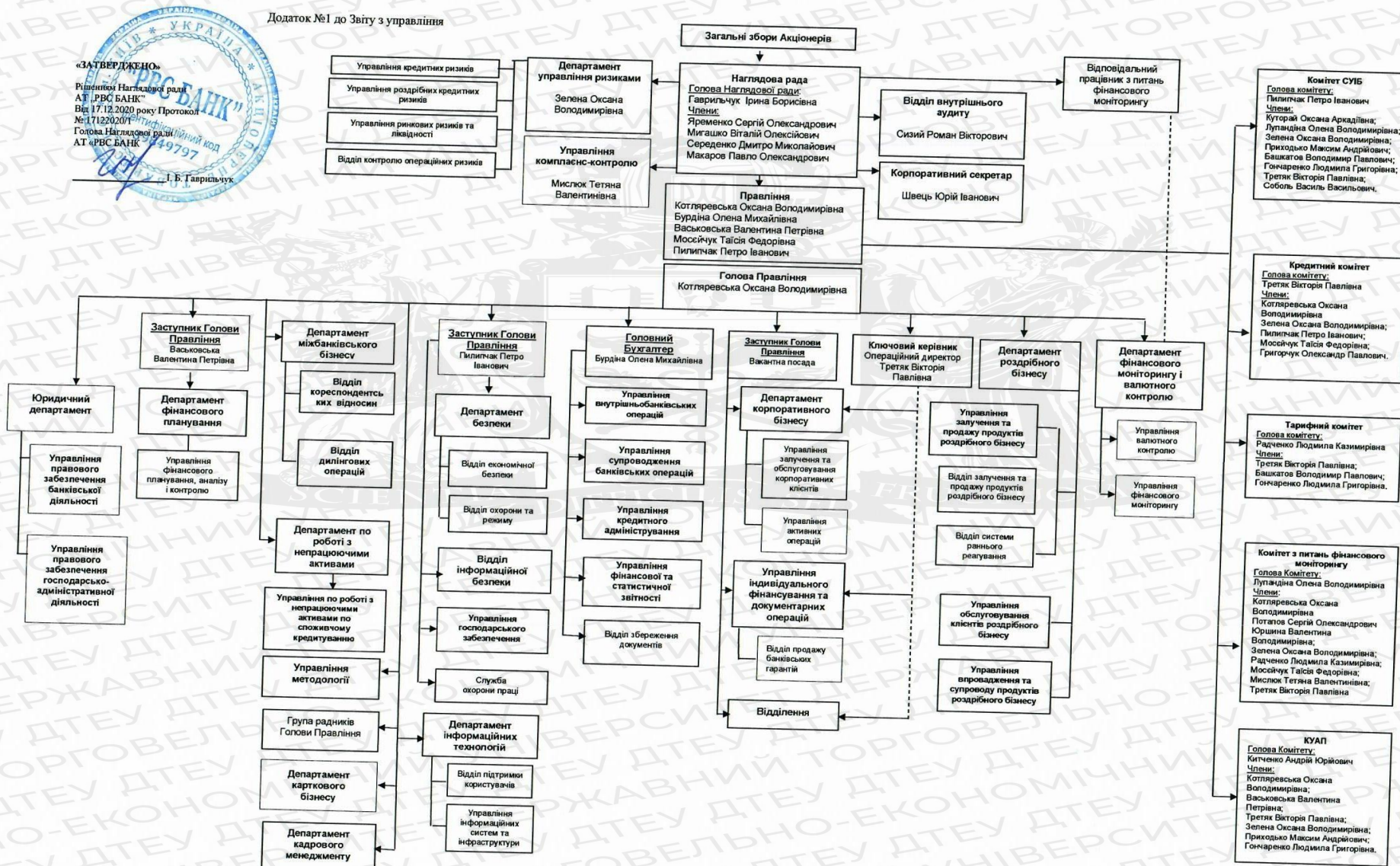
19. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент : учебное пособие / Пер. с англ. О.Д. Вайлес. СПб: Добрая книга, 2007. 288 с.
20. Приходченко Л.Л., Панченко Г.О., Піроженко Н.В., Оганісян М.С. Управління людськими ресурсами: конспект лекцій. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 207 с.
21. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. С.18-24
22. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів. Харків: Прапор, 2009. 672с.
23. Скібіцька Л.І. Тайм–менеджмент: навч. посібник для студ. економ. вузів. Київ: Кондор, 2009. 528 с.
24. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М Синчак. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
25. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4 (70). С. 261–268.
26. Чернишова М. Планування професійної діяльності майбутніх менеджерів: тайм-менеджмент. *Новітні технології навчання*. 2013. № 75. С. 158-162
27. Чкан А.С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент: навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.
28. Campbell G. Time Management: The 8 Laws of Time Management.N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 68 p.
29. Davis R. Time Management: How to Find the Time and Motivation to be Productive and Get Things Done. N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 66 p.

30. Drucker P. The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done. N.Y: Harper Business, 2004. 448 p.
31. Godefroy Ch. The Complete Time Management System. N.Y.: Positive Club 2016. 282 p.
32. Gopi S. Time Management: Step by Step Skill. Development Guide to Increase Productivity, Focus and End Procrastination. Nashville (Indiana): Unlimited, 2016. 58 p.
33. Seiwert L. Zeit zu leben: So bekommen Sie Ihr Leben in Balanc. Offenbach am Main: Gabal, 2015. 212s.
34. Tracy B. Time management. N.Y.: Amacom. 2013. 138 p.
35. <https://rwsbank.com.ua> – офіційний сайт АТ «РВС Банк»



ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «РВС БАНК»

Додаток №1 до Звіту з управління



Фінансова звітність АТ «РВС Банк»

за 2021 рік

Звіт про фінансовий стан

(тис.грн.)

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	5 840 041	4 056 596
Кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України		582 391	553 926
Торгові цінні папери	7	0	0
Інші фінансові активи, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	8	23 072	2 770 711
Кошти в інших банках	9	1 909 971	863 671
Кредити та заборгованість клієнтів	10	27 462 754	24 486 891
Цінні папери в портфелі банку на продаж	11	3 842 080	912 270
Цінні папери в портфелі банку до погашення	12	0	0
Інвестиції в асоційовані/асоційовані та дочірні компанії	13	0	0
Інвестиційна нерухомість	14	493 933	127 752
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочений податковий актив		989 194	495 451
Гудвіл	15	0	0
Основні засоби та нематеріальні активи	16	655 635	553 798
Інші фінансові активи	17	0	0
Інші активи	18	564 060	423 312
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	19	0	0
Усього активів		42 363 131	35 244 378
Зобов'язання			
Кошти банків	20	3 010 965	5 121 681
Кошти клієнтів	21	25 244 246	18 060 830
Боргові цінні папери, емітовані банком	22	2 261 961	48 605
Інші залучені кошти	23	7 598 698	6 772 668
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання		0	0
Резерви за зобов'язаннями	24	0	0
Інші фінансові зобов'язання	25	0	0
Інші зобов'язання	26	423 528	299 577
Субординований борг	27	1 200 030	2 878 258
Зобов'язання групи вибуття	19	0	0
Усього зобов'язань		39 739 428	33 181 619
Власний капітал			
Статутний капітал	28	4 639 121	4 639 121
Емісійні різниці	28	366 604	366 604
Незареєстровані внески до статутного капіталу		3 135 237	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		-6 130 282	-3 472 591
Резерви та інші фонди банку		294 047	294 047
Резерви переоцінки	29	318 976	235 578
Неконтрольована частка		0	0

Усього власного капіталу		2 623 703	2 062 759
Усього зобов'язань та власного капіталу		42 363 131	35 244 378

Примітки: Наведена фінансова інформація за своєю формою відповідає вимогам щодо складання Річної інформації емітента цінних паперів та складена на основі фінансової звітності Банку, яка була підготовлена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності.

Затверджено до випуску та підписано

31.12.2021 р.

Керівник

Котлярівська О.В.

(підпис, ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Бурдіна О.М.

(підпис, ініціали, прізвище)

(прізвище виконавця, номер телефону)



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

(тис.грн.)

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
Процентні доходи	31	5 421 333	4 657 360
Процентні витрати	31	-4 218 285	-3 013 322
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)		1 203 048	1 644 038
Комісійні доходи	32	989 615	841 284
Комісійні витрати	32	-112 121	-74 212
Результат від операцій з цінними паперами в торговому портфелі банку		318 372	711 168
Результат від операцій з хеджування справедливої вартості	43	0	0
Результат від переоцінки інших фінансових інструментів, що обліковуються за справедливою вартістю з визнанням результату переоцінки через прибутки або збитки		-406 262	1 352 833
Результат від продажу цінних паперів у портфелі банку на продаж	11	0	0
Результат від операцій з іноземною валютою		55 784	-81 059
Результат від переоцінки іноземної валюти		-998 509	-1 496 807
Результат від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		97 715	4 155
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	9, 10	0	0
Витрати/(доходи), які виникають під час первісного визнання фінансових зобов'язань за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	20, 21, 23	-6 110	-2 983
Відрахування до резерву під знецінення кредитів та коштів в інших банках	9, 10	-3 183 727	-4 452 392
Відрахування до резерву під знецінення дебіторської заборгованості та інших фінансових активів	17, 18	-5 573	-3 455
Знецінення цінних паперів у портфелі банку на продаж	11	0	0
Знецінення цінних паперів у портфелі банку до погашення	12	0	0
Відрахування до резервів за зобов'язаннями	24	-9 602	-2 166
Інші операційні доходи	33	774 104	599 074
Адміністративні та інші операційні витрати	34	-1 886 240	-1 672 838
Частка в прибутку/(збитку) асоційованих компаній	13	0	0
Прибуток/(збиток) до оподаткування		-3 169 506	-2 633 360
Витрати на податок на прибуток	35	511 815	439 987
Прибуток/(збиток) від діяльності, що триває		0	0
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	19	0	0
Прибуток/(збиток) за рік		-2 657 691	-2 193 373
Інший сукупний дохід:			

Переопінка цінних паперів у портфелі банку на продаж		-531	12 062
Переопінка основних засобів та нематеріальних активів		102 353	68 062
Результат переопінки за операціями з хеджування грошових потоків		0	0
Накопичені курсові різниці від перерахунку у валюту подання звітності		0	0
Частка іншого сукупного прибутку асоційованої компанії		0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	29	-18 424	-14 461
Інший сукупний дохід після оподаткування за рік		83 398	65 663
Усього сукупного доходу за рік		-2 574 293	-2 127 710
Прибуток (збиток), що належить:			
власникам банку		-2 657 691	-2 193 373
неконтрольованій частці		0	0
Усього сукупного доходу, що належить:			
власникам банку		-2 574 293	-2 127 710
неконтрольованій частці		0	0
Прибуток/(збиток) на акцію від діяльності, що триває:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	36	-2427,12	-2003,08
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		-2427,12	-2003,08
Прибуток/(збиток) на акцію від припиненої діяльності:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію	36	0	0
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію		0	0
Прибуток/(збиток) на акцію, що належить власникам банку:			
чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік	36	-2427,12	-2003,08
скоригований чистий прибуток/(збиток) на одну просту акцію за рік		-2427,12	-2003,08

Примітки: Наведена фінансова інформація за своєю формою відповідає вимогам щодо складання Річної інформації емітента цінних паперів та складена на основі фінансової звітності Банку, яка була підготовлена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності.

Затверджено до випуску та підписано

31.12.2021 р.

(прізвище виконавця, номер телефону)

Керівник

Головний бухгалтер

Котляревська О.В.

(підпис, ініціали, прізвище)

Бурдіна О.М.

(підпис, ініціали, прізвище)

Звіт про зміни у власному капіталі
(Звіт про власний капітал)

(тис.грн.)

Найменування статті	При- мітки	Належить власникам банку					Неконт-р ольова-на частка	Усього власного капіталу
		стату- тний капі- тал	емісій- ні різниці	резерв-н і, інші фонди та резерви пере-опі- нки	нероз-п оді-лен ий прибу-т ок	усяо- го		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Залишок на кінець періоду, що передувє попередньому періоду (до перерахунку)		4 639 121	366 604	450 849	-1 266 1 05	4 19 0 46 9	0	4 190 469
Вплив змін облікової політики, виправлення помилок та вплив переходу на нові та/або переглянуті стандарти і тлумачення	5	0	0	0	0	0	0	0
Скоригований залишок на початок попереднього періоду		0	0	0	0	0	0	0
Усього сукупного доходу	29	0	0	78 776	-2 206 4 86	-2 1 27 7 10	0	-2 127 71 0
Емісія акцій:	28							
номінальна вартість		0	0	0	0	0	0	0
емісійний дохід		0	0	0	0	0	0	0
Власні акції, що викуплені в акціонерів:								
купівля	28	0	0	0	0	0	0	0
продаж	28	0	0	0	0	0	0	0
анулювання	28	0	0	0	0	0	0	0
Об'єднання компаній	48	0	0	0	0	0	0	0
Дивіденди	37	0	0	0	0	0	0	0
Залишок на кінець попереднього періоду		4 639 121	366 604	529 625	-3 472 5 91	2 06 2 75 9	0	2 062 759
Усього сукупного доходу	29	0	0	83 398	-2 657 6 91	-2 5 74 2 93	0	-2 574 29 3
Емісія акцій:	28							
номінальна вартість		0	0	0	0	0	0	0
емісійний дохід		0	0	0	0	0	0	0
Власні акції, що викуплені в акціонерів:								
купівля	28	0	0	0	0	0	0	0
продаж	28	0	0	0	0	0	0	0
анулювання	28	0	0	0	0	0	0	0
Об'єднання компаній		0	0	0	0	0	0	0
Дивіденди	37	0	0	0	0	0	0	0

Залишок на кінець звітного періоду	4 639 121	0	366 604	613 023	-6 130 282	0	2 623 703
------------------------------------	-----------	---	---------	---------	------------	---	-----------

Наведена фінансова інформація за своєю формою відповідає вимогам щодо складання Річної інформації емітента цінних паперів та складена на основі фінансової звітності Банку, яка була підготовлена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності.

Затверджено до випуску та підписано

31.12. 2021 р.

Керівник

Котлярівська О.В.

(підпис, ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Бурдіна О.М.

(підпис, ініціали, прізвище)

(прізвище виконавця, номер телефону)



Звіт про рух грошових коштів за прямим методом

(тис.грн.)

Найменування статті	Примітки	Звітний період	Попередній період
1	2	3	4
Грошові кошти від операційної діяльності:			
Процентні доходи, що отримані		4 045 367	4 401 881
Процентні витрати, що сплачені		-4 279 723	-3 075 480
Комісійні доходи, що отримані		991 875	828 550
Комісійні витрати, що сплачені		-112 088	-74 069
Результат операцій з торговими цінними паперами		1 030 569	812
Результат операцій з фінансовими похідними інструментами		-276 634	1 171 482
Результат операцій з іноземною валютою		55 784	-81 059
Інші отримані операційні доходи		801 109	601 835
Виплати на утримання персоналу, сплачені		-787 052	-758 903
Адміністративні та інші операційні витрати, сплачені		-947 724	-793 417
Податок на прибуток, сплачений		-352	-184
Грошові кошти отримані/(сплачені) від операційної діяльності до змін в операційних активах та зобов'язаннях		521 131	2 221 448
Зміни в операційних активах та зобов'язаннях		0	0
Чисте (збільшення)/зменшення обов'язкових резервів у Національному банку України		-28 465	-146 089
Чисте (збільшення)/зменшення торгових цінних паперів		0	0
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів, що обліковуються за справедливою вартістю з визнанням результату переоцінки у фінансових результатах		2 746 124	-56 719
Чисте (збільшення)/зменшення коштів в інших банках		-474 893	-565 038
Чисте (збільшення)/зменшення кредитів та заборгованості клієнтів		2 186 009	-315 402
Чисте (збільшення)/зменшення інших фінансових активів		0	0
Чисте (збільшення)/зменшення інших активів		-229 926	-156 129
Чисте збільшення/(зменшення) коштів банків		-3 560 830	-2 529 359
Чисте збільшення/(зменшення) коштів клієнтів		2 713 083	-3 812 158
Чисте збільшення/(зменшення) боргових цінних паперів, що емітовані банком		1 977 756	-214 991
Чисте збільшення/(зменшення) резервів за зобов'язаннями		0	0
Чисте збільшення/(зменшення) інших фінансових зобов'язань		71 145	-41 048
Чисті грошові кошти, що отримані/(використані) від операційної діяльності		5 921 134	-5 615 485
Грошові кошти від інвестиційної діяльності:			
Придбання цінних паперів у портфелі банку на продаж	9, 17	-3 525 427	-64 938 000
Надходження від реалізації цінних паперів у портфелі	9, 17	0	65 051 959

банку на продаж			
Придбання цінних паперів у портфелі банку до погашення	10	0	0
Надходження від погашення цінних паперів у портфелі банку до погашення	10	0	0
Придбання дочірніх компаній за мінусом отриманих грошових коштів	44	0	0
Надходження від реалізації дочірньої компанії за мінусом сплачених грошових коштів	17	0	0
Придбання асоційованих компаній	11	0	0
Надходження від реалізації асоційованих компаній	11, 17	0	0
Придбання інвестиційної нерухомості	12	-268 466	-4 200
Надходження від реалізації інвестиційної нерухомості	12, 17	0	0
Придбання основних засобів	14	-111 133	-140 005
Надходження від реалізації основних засобів	14, 17	0	2 035
Придбання нематеріальних активів	14	0	-35 535
Надходження від вибуття нематеріальних активів	14, 17	0	0
Дивіденди, що отримані		0	0
Чисті грошові кошти, що отримані/(використані) від інвестиційної діяльності		-3 905 026	-63 746
Грошові кошти від фінансової діяльності:			
Емісія простих акцій	26	3 135 237	0
Емісія привілейованих акцій	26	0	0
Інші внески акціонерів, крім емісії акцій	26, 27	0	0
Викуп власних акцій	26	0	0
Продаж власних акцій	26	0	0
Отримання субординованого боргу	25	0	641 110
Погашення субординованого боргу	25	-3 149 245	0
Отримання інших залучених коштів	21	0	9 573 683
Повернення інших залучених коштів	21	-2 363 405	-8 894 748
Додаткові внески в дочірню компанію	44	0	0
Надходження від продажу частки участі без втрати контролю	17	0	0
Дивіденди, що виплачені	35	0	0
Інші виплати акціонерам, крім дивідендів	26, 27	0	0
Чисті грошові кошти, що отримані/(використані) від фінансової діяльності		2 377 413	1 320 045
Вплив змін офіційного курсу Національного банку України на грошові кошти та їх еквіваленти		2 144 796	2 750 231
Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		1 783 491	-1 608 955
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду		4 056 307	5 665 262
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	6	5 839 798	4 056 307

Примітки: Наведена фінансова інформація за своєю формою відповідає вимогам щодо складання Річної інформації емітента цінних паперів та складена на основі фінансової звітності Банку, яка була підготовлена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності.

Затверджено до випуску та підписано

31.12. 2021 р.

Керівник

Котляревська О.В.

(підпис, ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Бурдіна О.М.

(підпис, ініціали, прізвище)

(прізвище виконавця, номер телефону)