

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Організаційно-управлінська діагностика підприємства»

(за матеріалами ПАТ "Державний ощадний банк України"

Філія – Головне управління по м.Києву та Київській області, м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Маклакової Маргарити
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення організаційно-управлінської діагностики в діяльності підприємства.	6
1.2. Методичні підходи до проведення організаційно-управлінської діагностики підприємства	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЙНО- УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ПАТ "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ" ФІЛІЯ – ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ПО М.КИЄВУ ТА КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	16
2.1. Аналіз процесу організаційно-управлінської діагностики банку ...	16
2.2. Оцінка організаційно-управлінського потенціалу банку за результатами діагностик.....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЙНО- УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ПАТ "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ" ФІЛІЯ – ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ПО М.КИЄВУ ТА КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	38
3.1.Розробка інструментарію удосконалення процесу організаційно- управлінської діагностики банку.....	38
3.2. Прогнозна оцінка підвищення організаційно-управлінського потенціалу банку	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективний розвиток та стратегічні напрями діяльності будь-якого підприємства здатні забезпечити успішні взаємозв'язки управлінської системи топ-менеджменту, високий рівень конкурентоспроможності і привабливості для інвестицій. Сучасні теоретичні і практичні підходи до улаштування бізнес-процесів доводять, що основним результативним способом пошуку ефективних рішень у питаннях стратегічного розвитку управлінської системи підприємства є застосування методів управлінського діагностування як складової системи цілей економічної діагностики підприємства. Сучасні умови ризику та невизначеності в межах ускладнення структури ринкових відносин вимагають від керівників підприємств пошуку якісно нового підходу до діагностики в системі менеджменту підприємства, на предмет розроблення управлінських рішень, спрямованих на ліквідацію проблем або використання шансів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства в контексті його розвитку та формування перспективи.

Дослідженням питання діагностики в діяльності підприємств присвячені сучасні наукові доробки українських вчених – Литвин З., Гречан А., Терлецької Ю., Довбні С., Станьковської І., Квятковської Л., Христенко Л. та ін. У наукових дослідженнях достатньо повно розкриваються питання діагностики різних сторін діяльності сучасних підприємств, визначаються різні види діагностики та їх механізми, засоби та методи. Проте, варто зазначити, що питанням діагностики діяльності саме підприємств банківської сфери присвячено недостатньо уваги в наукових дослідженнях, тому тема статті є актуальною.

Метою дослідження є обґартування теоретичних підходів до діагностики організаційно-управлінської діяльності на підприємстві на основі дослідження його стану та динаміки формуючих та розвиваючих його факторів.

Для реалізації даної мети в роботі були поставлені та виконані такі **завдання:**

- проаналізувати сутність та значення організаційно-управлінської діагностики в діяльності підприємства;
- навести характеристику методичних підходів до проведення організаційно-управлінської діагностики підприємства;
- проаналізувати процес організаційно-управлінської діагностики банку;
- оцінити організаційно-управлінський потенціал банку за результатами діагностики;
- розробити інструментарій удосконалення процесу організаційно-управлінської діагностики банку;
- виконати прогностичну оцінку підвищення організаційно-управлінського потенціалу банку

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення та практичні проблеми управління організаційно-управлінської діагностики банку.

Об'єктом дослідження є процес організаційно-управлінської діагностики Філії – Головного управління по м.Києву та Київській області ПАТ "Державний ощадний банк України", що функціонує у банківській сфері.

У роботі були використані такі **методи** дослідження: аналізу та синтезу, системного аналізу, порівняння, спостереження, формалізації, графічний метод, метод експертних оцінок та інші методи. Збирання інформації проведено з використанням методів опитування і аналізу документів. Отримана інформація опрацьована за допомогою методів узагальнення, групування, розрахунку показників динаміки, середніх величин, економічного аналізу. Результати розрахунків наведено у формі таблиць та рисунків.

Інформаційною базою слугували законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, періодичні джерела та Інтернет-ресурси з предмету дослідження, а також звітні та фактичні дані діяльності ПАТ "Державний ощадний банк України".

Наукова новизна полягає в наступних результатах:

- запропоновано методичний підхід до організаційно-управлінської діагностики управління ПАТ "Державний ощадний банк України" (с. 38);
- розроблено прогнозні значення основних показників діяльності ТОВ ПАТ "Державний ощадний банк України" на 2019– 2020 рр. (с. 49).

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні заходів щодо удосконалення процесу організаційно-управлінської діагностики в ПАТ "Державний ощадний банк України".

Апробація дослідження. Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Методичні підходи до проведення організаційно-управлінської діагностики підприємства» та опубліковані у збірнику наукових статей студентів КНТЕК «Управління та адміністрування», частина 2, 2019 рік(дод. А).

Структура роботи. Основний текст роботи викладено на 50 сторінках, в т. ч. в 20 таблицях та 3-х рисунках; робота містить 30 літературних джерел (в т. ч. Інтернет-ресурси), а також 5 додатків, викладених на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення організаційно-управлінської діагностики в діяльності підприємства

Для початку потрібно з'ясувати сутність поняття управлінської діагностики та її роль в управлінні підприємством. Так, В.В.Лук'янова зауважує, що діагностика – це засіб, метод та інструмент всебічного дослідження (аналізу, оцінювання) діяльності підприємства [5, с.240].

Визначення поняття діагностики діяльності підприємства наведено в табл. 1. Визначаючи основні функції діагностики на підприємстві, О.Г.Мельник ідентифікує такі їх різновиди: інформаційна, аналітична, спрямовальна, ідентифікаційна, дослідницька, попереджувальна, антикризова, регулювальна, симптоматична, консультаційно-дорадча [27].

Отже, сутність діагностики підприємства можна визначити як системну діяльність, яка спрямована на такі напрями: виявлення та нейтралізація негативних факторів впливу у функціонуванні підприємства, а також визначення та формування напрямів подальшого розвитку [17, с.68].

Аналіз літературних джерел показав, що *сутність діагностики персоналу* полягає у оцінці його відповідності цілям і стратегії розвитку організації; діагностика причин виникнення проблем з вини працівників, а також оцінка їх важливості та можливості вирішення формулювання конкретних рекомендацій для керівництва і служби управління персоналом щодо їх усунення.

Предметом організаційно-управлінської діагностики є практично всі складові процесу управління.

Як зазначає Бачевський Б.С., діагностика потенціалу виконується власником або незалежним оцінювачем на замову з метою визначення шляхів поліпшення рівня використання існуючого потенціалу ресурсів та розвитку

носія [2]. Відповідно до такого підходу діагностика потребуватиме відмінних від вартісної оцінки етапів виконання та складу показників. Специфіка діагностики потенціалу є такою, що визначити всі фактори та напрямки не представляється можливим, тому у переліку етапів, наведеному вище, вказані лише основні показники та напрямки, тим більш, що за специфікою конкретної галузі вони можуть бути інші.

Враховавши напрацювання зарубіжних та вітчизняних науковців, нами запропоновано узагальнений алгоритм комплексної діагностики потенціалу підприємства (рис. 1.2).

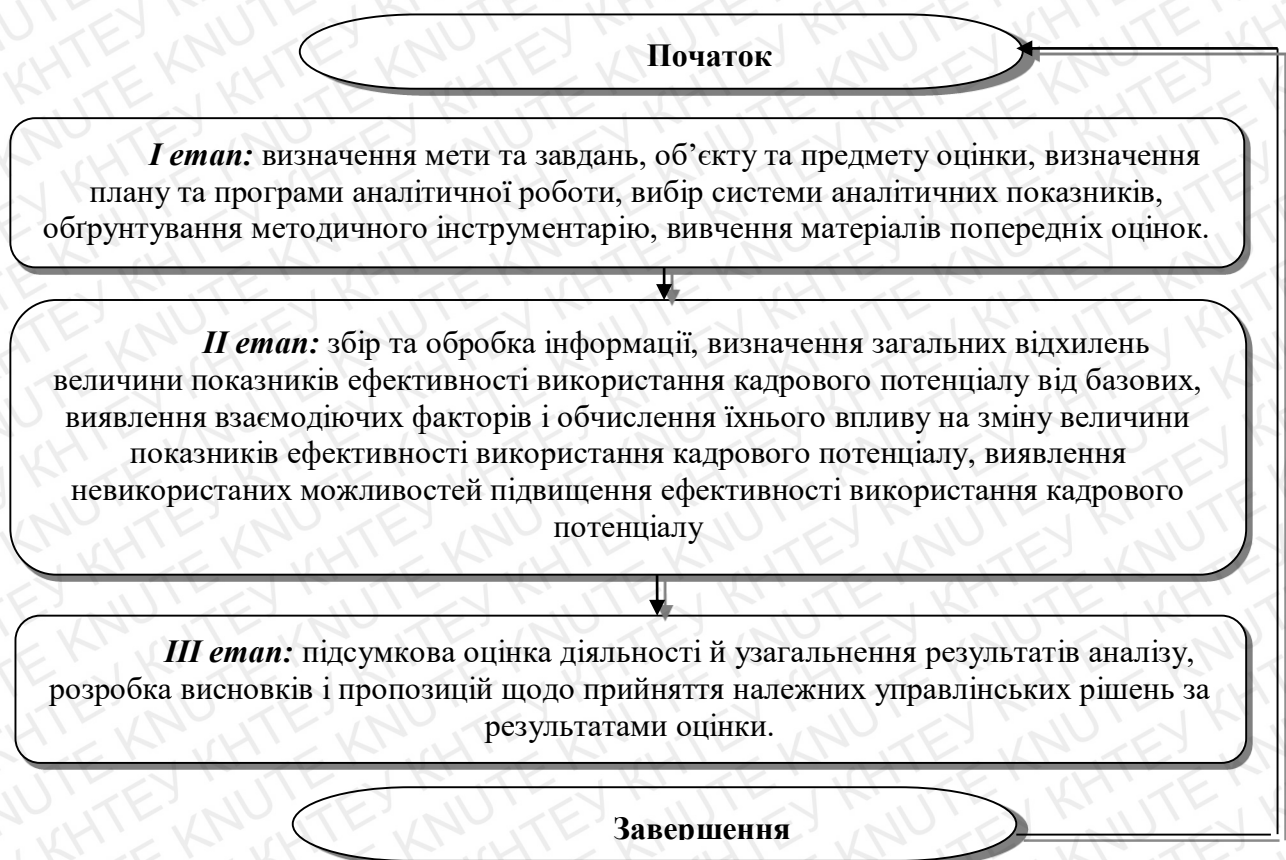


Рис.1.1. Алгоритм комплексної діагностики потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором за [7, с.224]

Важливим поняттям, в рамках нашого дослідження є поняття механізму діагностики, як комплексного поняття що включає комплекс дій, що проводяться з метою оцінювання поточного стану діяльності організацій. В.В.Лук'янова механізм діагностики підприємства визначається як «комплекс

системи елементів, роль яких полягає у перетворенні наявної (вихідної) інформації про стан об'єкта управління на заходи (можливі рекомендації) щодо усунення ризиків діяльності та покращення стану об'єкта управління за рахунок (або на основі) здійснення відповідних діагностичних процедур» [5, с.241] (рис.1).

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення сутності організаційно-управлінської
діагностики підприємства**

№ пор	Автор, джерело	Визначення
1.	Гречан А.П. [5, 56]	процес (постійна систематична діяльність) розпізнавання та визначення як позитивних, так і негативних тенденцій у діяльності (роботі) підприємства на засадах виявлення локальних змін, встановлених особливостей, залежностей та бізнес-індикаторів (показників), що мають значний вплив на ефективність функціонування підприємства
2.	Кузьмін О.Є.. [19, с.624]	спеціальний метод аналізу стану внутрішнього середовища підприємства, що передбачає визначення проблем і вузьких місць, які спричиняють певні (конкретні) відхилення і/або деформації цього стану, з огляду на забезпечення відповідності системи управління цілям і завданням підприємства, а також його конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища функціонування прямої дії
3.	Литвин З.Б. [21, с.153]	комплексний аналіз поточного стану підприємства (установи, організації) і перспектив його розвитку з метою всебічного вирішення проблемних питань (аспектів) і використання переваг підприємства, що виникають (або створюються) у процесі його функціонування (діяльності)
4.	Лук'янова В.В. [22, с.240]	засіб, метод та інструмент всебічного дослідження (аналізу, оцінювання) діяльності підприємства
5.	Мельник О.Г. [27, с.143]	цільове оцінювання ретроспективного, поточного та перспективного станів діяльності (роботи) підприємства з метою встановлення можливостей та загроз середовища функціонування, а також розроблення певних (конкретних реактивних) заходів, які передбачають прийняття адекватних управлінських рішень

Джерело: складено автором

Використання новітніх технологій, нових видів продуктів створює для організацій основу довгострокової конкурентної стратегії, формування і задоволення нових потреб споживачів; підсилює ринкові позиції лідерів

світової економіки за рахунок комерційного використання інновацій. Зростає попит на дослідно-прикладні розробки і програми, що сприяє появі різноманітних організаційних форм, які забезпечують цілеспрямованість НДДКР стосовно конкретного ринку та інтенсивного використання результатів досліджень у виробництві [17; 29]. На принципах інтеграції, міжфірмової кооперації розвивається науково-технічне співробітництво з науковими установами, центрами, університетами, інститутами, унаслідок чого виникають нові організаційні форми такої взаємодії. Такі організаційні форми інноваційної діяльності вирішують проблеми принципово нового інноваційного розвитку, пов'язаного з формуванням нових технологічних укладів. Це нові форми управління циклом «наука — техніка — виробництво».



Рис. 1.2. Механізм організаційно-управлінської діагностики діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором за [22]

Неабияку роль в активізації наукового етапу інноваційного циклу відіграють *дослідницькі асоціації*, які мають у своєму складі підрозділи з фундаментальних досліджень проблемно-пошукового характеру. Дослідні асоціації призначені для встановлення тісної взаємодії між академічно-вузівським сектором і промисловим виробництвом. У країнах з розвинутою ринковою економікою асоціаціям належить важлива роль у визначенні основних напрямів довгострокового економічного розвитку.

Враховуючи вищесказане, можна визначити основні завдання діагностики діяльності підприємства (рис.1.3).

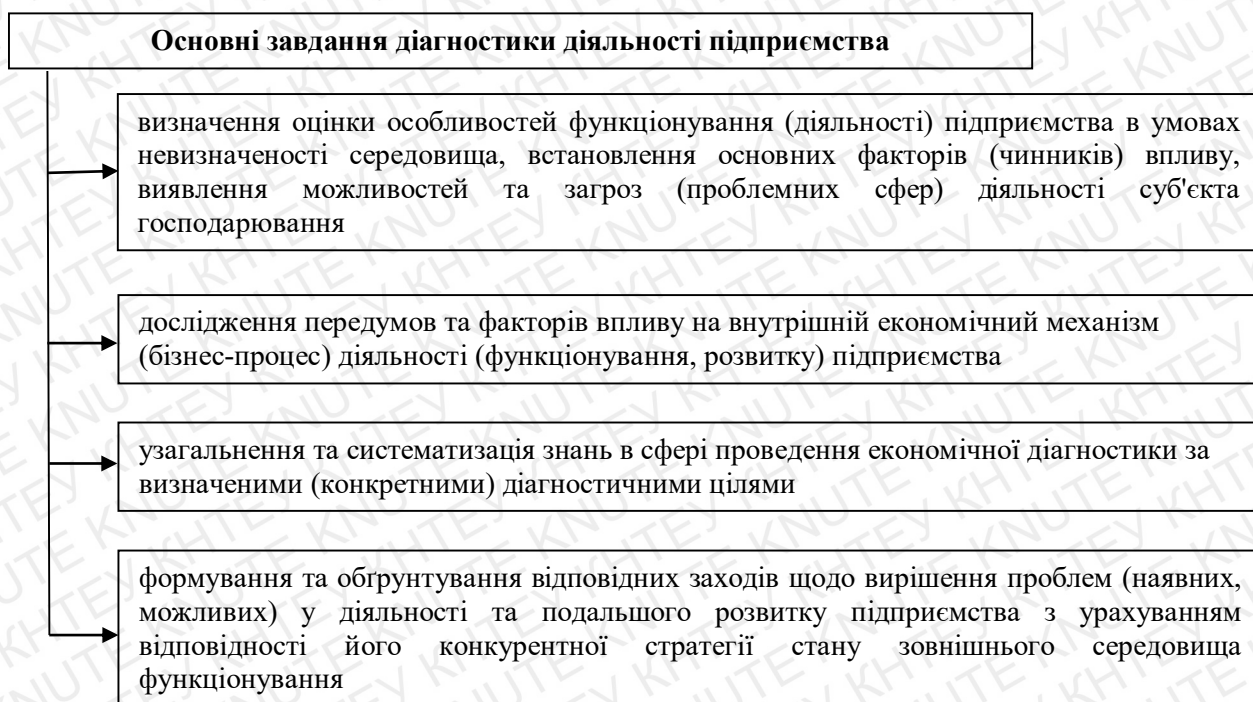


Рис. 1.3. Основні завдання діагностики діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Отже, організаційна діагностика являє собою аналіз взаємодії підрозділів підприємства у процесі виробництва та/або реалізації продукції, що мають на меті досягнення соціального-економічного ефекту.

1.2. Методичні підходи до проведення організаційно-управлінської діагностики підприємства

Враховуючи вищесказане, доцільно визначити ключові елементи процесу діагностики діяльності підприємства (рис. 1.4).

Організаційна діагностика найбільш часто проводиться у таких випадках:

- коли необхідно провести оцінку підприємства (структуру, взаємодія, питання мотивації персоналу) перед покупкою його іншою організацією;
- якщо організація зазнала змін і керівництвом проводиться порівняння теперішніх показників з минулими (для оцінки ефективності нововведень).

- для початку діяльності консультантів задля пошуку інформації, яка необхідна в розробці та здійсненні процесу удосконалення визначених напрямів роботи підприємства і забезпечення вищої ефективності його функціонування.



Рис 1.4. Ключові елементи процесу організаційно-управлінської діагностики діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [43, с.185].

Поряд з організаційною діагностикою, задля оцінювання результатів діяльності компаній, часто проводиться управлінська діагностика.

Управлінська діагностика підприємства являє собою комплексний аналіз внутрішнього потенціалу та потенційних можливостей організації, з метою оцінки наявних ресурсів і на їх відповідність завданням, які потрібно вирішити. Управлінська діагностика спрямована на оцінку показників діяльності підприємства, виявлення сильних та слабких місць, та пошуку проблем у стратегічному розвитку.

У цьому зв'язку С.Б.Довбня зазначає, що процес управлінської діагностики можна визначити цілеспрямованою аналітичною діяльністю, що заснована на:

- 1) оцінюванні того, як реалізуються основні функції управління в організації;
- 2) пошуку головних проблемних місць через які відбувається ефективність функціонування організації підвищується чи знижується і гальмується розвиток управлінських систем, а також обираються напрями до їх вирішення.

З такої позиції, поняття управлінської діагностики можна розглядати як процес оцінки ефективності управлінської системи організації із врахуванням вибору напрямів її вдосконалення обмежених часом [9, с.121].

Отже, організаційно-управлінська діагностика застосовується з метою оцінки якості управління та організаційної структури та зовнішнього і внутрішнього середовища організації, а також оцінки їх впливу на економічні показники діяльності підприємства.

Для проведення організаційно-управлінської діагностики існує ряд методів, які О.Г.Мельник систематизує за відповідними функціональними ознаками та ідентифікації. Так, у відповідності до відображення методи економічної діагностики поділяються на кількісні та якісні; за рівнем формалізації – формалізовані, неформалізовані; за рівнем обґрунтованості – обґрунтовані, необґрунтовані, частково обґрунтовані; за змістом – технологічні, економічні, кадрові, виробничі тощо; за формою представлення – абсолютні, відносні; за рівнем узаконення – обов'язкові, рекомендаційні, інформаційні; за рівнем спеціалізації – універсальні (загальні), спеціалізовані, спеціальні; за рівнем встановлення – глобальні, макроекономічні, мезоекономічні, мікроекономічні; за характером встановлення – дискретні, інтервальні; за середовищем формування – зовнішні, внутрішні [27, с.145].

Важливим напрямом діагностики організаційно-управлінської діяльності на підприємстві є оцінювання організаційної структури управління підприємством. Під час організаційно-управлінської діагностики, визначається до якого типу організаційних структур відноситься досліджувана – традиційного чи стратегічного.

Традиційні організаційні структури управління характеризуються такими поняттями як централізація, функціональність, стабільність і ієрархічність. Вони обумовлюють чітке розподілення роботи в середині організації з централізацією її контролювання. Одночасно стратегічна організаційна структура управління характеризується децентралізацією, поряд з чим вона є гнучкою і націленою на виявлення управлінських проблем і їх усунення, через застосування методів адміністративного та соціально-психологічного контролювання і координації [42, с.85].

Терлецька Ю.О. зауважує, що ефективна організаційна структура управління підприємством повинна характеризуватись наступним: можливість отримати потрібний результат з використанням мінімуму затрат управлінського апарату; адаптивністю та пристосованістю в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовищ; оперативною реалізацією рішень в управлінській системі; постачання достовірної інформації від управлінської системи до керованої і навпаки; раціональне прийняття управлінських рішень через використання мінімальної кількості управлінських рівнів [43, с.185].

Для реалізації процесу діагностики потенціалу (у т.ч. і кадрового) на сучасних підприємствах використовують різні методи та показники, проводиться різноманітне оцінювання ресурсів та можливостей, якими оперує або потенційно може оперувати у своїй діяльності підприємство та можливостей, що продукуються наявними у його персоналу компетенціями.

Проведений нами аналіз наукових публікацій з проблематики діагностики потенціалу підприємств [1; 2; 3; 4; 5 та ін.] показав, що у теорії та на практиці нині прийнято розрізняти аналітичний, експертний, бальний (або баловий), рейтинговий, інтегральний, функціонально-цільовий методи діагностики потенціалу. Також у процесі діагностики використовують методи порівняльного та системного аналізу, економіко-математичне моделювання, процедури асесмент-центрів тощо. Варто зазначити, що використання певного методу діагностики залежить від поставлених цілей, виду і повноти вихідної інформації, специфіки об'єкта діагностування та інших чинників. Водночас

рауважимо, що в силу своєї обмеженості рамками дії і результату, будь-які методи (у т.ч. і методи діагностики) мають тенденцію «застарівати», перетворюватися в інші методи, розвиваючись відповідно до часу, досягнень технічної та наукової думки, потреб суспільства та конкретних підприємств.

Отже, відповідно до проведеного дослідження можна визначити, що організаційно-управлінська діагностика спрямована на пошук шляхів вдосконалення системи відбору, мотивації та управління персоналом, удосконалення фінансового стану підприємства та організаційної структури управління. В цілому діагностика повинна базуватися на системному підході до прийняття рішень на підприємстві.

Кожен метод та підхід до діагностики, що нині застосовується на підприємствах має свої переваги та недоліки. Проведення діагностики потенціалу підприємство може здійснювати як власними силами, так і за допомогою залучення зовнішніх учасників. У подальшому результати представленого дослідження можуть бути використані для розвитку теоретичних і методичних засад формування політики на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ПАТ "ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ" ФІЛІЯ – ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ПО М.КИЄВУ ТА КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз процесу організаційно-управлінської діагностики банку

ПАТ "Державний ощадний банк України" розташований в Україні за адресою: вул. Госпітальна, 12-Г, 01023, Київ, Україна.

Спеціалізація Банку: фінансові послуги.

Історія ПАТ «Державний ощадний банк України» бере початок у 1991 році, коли Україна виходить зі складу Радянського Союзу і проголошує свою незалежність. З проголошенням незалежності України Ощадбанк відокремлюється від Ощадбанку СРСР. 31 грудня 1991 року Ощадбанк був зареєстрований в Національному банку України як самостійна банківська установа – Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України.

В липні 2019 року Кабінет міністрів України змінив тип акціонерного товариства Ощадбанку з публічного на приватний і перейменував його в акціонерне товариство "Державний ощадний банк України", банк підкреслює, що залишається 100% державним.

Відповідну постанову уряду від 5 червня №568 опубліковано на сайті уряду. Змінено також статут Ощадбанку. При цьому Ощадбанк є державним банком.

Ощадбанк як до зміни положень свого статуту, так і після, залишається державним банком. Єдиним акціонером, якому належить 100% акцій банку, є держава. На цій підставі закону України "Про банки і банківську діяльність" залишив незмінною гарантію держави за вкладами фізичних осіб державного ощадного банку України, що знайшло відображення в новому статуті банку", - повідомляється на сайті Ощадбанку.

Як наголошується в повідомленні Ощадбанку, починаючи з 2015 року Верховною Радою прийнято низку законів з метою імплементації в національне законодавство вимог європейських директив з корпоративного управління і діяльності компаній і вдосконалення його в питаннях емісії цінних паперів, розкриття інформації на фондовому ринку України та діяльності з надання інформаційних послуг. Одним з них є закон України від 16 листопада 2017 №2210-VIII "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів", який почав діяти 6 січня 2018 року. Положеннями закону, зокрема, змінюється підхід до віднесення акціонерних товариств до публічних і приватних і встановлюється, що в найменуванні акціонерного товариства фіксування його типу (публічне чи приватне) необов'язкове.

Проведемо діагностику організаційно-управлінської діяльності ПАТ «Державний ощадний банк України». Банк є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого Національним банком України 31 грудня 1991 року за №4.

Банк має генеральну ліцензію Національного банку України на здійснення валютних операцій та ліцензію Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на здійснення операцій із цінними паперами. Основна діяльність Банку полягає у веденні банківських рахунків та залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, емісії банківських платіжних карток, розвитку торгового еквайрингу та альтернативних каналів продаж, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами.

Організаційно-управлінська структура банку ПАТ «Державний ощадний банк України», відповідно до Статуту, будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з: центрального апарату; філій банку, що виділені на окремий баланс: обласних управлінь, головного управління по м.Києву та Київській області; відділень; територіально відокремлених без балансових відділень; представництв.

Організаційна структура управління ПАТ «Державний ощадний банк України» представлена на рис. 2.1.



Рис 2.1. Організаційна структура апарату управління ПАТ «Державний ощадний банк України» (головне управління)

Джерело: складено автором

Органом контролю банку є Департамент внутрішнього аудиту, персональний та кількісний склад якого визначаються наглядовою радою.

Організаційна структура управління Банку будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з: центрального апарату; філій Банку, що виділені на окремий баланс; територіально відокремлених безбалансових відділень; представництв.

Органом контролю Банку є ревізійна комісія.

Наглядова рада Банку є вищим органом управління Банку, що здійснює контроль за діяльністю правління Банку з метою збереження залучених у вклади коштів, забезпечення їх повернення вкладникам та захисту інтересів держави як акціонера Банку та інші функції, визначені Законом України «Про банки і банківську діяльність». У своїй діяльності наглядова рада Банку керується

Законом України «Про банки і банківську діяльність», іншими актами законодавства та Статутом Банку. Наглядова рада не втручається в оперативну діяльність Банку.

У березні 2014 року після Революції Гідності до ПАТ «Державний ощадний банк України» прийшла команда на чолі з Андрієм Пишним. Новий топ-менеджмент отримав у спадок найбільшу й найстарішу банківську мережу – близько 4 тисяч відділень – та 35 тисяч співробітників. 95% активів Ощадбанку становили кредити великого корпоративного бізнесу. Значна частина кредитних рішень була політично вмотивованою. Концентрація такого ризику з початком банківської кризи, російської окупації Криму та бойових дій на Донбасі згенерувала сплеск проблемної заборгованості та збитки.

Третій рік поспіль Ощадбанк стає переможцем комплексного рейтингу «50 провідних банків України» за версією щорічного незалежного дослідження інформаційного агентства Financial Club. Експерти рейтингу аналізують діяльність банків за 120 параметрами послуг та продуктів. Комплексний підхід, удосконалена методологія, значний обсяг зібраних даних та незалежний контроль процесу складання рейтингу дають можливість стверджувати, що на сьогодні дослідження "50 провідних банків України" є найбільш повною та об'єктивною оцінкою конкурентних переваг учасників банківського ринку.

В умовах війни та макроекономічних потрясінь банк, який не реформувався десятиліттями, постав перед викликом подальшого існування. Навесні 2014 року ресурсна база щодня втрачала 200-300 млн. грн. Щоб втримати відтоки депозитів і вистояти, необхідні були швидкі антикризові рішення. Щоб рухатись далі – потрібна була стратегія докорінної модернізації [29].

Першим кроком стало рішення голови правління звернутись до Національного банку України з тим, аби регулятор провів комплексну перевірку реального стану справ в ПАТ «Державний ощадний банк України». Вона тривала рік. Її результати лягли в основу антикризового пакета заходів.

Другим рішенням була зміна комунікації з клієнтами, щоб відновити довіру, розповісти про наявність законодавчо затвердженої державної гарантії збереження вкладів фізичних осіб незалежно від суми та строку.

Третім рішенням стала реструктуризація зовнішніх зобов'язань ПАТ «Державний ощадний банк України».

І зрештою, четверте й головне рішення: наприкінці 2014 – на початку 2015 року разом з міжнародною аудиторською компанією топ-менеджмент розробив стратегію модернізації на 2015-2017 роки «Мій банк. Моя країна». Мета стратегії – стати партнером №1 для держави, для бізнесу та громадян [29].

Виконання стратегії модернізації 2015-2017 рр.:

Чотири роки потому можуть звітувати про успішне виконання всіх пунктів стратегії, що підтверджено оцінками стратегічних партнерів в особі Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР), а також акціонером – державою в особі Уряду та Міністерства фінансів України. Серед досягнень:

У найскладніших макроекономічних умовах вийшов на прибуткову діяльність. Кілька років поспіль банк утримує лідерство за динамікою залучення депозитів фізичних осіб. Таким чином відновлено його первинну ощадну функцію. Завдяки цьому ПАТ «Державний ощадний банк України» зміг достроково розрахуватись по кредитах рефінансування НБУ, які до того не поверталися з 2008 року.

Модернізовано мережу установ – відкрито майже 600 високоефективних відділень нового формату, що перевищує мережі більшості ТОП-5 банків країни. Серед них – 18 інклюзивних, 5 мобільних підрозділів, два з яких (на базі броньованих КрАЗів) працюють вздовж лінії розмежування та в гуманітарно-логістичних центрах на Донбасі.

Понад 2,7 мільйонів клієнтів зареєструвалися і користуються онлайн-банкінгом «Ощад 24/7», що був створений «з нуля». Першим в цей сучасний сервіс перейшли співробітники банку. Було створено преміум-банкінг для VIP-клієнтів, який став кращим у країні і одним з кращих в Європі за версією журналу Euromoney. В електронній комерції ПАТ «Державний ощадний банк

України» вийшов на друге місце – по активних картках і POS-терміналах у торговельній мережі, а ще кілька років тому був лише тридцять другим. Впроваджуються інноваційні рішення – технології contactless у громадському транспорті.

ПАТ «Державний ощадний банк України» розгорнув наймасштабнішу за роки незалежності програму підтримки малого бізнесу «Будуй своє», метою якої є створення в країні двох мільйонів нових підприємців. У рамках програми створено спеціалізований портал, на якому зареєструвались понад 30 тисяч користувачів.

В установі впроваджено систему управління ризиками, що відповідає кращим світовим стандартам. Банк перейшов на міжнародні стандарти фінансової звітності. Рівень заборгованості за цією більш суворою ризик системою і системою звітності в новому кредитному портфелі (сформованому після 2014 року, коли до банку прийшла нова команда) становить менше 0,1%, тобто практично дорівнює нулю.

У 30-тисячній команді впроваджено сучасну систему управління персоналом, завдяки якій Ощадбанк оновив половину кадрового складу на всіх рівнях: від відділення в райцентрі до головного офісу в столиці. В них є свій аналог МВА, є лідерські програми «Ощадлідер» та «Ощадпрофі», створено систему кадрового резерву [29].

Третій рік поспіль стає переможцем комплексного рейтингу «50 провідних банків України» за версією щорічного незалежного дослідження інформаційного агентства Financial Club [30]. Вони зробили неймовірне. Проте ще неймовірніше їм належить втілити в життя – реалізувати стратегію лідерства ПАТ «Державний ощадний банк України» на наступні п'ять років, що була розроблена спільно з провідною міжнародною консалтинговою компанією і 21 лютого 2018 року затверджена Кабінетом міністрів у рамках стратегії розвитку державних банків [29]. Завдання стратегії лідерства ПАТ «Державний ощадний банк України» за 2018-2022 рр. наведені в Дод. В.

Організаційна структура управління ПАТ «Державний ощадний банк України» представлена в (Дод. Б), а департаменту по роботі з персоналом в (Дод. В).

Корпоративне управління ПАТ «Державний ощадний банк України» зосереджується на створенні системи важелів і противаг, що забезпечують узгодження інтересів Спостережної ради та Правління Банку, акціонерів Банку, вкладників та інших зацікавлених осіб.

Органами управління Банку є: Загальні Збори Акціонерів; Спостережна Рада та Правління.

Органами контролю Банку є: Ревізійна комісія та Внутрішній аудит.

Загальні Збори Акціонерів є вищим органом Банку, що вирішує питання, віднесені до його компетенції законодавством України та Статутом.

До компетенції Загальних Зборів Акціонерів відносяться (Дод. Г).

Спостережна рада Банку обирається Загальними зборами акціонерів Банку з числа учасників Банку або їх представників. Члени Спостережної ради Банку не можуть входити до складу Правління Банку та Ревізійної комісії Банку. Повноваження і порядок роботи Спостережної ради Банку визначаються Статутом Банку та/чи Положенням про Спостережну раду ПАТ «Державний ощадний банк України», що затверджується Загальними зборами акціонерів Банку.

Правління є виконавчим органом Банку, яке здійснює керівництво його поточною діяльністю. Правління очолює Голова Правління.

Правління вирішує усі питання діяльності Банку, крім тих, що перебувають у компетенції Загальних Зборів Акціонерів та Спостережної Ради. Правління підзвітне Загальним Зборам Акціонерів та Спостережній Раді.

Основним джерелом даних для аналізу фінансового стану Банку є звіт про фінансовий стан – Баланс (Дод. Д). За його допомогою було розраховано Структуру майна і динаміки змін в ПАТ «Державний ощадний банк України» за 2016-2018 роки (Дод. Е) та Структуру пасивів ПАТ «Державний ощадний банк України» в 2016-2018 роках (Дод. Ж).

Розглянемо план роботи з персоналом на наступні 3 роки. Баланс руху основного персоналу банку на період 2016-2018 років ПАТ «Державний ощадний банк України» наведено в таблиці 2.1 (Дод. Ж).

Отже, як бачимо з таблиці 2.1 за наступні 3 роки планується збільшити управлінського персоналу на 66 осіб. Основна частина заміщення посад відбуватиметься за рахунок службового просування. Це свідчить про надання переваг керівництвом банку посадовому стимулюванню працівників.

Далі проведемо аналіз кадрового складу банку і визначимо найбільш важливі показники інтелектуального потенціалу підприємства.

Чисельність працівників банку на 31.12.2018 року складає 5055 осіб. Фактична чисельність працівників банку в 2018 році порівняно з плановою чисельністю звітного року збільшилася на 13,57 %, а в порівнянні з 2017 роком – на 14,15%.

У табл. 2.2 дана по роках забезпеченість банку персоналом.

Таблиця 2.1

Забезпеченість банку працівниками персоналом за останні 3 роки, осіб

Категорія персоналу	За планом	Факт, роки			Фактично в %	
		2016	2017	2018	До плану	До наступного року
Усього	4370	3721	3955	5055	115,67	127,81
Технічні виконавці	498	584	76	532	106,83	700,00
Фахівці	87	124	115	120	137,93	104,35
Керівники	1883	1868	1861	2087	110,83	112,14
Функціональні спеціалісти	1902	1145	1903	2316	121,77	121,70

Джерело: розраховано автором

Серед груп категорій працюючих фактична чисельність технічних спеціалістів, керівників і службовців у 2018 році зростає щодо попереднього року в зв'язку з приєднанням нових структурних підрозділів та відкриттям нових відділень ПАТ «Державний ощадний банк України». Розширення мережі банку збільшило чисельність працівників на 1100 чоловік.

Співвідношення частки працівників за групами категорій фахівці та керівники як за планом, так і фактично, залишалося постійним протягом

останніх років. У 2018 році питома вага функціональних спеціалістів незначно збільшилася. А ось за категорією технічні виконавці спостерігаємо дуже значне скорочення у 2017 році. Проте, в 2018 році їх чисельність трохи перевищила планову. Категорія керівників із усього працівників складає 30%.

Традиційним показником статистики людських ресурсів є вік. Звичайно в аналізі розраховується середній вік. Середній вік працюючих у банку у 2018 році склав 24,36 років.

Загальна кількість працівників, що перевищили повний пенсійний вік, на 31.12.2018 року складає 133 особи.

Аналіз за видами освіти для різних категорій працівників банку можна одержати, ґрунтуючись на інформації, представленої в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл працівників за видами освіти в ПАТ «Державний ощадний банк України» у 2017-2018 роках, осіб

Структура персоналу за рівнем освіти						
Категорії	Роки	Вища	Базова вища освіта	Середня спеціальна	Середня загальна	Підсумок
Функціональні спеціалісти	2017	1306	17	523	57	1903
	2018	1521	22	517	256	2316
Керівники	2017	1347	323	180	11	1861
	2018	1418	471	182	16	2087
Фахівці	2017	13	1	41	60	115
	2018	13	1	41	65	120
Технічні виконавці	2017	23	36	16	1	76
	2018	39	44	444	5	532
Усього	2017	2689	377	760	129	3955
	2018	2991	538	1184	342	5055

Джерело: розраховано автором

Отже, як бачимо з табл. 2.2 основна частина персоналу має вищу освіту. В 2018 році їх збільшилося на 302 особи проти 2017 року. Дуже багато працюючих мають середню спеціальну освіту, при цьому цей показник значно підвищився – на 424 особи в 2018 році проти 2017 року. При цьому, 47,37% робочих мають базову вищу освіту, 30,26% - вищу освіту.

Аналізуючи розподіл за видами освіти на керівних посадах, виявляємо, що 17,36% мають базову вищу освіту в 2017 році і відповідно 22,57% у 2018 році, при цьому частина керівників має лише середню спеціальну освіту відповідно за роками 2017 і 2018 – 9,67% та 9,78%. Питома вага керівників з рівнем середньо-спеціальної освіти підвищилася незначно.

Важливим етапом в аналізі забезпеченості робочою силою підприємства є питання вивчення її руху. Зміна чисельності працівників підприємства за звітній період характеризується системою показників.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу розраховується як відношення числа співробітників, що змінили посади протягом аналізованого періоду до середнього числа організації за звітній період. Плинність кадрів – найважливіший показник динаміки робочої сили організації. Чим вище показник плинності, тим нижче стабільність персоналу організації. Починаючи з 2016 року намітилася тенденція зниження коефіцієнта плинності.

Говорячи про системи оцінки праці а ПАТ «Державний ощадний банк України» можна виділити три основних рівні оцінки, які показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Система оцінки результатів діяльності в ПАТ «Державний ощадний банк України»

№ п/п	Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості використання
1	Повсякденна оцінка професійної діяльності	Один раз у день, один раз у тиждень	Анкетування по фактичних діях, обговорення	Зворотній зв'язок з оцінюваним з метою модифікації поведінки і навчання
2	Періодична оцінка виконання обов'язків	Один раз у півроку, рік	Анкетування по фактичних діях і результатам праці, інтерв'ю, обговорення	Визначення перспективи і розробка спільних цілей
3	Оцінка потенціалу	Разова, перманентна	Тестування, Центр оцінки	Побудова кадрового прогнозу, планування кар'єри

Джерело: розраховано автором

У 2018 році робота управління кадрів була спрямована на залучення працездатному стані, створення ефективної системи управління персоналом,

раціональне використання людських ресурсів, створення умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з наступним їх розвитком.

Кадрове забезпечення ПАТ «Державний ощадний банк України» за 2016-2018 роки наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Кадрове забезпечення ПАТ «Державний ощадний банк України» за останні 3 роки, осіб

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2017/2016 роки	2018/2017 роки	2017/2016 роки	2018/2017 роки
Прийнято на підприємство	335	367	476	32	109	9,55	29,70
Вибуло з підприємства, в тому числі:	416	418	550	2	132	0,48	31,58
до Збройних Сил	56	60	80	4	20	7,14	33,33
на пенсію і з інших причин, передбачених законом	26	32	29	6	-3	23,08	-9,38
за власним бажанням	293	281	399	-12	118	-4,10	41,99
за порушення трудової дисципліни	41	45	42	4	-3	9,76	-6,67
Кількість працівників, що проробили протягом усього року	3330	3234	3314	-96	80	-2,88	2,47
Кількість працівників, що змінили професії (посади)	572	368	91	-204	-277	-35,66	-75,27
Коефіцієнти обороту:							
- по прийому	0,082	0,087	0,227	0,005	0,14	6,10	160,92
- по вибуттю	0,249	0,099	0,086	-0,15	-0,013	-60,24	-13,13
Коефіцієнт плинності	0,0897	0,0824	0,0872	-0,0073	0,0048	-8,14	5,83
Коефіцієнт постійності	0,893	0,931	0,911	0,038	-0,02	4,26	-2,15
Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу	0,152	0,093	0,018	-0,059	-0,075	-38,82	-80,65

Джерело: розраховано автором

Основні підходи до оцінки праці, застосовувані в ПАТ «Державний ощадний банк України»:

Оцінка результату. Утруднення викликає оцінка складних, комплексних видів діяльності, що чіпає безліч людей, оскільки виникає проблема оцінки внеску кожного в одержання результату.

Оцінка поведінки (за критеріями, пов'язаним з діяльністю, що виконується). Найбільша проблема - відділення реального поводження і загальних характерологічних рис.

Рейтинги успішності (по ряду шкал, що відбивають поведінкові виміри чи виміри рис). Проблеми цього підходу - помилки узагальнень і генералізації, при яких оцінки одних шкал необґрунтовано переносяться на інші (прикладом модифікованих рейтингів є орієнтовані на поводження рейтингові шкали, шкали спостереження за поводженням).

Процедури ранжирування, що дають можливість установити розходження між рядом осіб (по одному чи ряду показників). Однак при використанні прямих рейтингів можуть давати помилкові результати.

Отже, відповідно до проведеного дослідження можна визначити, що організаційна структура управління підприємством ПАТ «Державний ощадний банк України» є загалом ефективною, проте, щорічні скорочення чисельності персоналу є негативною тенденцією, що впливає через проблеми в управлінні персоналом на досліджуваному підприємстві. Тому керівництво ПАТ «Державний ощадний банк України» має шукати шляхи вдосконалення системи відбору, мотивації та управління персоналом для забезпечення стійкості кадрів на підприємстві. В зв'язку з цим, можна говорити про доцільність проведення комплексного дослідження та оцінки сучасного стану організаційно-управлінської діяльності банківської установи, що буде спрямовано на пошуки оптимальних рішень щодо вдосконалення організаційно-управлінської діяльності ПАТ «Державний ощадний банк України».

2.2. Оцінка організаційно-управлінського потенціалу банку за результатами діагностик

Банк входить в ТОП-10 фінансових установ в країні за обсягом активів, згідно з даними Національного банку України [17].

ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» демонструє вражаючі темпи зростання (табл. В.1, дод. В). У минулому році його показники істотно зросли завдяки міграції частини бізнесу з «Укрсоцбанк». Якщо скласти активи обох банків, отримаємо фінансову установу з активами в 120 млрд. грн., яка після юридичного об'єднання стане найбільшою приватною фінансовою установою України, а за розміром активів об'єднаний банк буде четвертим після «ПриватБанк», «Ощадбанк» та «Укрексімбанк» [37].

Чистий прибуток ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» знизився протягом 2014-2016 рр. у зв'язку з економічною та політичною ситуацією в країні, але завдяки об'єднанню з «Укрсоцбанк» він знову стрімко отримав позитивні значення даного показника (табл. В.2, дод. В).

На рис. 2.4. надана динаміка зміни фінансового показника – чистого прибутку «Державний ощадний банк України» за останні кілька років згідно за даними Національного банку України [38].

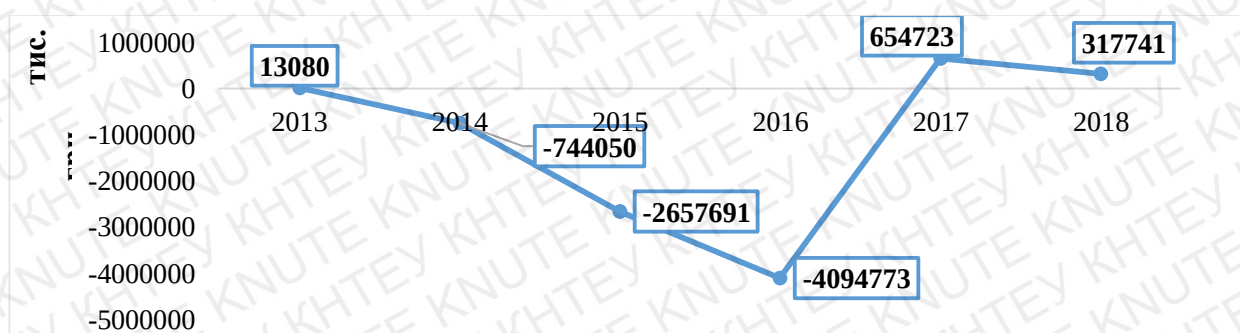


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» у 2013-2018 рр.

Джерело: розроблено автором за результатами фінансової звітності [18]

ПАТ «Державний ощадний банк України» займає передові позиції у рейтингах серед банків (табл. В.3, дод. В). Рейтинг стійкості банків від порталу

«Мінфін» – це щоквартальна оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел. До рейтингу увійшли банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд. грн. Фінансові установи отримують бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стійкість до стресів і лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутація тощо [38].

За підсумками першого кварталу 2018 року ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» посів 1-е місце за показником рівня довіри і лояльності вкладників. Для її обчислення враховуються такі критерії: динаміка портфеля вкладів, частка банку на роздрібному ринку депозитів, досвід і репутація банку. Також враховуються результати відкритого опитування, адже для клієнтів мають значення багато інших чинників, а саме: розгорнута філіальна мережа і розташування одного з відділень поряд місцем проживання або роботи (табл. В.4, дод. В).

У загальному рейтингу стійкості банків ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» зайняв 11-місце серед 31 банку, а за розмірами активів згідно рейтингу НБУ – 3-місце серед 169 банків [37]. Динаміка рейтингу банку за розмірами активів та рейтингу стійкості відображено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка рейтингу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» за розмірами активів та рейтингу стійкості

Джерело: розроблено автором за результатами фінансової звітності [16, 18]

Сьогодні ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» – визнаний лідер з кредитування населення. В банку можна отримати будь-який кредит менш ніж

за 45 хвилин. Також в 2017 році банк запустив інноваційну онлайн-видачу кредитів. Через мобільний додаток Ощад 24 клієнти банку можуть отримувати кредитні кошти на свою дебетову карту протягом рекордних 20 секунд в будь-який час доби. Саме тому частка ринку у сфері кредитування «Державний ощадний банк України» дуже значна і складає 22% (рис. В.1, дод. В).

Щодо депозитів, то наприкінці 2017 року «Державний ощадний банк України» посів четверте місце у рейтингу з приросту депозитного портфелю, отримавши частку ринку 7% [38], а за показником приросту депозитів юридичних осіб посів третє місце (+1,49 млрд. грн.) в номінації «Найбільш корпоративний банк» [34].

Значну частку (6%) займає банк у сфері платіжних карток, показавши приріст кількості активних платіжних карт протягом періоду січень-вересень 2017 року на 459 тис. одиниць. Карта Platinum Black від «Державний ощадний банк України» стала переможцем в категорії «Краща дебетова карта VIP», а карта «Максимум» отримала визнання як «Краща кредитна карта Mass». При виборі найкращих карт враховувались наступні чинники: процес оформлення карт, вартість випуску та обслуговування, дизайн, технологічність та інше [37; 39]. За підсумками 2017 року рейтингу «Фінансовий ОСКАР-2017» «Державний ощадний банк України» отримав 4-е місце в номінації «Онлайн-банк».

За національним рейтингом якості управління корпоративною репутацією, який відзначає компанії з найвищим рівнем організації бізнес-процесів репутаційного менеджменту, «Державний ощадний банк України» також став одним із лідерів. Зокрема, «Державний ощадний банк України» отримав найвищу оцінку експертів за наступними критеріями: інноваційний підхід, іміджевий капітал КСВ, медіаактивність. Банк у трійці лідерів за показником репутаційної стабільності [34].

Далі визначимо фактори макро- і мікросередовища, які можуть вплинути на діяльність банку. Найбільш поширеним інструментом для визначення факторів макросередовища є PESTEL аналіз (табл. В.5, дод. В), а для визначення внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності – SWOT-аналіз (табл. В.6, дод. В).

Проаналізувавши фактори, що впливають на діяльність банку, можна сказати, що найбільш впливовими на діяльність банку є: наявність сильних, інноваційних конкурентів, зміни у потребах споживачів, державне регулювання банківського сектору.

Протягом 2016-2018 рр. в ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» відбувається цифрова перебудова, трансформується банківська структура, зокрема завдяки зміні генерального директора банку, внаслідок чого змінюється зміст організаційно-управлінського потенціалу банку. В банку зрозуміли дуже важливий принцип діджиталізації бізнесу: точки інновацій повинні бути всередині бізнесу, і їх повинно бути декілька. Точки інновацій в банку створені в IT-команді, в роздрібненому бізнесі та МСБ, а також в дочірній страховій компанії «Альфа-Страхування». Філія банку не має окремого центра інновацій та не впроваджує їх в умовах закритих лабораторій, а пропонує новації для всіх клієнтів одразу.

В ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» змінюють структуру управління, перебудовують мислення персоналу на інноваційне, створюють точки інновацій у різних функціональних структурах. В табл. 2.2 відображено напрямки інноваційної діяльності «Державний ощадний банк України».

Крім залучення зовнішніх інновацій, в банку підтримується атмосфера стимулювання внутрішніх інновацій. Наприклад, у червні 2018 року в банку відбувся перший внутрішній хакатон – Alfa-Hack 2018 на тему «Клієнтські сервіси». Інноваційна рада не встановлює як таких KPI, залучення до впровадження новаторських проєктів добровільне. У хакатонах співробітники беруть участь на безоплатній основі. Але топ-менеджмент компанії підтримує креативну атмосферу, і, як правило, є призовий фонд для переможців.

Новий генеральний директор взяв за мету змінити корпоративну культуру. CEO запровадив цікавий формат внутрішніх корпоративних комунікацій з колективом в стилі сторітеллінга – «Кава з CEO» по понеділках. Кожному співробітнику приходить лист від CEO, в якому генеральний директор

говорить про життя компанії, про цінності і взаємодії між колегами в банку. Стиль управління CEO не бос і начальник, а бізнес-партнер.

Таблиця 2.2

**Результати організаційно-управлінської діагностики діяльності
ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» протягом 2018 рр.**

№ пор	Проект	Сутність
1	Створення точок інновацій, зокрема IT-підрозділ Alfa-Digital	Діджитал-команда реалізувала наступні проекти: онлайн-страхування, грошові перекази, онлайн-депозити та миттєві онлайн-кредити, оформлення котрих відбувається через мобільний додаток. У підрозділі є два ключових напрямлення: розвиток інтернет-банкінгу My Alfa-Bank, мобільного додатку Ощад24 та e-commerce, тобто онлайн-платежі та інтернет-еквайринг.
2	Залучення стартапів	Мультифункціональний і мультиканальний банкінг, в рамках якого клієнт може почати покупку або платіж на комп'ютері, а закінчити на смартфоні. Платформа дозволить клієнтам банку в єдиному інтерфейсі використовувати функціонал для юридичної особи, приватного підприємця та приватного клієнта, працюючи в системі під різними ролями: директора, бухгалтера і т.п.
3	Партнерство в створенні інновацій	Сервіс безконтактних платежів із застосуванням QR-кодів на базі технології mVisa платіжної системи Visa. Він дозволяє торговцям і підприємцям приймати платежі за товари та послуги без встановлення дорогих терміналів, тільки за допомогою смартфонів.
4	Сучасні методи впровадження інноваційних пропозицій	Бета-спільноти активних користувачів (мова йде про онлайн-сервіси), які допомагають тестувати продукти (попередні версії), надаючи свої пропозиції щодо доопрацювання у вигляді зворотного зв'язку розробникам до моменту офіційного релізу. Хакатон – це захід, під час якого фахівці з різних областей розробки програмного забезпечення спільно працюють над вирішенням якої-небудь проблеми, або створенням нової програми чи сервісу
5	Розвиток інноваційного мислення у персоналу	Тренінг з Agile, курс «Professional Scrum Product Owner». Організатор тренінгу – міжнародна компанія Unusual Concepts. Учасниками тренінгу стала кросфункціональна команда, яка займається розробкою digital-платформи для клієнтів масового та середнього бізнесу. Перед учасниками тренінгу стояло завдання – вивчити технології Agile, ознайомитись з роботою Scrum-технології, дізнатись, які є підходи, ролі та задачі.
6	Проведення конференцій	Alfa Business Hub – всеукраїнський комунікаційний майданчик, який збирає представників МСБ – клієнтів банку та провідних експертів з різних сфер, метою якого є надання професійних бізнес-консультацій і розширення можливостей взаємодії з підприємцями. Такі зустрічі – можливість зрозуміти, чим сьогодні живе підприємець, і спробувати створити додану вартість в його щоденній праці

CEO ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» розуміє, що не існує іншого способу стати інноваційним банком, аніж розвивати інноваційну

культуру всередині організації для того, щоб виконувати робочі завдання у більш інноваційний спосіб, саме тому в банку був організований тренінг з Agile.

Канали обслуговування банку поділяються на people (обслуговування співробітниками банку) та digital (без участі людини). Хоча існує тенденція все більшого використання digital-каналів (70% клієнтів банку користується інтернет-банкінгом для здійснення операцій), «Державний ощадний банк України» покращує і традиційні канали обслуговування.

Розвиток мобільного додатку є пріоритетним напрямком організаційно-управлінського розвитку банку через тенденції банківського ринку та високу конкуренцію (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Технології digital-каналів обслуговування ПАТ «Державний ощадний банк України»

№ пор	Напрями	Назва	Сутність
1	АТМ	Ресайклінг	Нова технологія обробки готівки дозволяє пристрою видавати кошти, внесені іншими клієнтами банку для поповнення своїх рахунків. Це значно зменшує потребу в періодичній інкасації АТМ, а також майже нівелює можливості простою – коли в банкоматі закінчилися кошти, і банк не встиг вчасно провести завантаження банкомата готівкою
2	Мобільний додаток (ФО)	Новий функціонал додатку Ощад24	Інтуїтивно зрозумілий та кращий інтерфейс, спеціальні пропозиції кредитних продуктів, зручний функціонал з оплати комунальних послуг, мобільного зв'язку, інтернету, телебачення, загалом більше ніж 200 постачальників послуг та буде додаватися ще
3	Інтернет-банкінг (МСБ)	Новий функціонал «Мій бізнес Online»	В інтернет-банку для МСБ «Мій бізнес Online» реалізовані SWIFT-перекази, купівля / продаж / обмін валюти, а також інші послуги, які раніше були представлені виключно у відділеннях банку
4	Інтернет-банкінг	Інтернет-банкінг для підприємців	Серед особливостей роботи нового сервісу: проста онлайн-реєстрація, відкриття рахунку без візиту в банк і ексклюзивні пропозиції від партнерів банку
5	Розрахунки	Система безконтактних розрахунків Google Pay	Ощад-банкперший в Україні надав унікальну можливість оцифровки карт своїх клієнтів безпосередньо в мобільний банкінг Альфа-Мобайл Україна без необхідності установки програми Google Pay
6	Е-commerce	Емісія електронних грошей	Сервіс надає клієнтам безпечний і зручний спосіб оплати – гроші у смартфоні. Тепер клієнти зможуть витрачати гроші з балансу мобільного рахунку для покупок в інтернет-магазинах, в мобільних додатках, переказів з картки на картку

Далі був проведений кількісний аналіз інноваційного потенціалу банку, який частково більш змістовно в додатку Д. Комплексна оцінка показника КПП розглядається, як середня геометрична від функції Харінгтона за всіма показниками d_j :

$$KПП(y(a_i)) = \sqrt[n]{d_j} \quad (2.1)$$

Значення КПП може змінюватися від 0 до 1. 0 – ідентифікує найгірше значення показника; 1 – найкраще значення. Для того щоб дати відповідь на те, який елемент стратегічного потенціалу підприємства потребує першочергового удосконалення, або забезпечення ресурсами необхідно визначати показник КПП_j з кожного напрямку, а потім – комплексний КПП.

Результати розрахунків КПП_j по кожному напрямку потенціалу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Зведені показники оцінки організаційно-управлінського потенціалу
ПАТ «Державний ощадний банк України»**

№ пор	Показники	Роки				
		2017	2017	2018	2018	2019
		1 півр.	2 півр.	1 півр.	2 півр.	1 півр.
1	Коеф миттєвої ліквідності	0,96	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Коефіцієнт платоспроможності	0,30	0,42	0,43	0,41	0,42
4	Коефіцієнт фінансового важеля	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	$\text{Фінансовий потенціал} = 5\sqrt{\text{Км.л.} * \text{Кз.л.} * \text{Кф.в.} * \text{Км.к.} * \text{Кпр. м.}}$	0,78	0,84	0,84	0,84	0,84
1	Частка витрат на управлінський персонал	0,17	0,41	0,63	0,57	0,62
2	Частка управлінських витрат у загальних витратах на персонал	0,12	0,33	0,57	0,67	0,75
3	Частка керівників у загальній чисельності персоналу	0,63	0,62	0,62	0,61	0,61
	$\text{Управлінський потенціал} = 3\sqrt{\text{Чв.упр.} * \text{Чупр.} * \text{Чкер.}}$	0,23	0,44	0,60	0,62	0,66
1	Коефіцієнт оновлення персоналу	0,62	0,44	0,44	0,40	0,85
2	Коефіцієнт плинності персоналу	0,17	0,23	0,47	0,79	0,76
3	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71

4	Коефіцієнт постійності кадрів	0,70	0,70	0,70	0,71	0,71
5	Коефіцієнт кваліфікованого персоналу	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64
6	Продуктивність праці	0,76	0,05	0,83	0,82	0,85
	$\text{Кадровий потенціал} = 6\sqrt{\text{Кон.пер.} * \text{Кпл.пер.} * \text{Кстаб.к.} * \text{Кпос.кад.} * \text{Ккв.пер.} * \text{Кпр. пр.}}$	0,54	0,34	0,62	0,66	0,75
1	Співвідношення коштів в інших банках та коштів банків	0,38	1,00	0,00	1,00	1,00
2	Співвідношення кредитів та депозитів юридичних осіб	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Співвідношення кредитів та депозитів фізичних осіб	0,99	0,96	0,98	0,99	0,99
4	Середній рівень ризику	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Коефіцієнт покриття класифікованих позик	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	$\text{Ризиковий потенціал} = 5\sqrt{\text{Кк.б.} * \text{Кк. юр.ос.} * \text{Кк. фіз. ос.} * \text{Ксер.риз.} * \text{Кнок. кл. п.}}$	0,82	0,99	0,00	1,00	1,00
	$\text{Потенціал підприємства} = 4\sqrt{\text{Ф. П.} * \text{У. П.} * \text{К. П.} * \text{Р. П.}}$	0,53	0,59	0,08	0,76	0,80

Джерело: розроблено автором

Динаміка комплексного значення КППі показує, що з роками потенціал досліджуваного підприємства постійно зростає. Це свідчить про те, що кожен елемент потенціалу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» постійно покращувався.

На основі даних табл. 2.6 будемо графік життєвого циклу досліджуваного банку (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Графік життєвого циклу інноваційного потенціалу ПАТ «Державний ощадний банк України»

Джерело: розроблено автором

Виходячи з даних графіку, можна сказати, що ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2018 років застосовувало стратегію зростання та покращення інноваційної діяльності.

Далі будемо зведену таблицю КППі досліджуваного банку ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» (табл. 2.7) за кожним видом потенціалу.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця КППі ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2018 рр.

№ з/п	Назва потенціалу	Роки				
		2017	2017	2018	2018	2019
		1 півр.	2 півр.	1 півр.	2 півр.	1 півр.
1	Фінансовий потенціал	0,78	0,84	0,84	0,84	0,84
2	Ризиковий потенціал	0,82	0,99	0,00	1,00	1,00
3	Управлінський потенціал	0,23	0,44	0,60	0,62	0,66
4	Кадровий потенціал	0,54	0,34	0,62	0,66	0,75
5	Комплексна оцінка	0,53	0,59	0,08	0,76	0,80

На прикладі відповідних табл. 2.7 графічних залежностей можна сказати про покращання кадрового, управлінського, ризикового потенціалу (ситуація у 1-му півріччі 2017 р. пояснюється міграційними процесами в банку) та стабільність фінансового потенціалу (рис. 2.10).

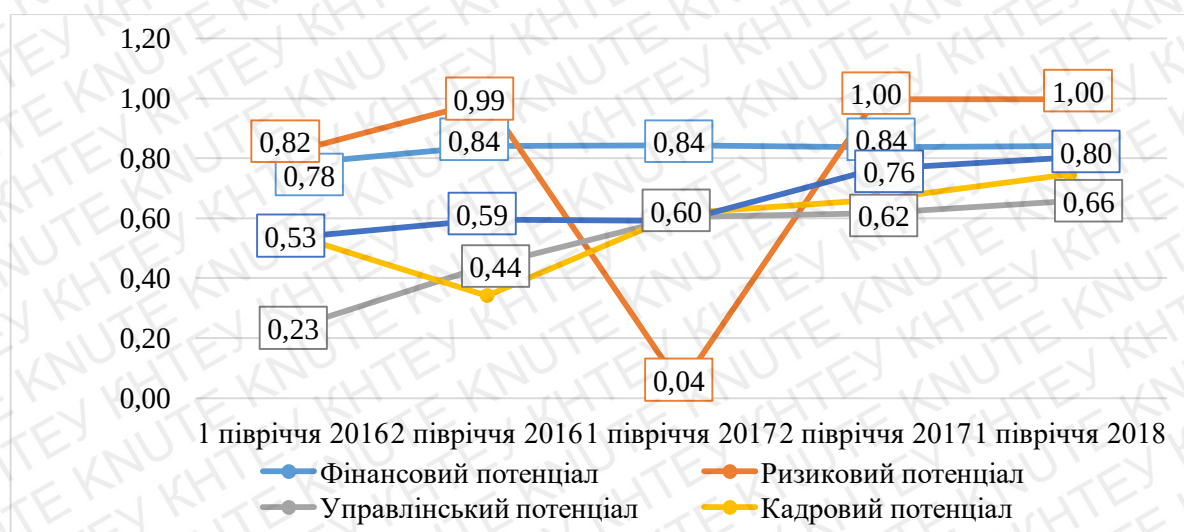


Рис. 2.10. Графіки структури внутрішнього потенціалу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» протягом досліджуваного періоду

Джерело: розроблено автором

Далі проведено експертні оцінки за кожним показником. Для одержання оцінок використовувалася шкала від 1 до 5 балів за такою шкалою: 1 бал – 0,1-0,2; 2 бала – 0,21-0,39; 3 бала – 0,4-0,59; 4 бала – 0,6-0,79; 5 балів – 0,8-0,99.

При цьому «1» означає, що даний показник відповідає найслабшій характеристиці показника потенціалу, відповідно «5» бали вказує на найсильніші позиції відповідного показника потенціалу. Провівши експертні оцінки по кожному показнику потенціалу (табл. Д.9, дод. Д), видно, що найвищі експертні оцінки отримують показники потенціалу у 2018 році, що свідчить про постійне покращення кожного елементу потенціалу досліджуваної організації. Окрім того, найвищий потенціал за функцією Харінгтона та експертною оцінкою протягом останніх 5-ти років функціонування банку отримують фінансовий та ризиковий потенціал (4,56 і 4,72 балів відповідно).

Як бачимо, поставлені цілі організаційно-управлінського потенціалу досягаються в банку, активно впроваджуються новітні технології, створюються інновації для покращення процесу обслуговування та ведення операційної діяльності банку, але все ж таки банку потрібно покращувати свої інноваційні можливості за всіма аспектами для отримання конкурентних переваг на ринку та високих показників інноваційної активності. В банку є продукти, процеси, послуги, які потребують інноваційних рішень, є фінансові, людські ресурси, партнери, інноваційна активність персоналу, інноваційний потенціал, за допомогою яких можна втілювати інноваційні ідеї у практичну діяльність банку. Головне завдання – не зупинятися в інноваційному розвитку, а все більш підтримувати інноваційне, креативне середовище.

Будь-які аспекти діяльності банків у сучасних умовах є сферою впровадження інновацій: організаційні структури та бізнес-процеси, нові банківські продукти та послуги, фінансові інструменти та технології обслуговування, інноваційні канали збуту та методи реклами. З одного боку клієнт є основним двигуном організаційно-управлінського розвитку банків, інноваційні послуги виникли завдяки потребам та вимогам клієнта. З іншого боку є акціонери, які очікують скорочення витрат завдяки активній роботі

працівників ІТ, оптимізації мережі відділень, ефективній роботі контакт-центру, покращення операційної діяльності, діджіталізації.

Формування організаційно-управлінського потенціалу банку є складним процесом, тому доцільно визначити її стратегічні принципи: урахування впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на основі поточного аналізу маркетингових досліджень та майбутнього прогнозу; запровадження сучасних технологій; збереження і розвиток клієнтської бази; скорочення термінів розроблення і запровадження банківських продуктів; прискорення процесів інтеграції інновацій у діяльність банку; підвищення доходів банку, його фінансової стійкості, рентабельності банківських операцій [17, с. 113].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ПАТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ» ФІЛІЯ – ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ПО М.КИЄВУ ТА КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1.Розробка інструментарію удосконалення процесу організаційно-управлінської діагностики банку

Проаналізувавши сучасні тенденції розвитку ринку банківських послуг, автором надано наступні пропозиції щодо вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу ПАТ «Державний ощадний банк України»:

1. Урахування сучасних потреб споживачів банківських послуг при формуванні ІП;
2. Покращення системи управління, організаційної структури та бізнес-процесів банку;
3. Створення інноваційного середовища в банку для підвищення інноваційного потенціалу;
4. Створення окремого структурного підрозділу з реалізації організаційно-управлінського потенціалу та контролю за інноваційною діяльністю;
5. Запровадження Положення про інноваційну політику ПАТ «Державний ощадний банк України».

Далі розглянемо детально кожну пропозицію вдосконалення ІПП.

1. Урахування сучасних потреб споживачів банківських послуг при формуванні ІП.

В умовах сьогодення актуальними напрямками реалізації організаційно-управлінського потенціалу в банківській сфері є: запровадження інноваційних банківських продуктів та послуг; освоєння нових сегментів ринку;

комп'ютеризація і гарантування інформаційної безпеки; оптимальне використання наявних фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

Аналіз тенденцій розвитку сучасного ринку банківських послуг дозволяє сформулювати основні перспективні напрями інноваційної політики, які необхідно запроваджувати в ПАТ «Державний ощадний банк України».

На рис. 3.1 автор акцентує увагу на основних із них:

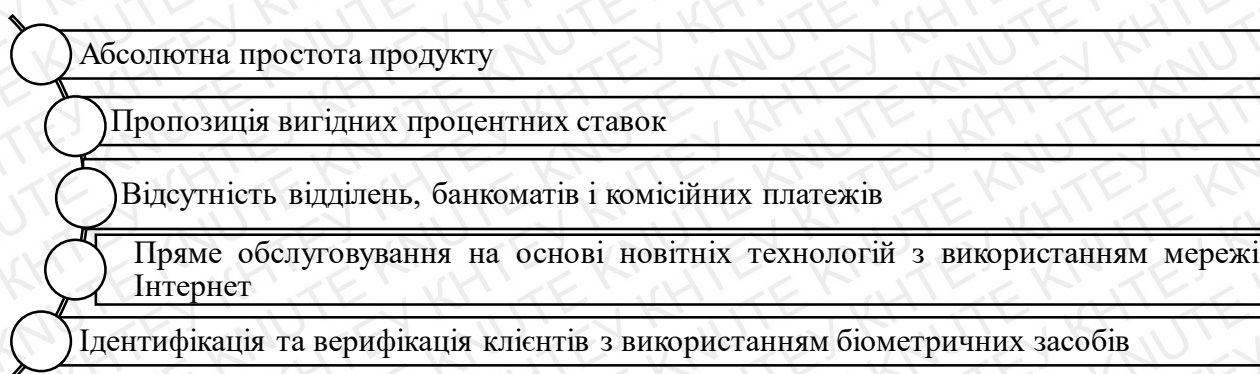


Рис. 3.2. Тенденції розвитку банківських послуг на вітчизняному ринку

Джерело: розроблено автором

Встановлені певні критерії оцінки сервісу, метрики інноваційного обслуговування, і високі показники задоволення потреб за цими критеріями роблять сервіс ідеальним та інноваційним, надають конкурентні переваги на ринку, а також дає змогу скорочувати витрати, оптимізовувати операційну діяльність (табл. 3.1).

На рис. 3.2 розглянемо показники ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» за даними критеріями. Для того, щоб підвищити надані показники, удосконалити сервіс банку, інноваційна політика банку має формуватись з урахуванням наступних пріоритетів діяльності банку.

«Державний ощадний банк України» пропонує широкий вибір продуктів і послуг у порівнянні з конкурентами. Але для клієнта стає важливим не просто наявність великого вибору і відповідний набір умов, а й індивідуальний, гнучкий підхід до задоволення потреб відповідним продуктом або комплексом продуктів / послуг. Таким чином необхідно впровадити систему підбору

найбільш відповідного продукту для клієнта в залежності від його переваг, стилю життя і цілей використання банківських продуктів, а також створити комбінації продуктів і пропонувати їх клієнтові за вигідними тарифами і умовами.

Таблиця 3.1

Метрики сучасного банківського сервісу

№ пор	Критерій	Характеристика (100%)
1	Віддалено	Всі операції обслуговування і підключення продуктів, крім первинної ідентифікації, клієнти можуть зробити «online», без спілкування зі співробітником банку. Доставка фізичних артефактів (наприклад, карт) – кур'єром або поштою
2	Оmnіканально	Всі операції обслуговування і підключення продуктів доступні клієнтам у всіх каналах, де вони мають фізичний зміст, і працюють там однаково (однаковий клієнтський сервіс)
3	Зручно	Фокус на мінімізацію ручного введення, зусиль і часу з боку клієнта
4	Персонально	Сервіси і пропозиції максимально використовують інформацію про клієнта, яка вже є в банку, і відповідають реальним потребам клієнта
5	Прозоро	Просте і швидке отримання інформації про заплановані та фактичні комісії по конкретним операціям, а також статус розгляду заявок, претензій, час прибуття кур'єра і т.п. без суперечностей між каналами і складних, довгих інструкцій
6	Миттєво	Максимально швидка реакція банку на запит клієнта і задоволення його потреб в режимі 24/7
7	Корисно	Пропонувати клієнту сервіси, що дають йому «add value» рівно тоді за часом, коли клієнт в цьому реально зацікавлений і через «правильний» канал
8	Справедливо	Пропонувати клієнту справедливую, конкурентну ціну за послуг

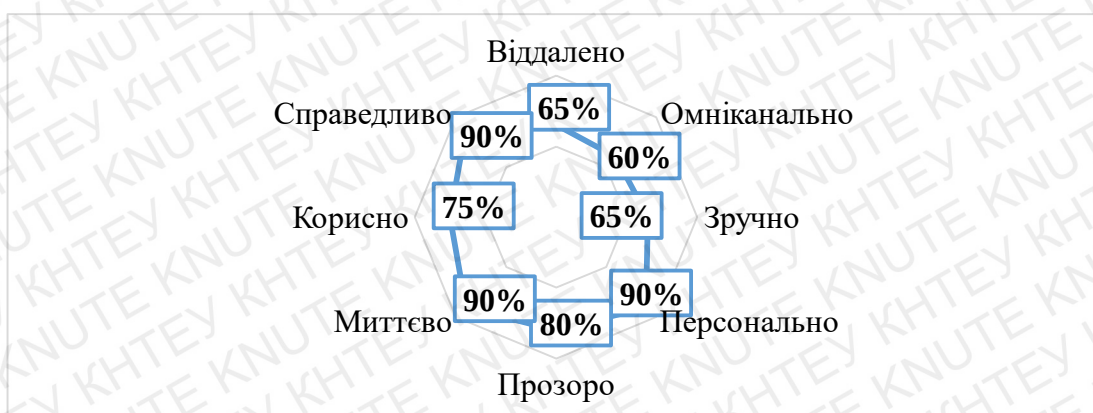


Рис. 3.2. Показники ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» за метриками інноваційного обслуговування клієнтів

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб завоювати довіру клієнтів, необхідно додавати нові рівні безпеки в сервіси банку. З огляду на те, що клієнтам доводиться запам'ятовувати все більшу кількість паролів, системи біометричної аутентифікації (аутентифікація платежів на смартфонах за допомогою відбитка пальця, впровадження розпізнавання осіб і ідентифікації користувачів за зразком голосу) допоможуть спростити процедури безпеки і нададуть більш надійні методи перевірки особистості.

Частка віддалених операцій, що здійснюються клієнтами ПАТ «Державний ощадний банк України», величезна, і продовжує зростати. А це означає, що всі сервіси – і для фізичних, і для юридичних осіб – повинні постійно вдосконалюватися. Мобільний банкінг повинен становитися простіше, зрозуміліше у використанні, надавати користувачам більше функціональних можливостей, якісний інтерфейс, адже споживачі все частіше використовують мобільний банкінг замість стандартного банківського обслуговування.

Важливим для організаційно-управлінського розвитку банку є впровадження принципово нових підходів у банківському сервісі, таких як штучний інтелект та Інтернет-речей. Використання можливостей штучного інтелекту дозволить банку автоматизувати процеси і підвищити якість обслуговування клієнтів. «Державний ощадний банк України» традиційно пропонує продукти і послуги великим групам клієнтів, підхід до яких однаковий, але клієнти мають істотно різні купівельні звички, мотиватори до покупки та фактори задоволеності. Завдяки даним штучного інтелекту, є можливість створювати сервіси та клієнтський досвід, що враховують особливості і потреби кожного споживача.

2. Покращення системи управління, організаційної структури та бізнес-процесів банку.

На основі проаналізованого організаційно-управлінського потенціалу ДОБУ була розроблена система управління формуванням та реалізацією організаційно-управлінського потенціалу банку. Суб'єктами системи управління формування та реалізацією ІП банку мають бути експерти з різних

сфер діяльності, експертні висновки котрих будуть підґрунтям для формування ІІ, адекватної зовнішнім викликам, конкурентному середовищу на ринку, інноваційному потенціалу та внутрішнім можливостям банку. З урахуванням того, що будь-яке підприємство, організація, установа – це інтегрований механізм, об'єктами системи управління реалізацією організаційно-управлінського потенціалу повинні бути усі напрямки діяльності банку, структурні підрозділи та бізнес-одиниці.

Автором створена програма покращення діяльності банку відповідно для вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу банку та стимулювання інноваційної діяльності в ПАТ «Державний ощадний банк України», яка включає наступні зміни: організаційна структура, філософія управління, управління бізнес-процесами, організаційне середовище, персонал, програмне забезпечення, методи залучення інновацій (табл. 3.3). Реалізація програми відображена в табл. Е.1, дод. Е у вигляді діаграми Ганта.

Управлінська ієрархія, чіткий розподіл обов'язків, дивізіональна організаційна структура управління перестають бути ефективними методами організації управління на підприємствах. Сучасна ОСУ, побудована на принципах холакратії (повноваження і відповідальність за прийняття рішень розподіляються за усіма командами, що працюють за принципом самоуправління) замість жорсткої управлінської ієрархії., допоможе стимулювати інноваційні ідеї, легше приймати зміни, відчувати кожному співробітнику цінність і значимість для банку.

Встановлення високих KPI змушує працювати на кількість, а не на якість, визначення точного плану і бюджету не дає можливості зрушити в іншому, більш вдалому, напрямку інноваційного розвитку. В такому випадку ефективним є запозичення ідей з філософії бірюзових організацій («організації майбутнього», або «живі організації»): замість менеджерів – коучі, фасілітатори і самоврядування, замість KPI – цілі і цінності.

**Програма покращення організаційно-управлінського потенціалу ПАТ
«Державний ощадний банк України»**

№ пор	Сфера діяльності	Сутність заходу	Виконавці	Термін
1	2	3	4	5
1	Організаційна структура	ОСУ, побудована на принципах холакратії (повноваження і відповідальність за прийняття рішень розподіляються за усіма командами, що працюють за принципом самоуправління) замість жорсткої управлінської ієрархії	CEO	1,5 року
2	Філософія управління	Замість менеджерів – коучі, фасілітатори і самоврядування, замість KPI – цілі і цінності	HR-менеджер	1 рік
3	Управління бізнес-процесами	Зміна принципів формування підрозділів (в одному підрозділі фахівці різних областей або відокремлення «сервісних підрозділів», що надаватимуть послуги іншим підрозділам в рамках виконання ними процесів). Усунення великої кількості надлишкових рівнів ієрархії: процесні оргструктури є горизонтальними, з невеликою кількістю рівнів управління (4-5), відповідних ієрархії процесів	HR-менеджер	2 роки
4	Середовище	Простір без «кабінетів», «відділів», «приймальних», де будуть функціонувати креативні команди, що складаються з програмістів, маркетологів та інших фахівців, працюючи над розвитком інновацій, дистанційних сервісів	HR-менеджер, директор Адміністративного Блоку	6 місяців
5	Програмне забезпечення	Новітні CRM-технології для управління взаємовідносинами з клієнтами, BPM-технології для управління бізнес-процесами організації, ліцензійні програми для реалізації інноваційних проектів	Директор IT-підрозділу	3 місяці
6	Персонал	Запровадження навчання, тренінгів, семінарів для створення креативного мислення, розвитку різних професійних здібностей	HR-менеджер	6 місяців
7	Залучення інноваційних ідей	Інформаційне поле ідей Кайдзен-підхід Краудсорсинг	Директор IT-підрозділу	6 місяців

В банку за кожним співробітником закріплена посада, створена посадова структура, без узгодження декількох менеджерів за ієрархію управління, не може бути прийнято рішення про впровадження будь-якого проекту.

Найбільш оптимальним способом побудови ефективного організаційно-економічного механізму у банку в даний час є впровадження процесного підходу. В основі процесного підходу лежить погляд на банк як на сукупність ключових бізнес-процесів, а не функціональних підрозділів. Основна увага приділяється міжфункціональним процесам, які об'єднують окремі функції в загальні потоки і в цілому спрямовані на досягнення кінцевого результату бізнесу, а не окремого підрозділу.

Аналіз діяльності ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» показав, що в банку існують застарілі, непотрібні, задвоєні бізнес-процеси. Для того, щоб оптимізувати діяльності та бізнес-процеси, досягти максимального ефекту від операційної діяльності, потрібно впроваджувати процесний підхід управління. Виділення частини діяльності як окремого об'єкта – бізнес-процесу – дає можливість управляти цим об'єктом: проектувати, регламентувати, оптимізувати, планувати і контролювати показники результативності та ефективності процесу. Таким чином, управляючи всіма бізнес-процесами, у банку є можливість управляти діяльністю всієї організації як системою бізнес-процесів.

Програми для забезпечення ефективної діяльності банку, управління бізнес-процесами та реалізації інноваційних проектів: CRM-технології для управління взаємовідносинами з клієнтами (керування клієнтським досвідом в банку: від початку знайомства з брендом до укладання угоди, виконання замовлення і обслуговування), аналітична обробка внутрішньої інформації за допомогою систем управлінського обліку (ERP, SAP-системи та ін.), BPM-технології для управління бізнес-процесами організації (забезпечення швидкої реалізації змін в компанії, автоматизуючи будь-які процеси організації); для реалізації інноваційних проектів мають застосовуватись ліцензійні програмні забезпечення (наприклад, Microsoft Project).

3.Персонал. Що стосується персоналу банку, то більшість працівників back-офісу мотивована працювати краще, якісніше, впроваджувати нові рішення, займатися різними проектами. Будь-який працівник може стати

керівником якогось проекту, як в рамках свого відділу, так і цілого департаменту. Співробітники front-офісу (відділення, контакт-центр, відділи з заборгованості) не завжди мотивовані працювати на результат, запроваджувати щось нове через встановлення високих KPI та плинності кадрів. Якщо використати матрицю БКГ і диференціювати персонал компанії на сумлінні («зірки»), виконавці («дійні корови»), саботажники («собаки») та творці проблеми («дикі кішки»), то можна сказати, що більшість саботажників та творців проблеми складають саме працівники front-офісу, а через те, що це ті співробітники, які постійно контактують з клієнтами, це створює неабияку проблему.

Важливим у стимулюванні персоналу щодо генерації інноваційних, креативних ідей та якісної робочої діяльності є мотивація персоналу до творчої, високопродуктивної праці. У випадку формування інноваційно-сприятливого середовища доцільним є виокремлення окремої групи мотивів, які пов'язані зі свободою творчості від релігійних, бюрократичних, корпоративних та інших обмежень, можливістю повної самореалізації, творчим зростанням особистості, можливістю відкрито заявити про себе, налагодити взаємовигідний обмін інформацією і знаннями з колегами і іншими зацікавленими особами, розумінням важливості своєї ролі в організації тощо. Важливе також запровадження навчання, тренінгів, семінарів для створення креативного мислення, розвитку різних професійних здібностей.

4. Створення окремого структурного підрозділу з реалізації організаційно-управлінського потенціалу та контролю за інноваційною діяльністю.

Для розробки організаційно-управлінського потенціалу ПАТ «Державний ощадний банк України», контролю за дотриманням правил та принципів ведення інноваційної діяльності, реалізації організаційно-управлінського потенціалу банку пропонується створити спеціальний структурний підрозділ. У його складі будуть працівники з освітою за інноваційним напрямком, які будуть тісно співпрацювати з підрозділами з фінансами та обслуговування клієнтів

(Блок «Інформаційні технології», Блок «Фінанси» та Блок «Операційний» відповідно), з Департаментом з маркетингу та управління персоналом. В рамках цього структурного підрозділу доцільним є запровадження нових посад, кваліфікацій персоналу, наприклад, інноваційний менеджер, консультант зі структурованих фінансових продуктів, спеціаліст з транзакцій і т.п.

Функції контролюючого підрозділу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» будуть наступними:

- вибір напрямку організаційно-управлінського розвитку підприємства;
- дослідження та оцінка інноваційних ризиків;
- відбір пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, розробка рішень щодо своєчасних змін пріоритетів та пошуків альтернативних напрямів ІД;
- створення нової організаційної структури управління інноваціями;
- аналіз заходів, направлених на реалізацію інноваційного потенціалу;
- експертний аналіз впроваджувальних інновацій;
- регламентування інноваційної діяльності;
- ефективне управління знаннями, навчання в процесі роботи з партнерами / клієнтами в інноваційних процесах;
- підтримання відносин з клієнтами для розуміння його очікувань і включення їх у бізнес.

Витрати на створення нового структурного підрозділу відображено в табл. Е.2, дод. Е (кількість працівників – 10 співробітників), загальна сума яких становитиме приблизно 726700 грн.

Слід зазначити, що методичне навантаження сприяє зниженню креативності та ініціативності. Оскільки в банку інновації нерозривно зв'язані з практичною діяльністю банку, процесом обслуговування, необхідне креативне, нешаблонне мислення, запровадження інновації не за певними схемами та алгоритмами, а максимально швидко, гнучке.

3.2. Прогнозна оцінка підвищення організаційно-управлінського потенціалу банку

Оцінка впровадження запропонованих заходів щодо покращення організаційно-управлінського потенціалу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» здійснена на основі оцінки інноваційного потенціалу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» за функціональними підсистемами (дод. Г). Як видно з рис. 3.4 надані заходи підвищують кожний функціональний елемент інноваційного потенціалу та в цілому інноваційний потенціал банку.



Рис. 3.4. Прогнозування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу в ПАТ «Державний ощадний банк України»

Джерело: розроблено автором

Абсолютні показники діяльності ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» також матимуть тенденцію до зростання у разі впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» (табл. 3.3).

Потрібно відзначити, що потенціал для впровадження інновацій в ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» досить великий, але наявних інноваційних фінансових продуктів поки ще недостатньо. Необхідно змінювати форми і методи обслуговування, розширювати сервісні можливості, надавати комплексний банківський сервіс. Іншими словами, інноваційні банківські продукти і послуги повинні мати більш високі споживчі якості порівняно з

наявними аналогами, продуктами конкурентів, бути в більшій мірі привабливими для клієнтів банку та задовольняти потенційний попит нових споживачів, в результаті чого відбудеться зниження собівартості банківських послуг.

Таблиця 3.3

Покращення значень абсолютних показників ПАТ «Державний ощадний банк України»

№ пор.	Показник	2019	2020	Відхилення
1	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,31	0,48	+0,17
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,09	1,25	+0,18
3	Коефіцієнт платоспроможності	0,08	0,18	+0,1
4	Коефіцієнт фінансового важеля	10,9	12,1	+1,2
5	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	11,9	13,04	+1,14
6	Коефіцієнт кваліфікованого персоналу	0,92	1,12	+1,1
7	Продуктивність праці	114,2	130,7	+16,5
8	Середній рівень ризику	0,69	0,5	-0,19

Запровадження наданих автором рекомендацій вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» надасть змогу вдосконалити інноваційну політику банку, що буде основою для підвищення інноваційного потенціалу банку в цілому та за кожною складовою, більшого задоволення клієнтів якісним інноваційним сервісом, отримання високої конкурентоспроможності, зниження операційних витрат за рахунок надання висококласного сервісу, спрощення продуктів та послуг, діджіталізації, оптимізації бізнес-процесів, змін в організаційній структурі банку та підходу до управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В першому розділі роботи автором проаналізовано сутність економічної категорії «інноваційна політика підприємства», розглянуто підходи до процесу формування та реалізації інноваційної політики підприємства та викладено методичні підходи щодо оцінки ефективності інноваційної політики.

Сучасна практика показує, що проблеми стратегічного управління інноваціями на підприємстві складні й багатоаспектні, тому від правильного розуміння сутності і принципів, за якими формується інноваційна політика, та визначення її складових, залежить в остаточному підсумку результативність інноваційної діяльності.

На основі проведеного дослідження можна заключити, що інноваційна політика представляє собою комплекс принципів та заходів щодо планування, розробки, стимулювання, регулювання і контролю процесів інноваційної діяльності у науково-технічній та виробничих сферах. Формування і реалізація інноваційної політики підприємства важливі для стратегічного розвитку підприємства та отримання ним конкурентних переваг на ринку. Успіх зазначеної політики залежить від ефективності прогнозування майбутнього стану та розвитку підприємства. Ефективна інноваційна політика підприємства враховує ринкові запити, тенденції розвитку науки, технологій, особливості тієї галузі та напрямку діяльності, до яких належить підприємство, є основою для розробки ефективної інноваційної стратегії, підвищує внутрішній інноваційний потенціал та використовує зовнішні можливості для стимулювання інноваційної діяльності і, як наслідок, створення інноваційного розвитку.

В другому розділі роботи було проаналізовано організаційно-економічний потенціал ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України», досліджено стан інноваційного розвитку, використання технологій та реалізацію інноваційної політики в банку, а також виконано оцінку ефективності реалізованої інноваційної політики в банку через оцінку інноваційного потенціалу за функціональними підсистемами.

ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» є надійною та інноваційною установою у сфері надання фінансових послуг, надає основні банківські послуги різними сегментам клієнтів в усіх регіонах країни, входить в список найбільш надійних банків України, демонструє зріст фінансових показників, активів, а зарахунок злиття з «Укрсоцбанк» має намір стати одним з найбільших банків України. Поставлені стратегічні цілі досягаються в банку, активно впроваджуються новітні технології, створюються інновації для покращення процесу обслуговування та ведення операційної діяльності банку.

ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» є сприятливим до нововведень, має власні ресурси на можливість до їх залучення у достатній кількості та високій якості, партнерів, мотивацію та інноваційну активність персоналу, інноваційний потенціал, за допомогою яких можна втілювати інноваційні ідеї у практичну діяльність, що дозволяє здійснювати комплексні перетворення та сприяти інноваційному розвитку. Але в банку залишаються продукти, процеси, послуги, які потребують впровадження інноваційних рішень. Для забезпечення ефективної інноваційної діяльності потрібно формувати та реалізовувати інноваційну політику, яка наразі представлена в ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» лише у неформальній формі. З урахуванням особливостей діяльності банку, факторами зовнішнього середовища, особливостями конкурентів автором надано рекомендації щодо вдосконалення інноваційної політики, що сприятиме підвищенню інноваційних можливостей банку за всіма аспектами для отримання конкурентних переваг на ринку та високих показників інноваційної активності.

У третьому розділі розроблено пропозиції вдосконалення інноваційної політики та виконано прогнозування ефективності впровадження змін у інноваційну діяльність банку.

Проаналізувавши сучасні тенденції розвитку ринку банківських послуг, автором були надані наступні пропозиції щодо вдосконалення інноваційної політики ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» :

1. Урахування сучасних потреб споживачів банківських послуг при формуванні ІП;
2. Покращення системи управління, організаційної структури та бізнес-процесів банку;
3. Створення інноваційного середовища в банку для підвищення інноваційного потенціалу;
4. Створення окремого структурного підрозділу з реалізації інноваційної політики та контролю за інноваційною діяльністю;
5. Запровадження Положення про інноваційну політику ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» .

Таким чином автором створена програма підвищення ефективності інноваційної політики, яка включає зміни в різних напрямках діяльності банку: організаційна структура, філософія управління, управління бізнес-процесами, сервіс, персонал, маркетинг, партнерство та інші. Автором було розроблено Положення про інноваційну політику ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» . Запровадження наданих рекомендацій надасть змогу вдосконалити інноваційну політику банку, що буде основою для підвищення інноваційного потенціалу банку в цілому та за кожною складовою, більшого задоволення клієнтів якісним інноваційним сервісом, отримання високої конкурентоспроможності, зниження операційних витрат за рахунок надання висококласного сервісу, спрощення продуктів та послуг, діджіталізації, оптимізації бізнес-процесів, змін в організаційній структурі банку та підходу до управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві / Б.М.Андрушків, А.І.Піхурко // Збірник тез доп. IV Міжн. наук.техн. конф. молодих уч. та студентів "Актуальні задачі сучасних технологій", (25–26 листопада 2015 р.). – Т.: ТНТУ, 2015. – Т. 2. – С. 168–169).
2. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства [Електронний ресурс] / Б.Є.Бачевський. – Режим доступу: [http:// pidruchniki.ws/17280924/ekonomika/otsinyuvannya_potentsialu_trudovih_resursiv_pidpriyemstva](http://pidruchniki.ws/17280924/ekonomika/otsinyuvannya_potentsialu_trudovih_resursiv_pidpriyemstva).
3. Верескун М.В. Організаційна діагностика як фактор розвитку промислових підприємств / М.В.Верескун, С.В.Захаров // Ефективна економіка. – 2017. – № 7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.ayka.com.ua/?op=1&z=5682>
4. Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством: аспекти централізації та децентралізації / В.Г.Герасимчук, Ю.О.Коростинська // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2007. – № 576. – С.397–402.
5. Гречан А.П. Діагностика ефективності діяльності підприємств / А.П.Гречан, Н.Й.Радіонова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 10. – С. 56–61.
6. Глебова А.О. Економічна діагностика як основа визначення передумов розвитку підприємства в умовах кризи / А.О.Глебова, А.Ш.Абдуллаєва // Молодий вчений. – 2015. – № 12 (27), Ч. 1. – С. 154–158.
7. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / За заг. ред. проф. А.Е.Воронкової. – Х.: ВД «НЖЕК», 2006. – 448 с.
8. Дибленко В.І. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства / В.І. Дибленко, О.О. Шевченко, С.О. Ракова // Вісник КНУТД. – 2012. - № 6. – С.277-281.

9. Довбня С.Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики / С.Б.Довбня // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – № 1. – С. 118–123.
10. Золотарьова О.В. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні / О.В.Золотарьова, А.А.Чекал// Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – №1. – С. 112-114.
11. Ідеологія та методологія Форсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://foresight.sfu-kras.ru/Node/49>
12. Інформаційна агенція «Інтер-факс Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/about.html>
13. Казачков І.О. Аналіз показників руху персоналу підприємства /І.О.Казачков, В.О.Банний // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. - № 5. – С.164-170.
14. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: Формування та використання: підручник / Н.В.Касьянова, Д.В.Солоха, В.В.Морєва, О.В.Беякова, О.Б.Балакай. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
15. Коваленко О.В. Роль економічної діагностики у процесі прийняття рішень / О.В. Коваленко, Д.М. Біда// Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – Вип. 7. – С. 5–11.
16. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова //Прометей. – 2013. – № 1 (40). – С. 146–151.21.
17. Квятковська Л.А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л.А.Квятковська, Л.Д.Воробйова // Вісник НТУ "ХПІ". Сер.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – 2013. – № 50 (1023). – С. 67–75.
18. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: [монографія] / І.В. Кривов'язюк. – Луцьк: ЛНТУ, 2012. – 392 с.
19. Кузьмін О.Є. Соціально-економічна діагностика діяльності підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення /

О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник, Н.Я.Петришин // Логістика. Вісник Нац.ун-ту "Львівська політехніка". – 2010. – № 690. – С.623–628.

20. Ладонько Л. С. Системно-універсальна діяльність підприємств: технологія формування інноваційного потенціалу [Текст] : монографія / Шкарлет С. М., Ладонько Л. С.; Черніг. нац. технол. ун-т. – Чернігів ; Херсон : Вишемирський В. С., 2015. – 145 с.

21. Литвин З.Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / З.Б.Литвин // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – Т. 21, № 2. – С. 152–156.

22. Лук'янова В.В. Діагностика функціонування економічних систем з урахуванням фактору ризику / В.В.Лук'янова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1 (44). – С. 239–245.

23. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / В.В. Лук'янова// Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3, Т. 1. – С. 52–58.

24. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства/ Р.Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С.320–325.

25. Майбутнє вашої організації: моделі життєвих циклів і розвитку бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.elitarium.ru/razvitie-organizacii-rost-ideya-biznes-sistema-struktura-upravlenie-grejner-adizes-krizis-deyatelNost-izmenenie-ehffektivNost-rezultat-dostizhenie>

26. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: [монографія] /Л.М. Малярець, А.В. Штереверя. – Харків: Вид. ХНЕУ. – 280 с.

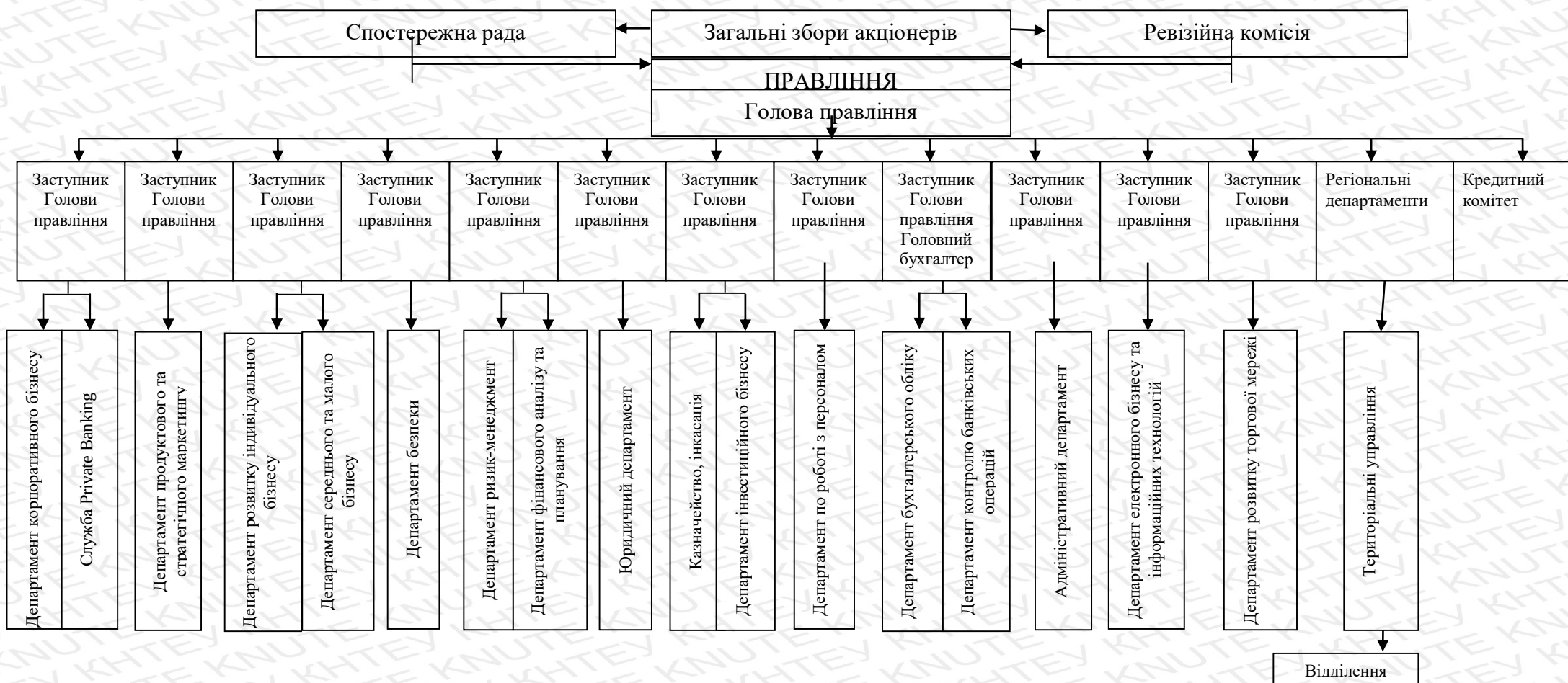
27. Мельник О.Г. Системно-орієнтована діагностика діяльності підприємства / О.Г.Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 1 (103). – С. 143– 150.

28. Новостний портал «Бізнес: новий час» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nv.ua/biz.html>

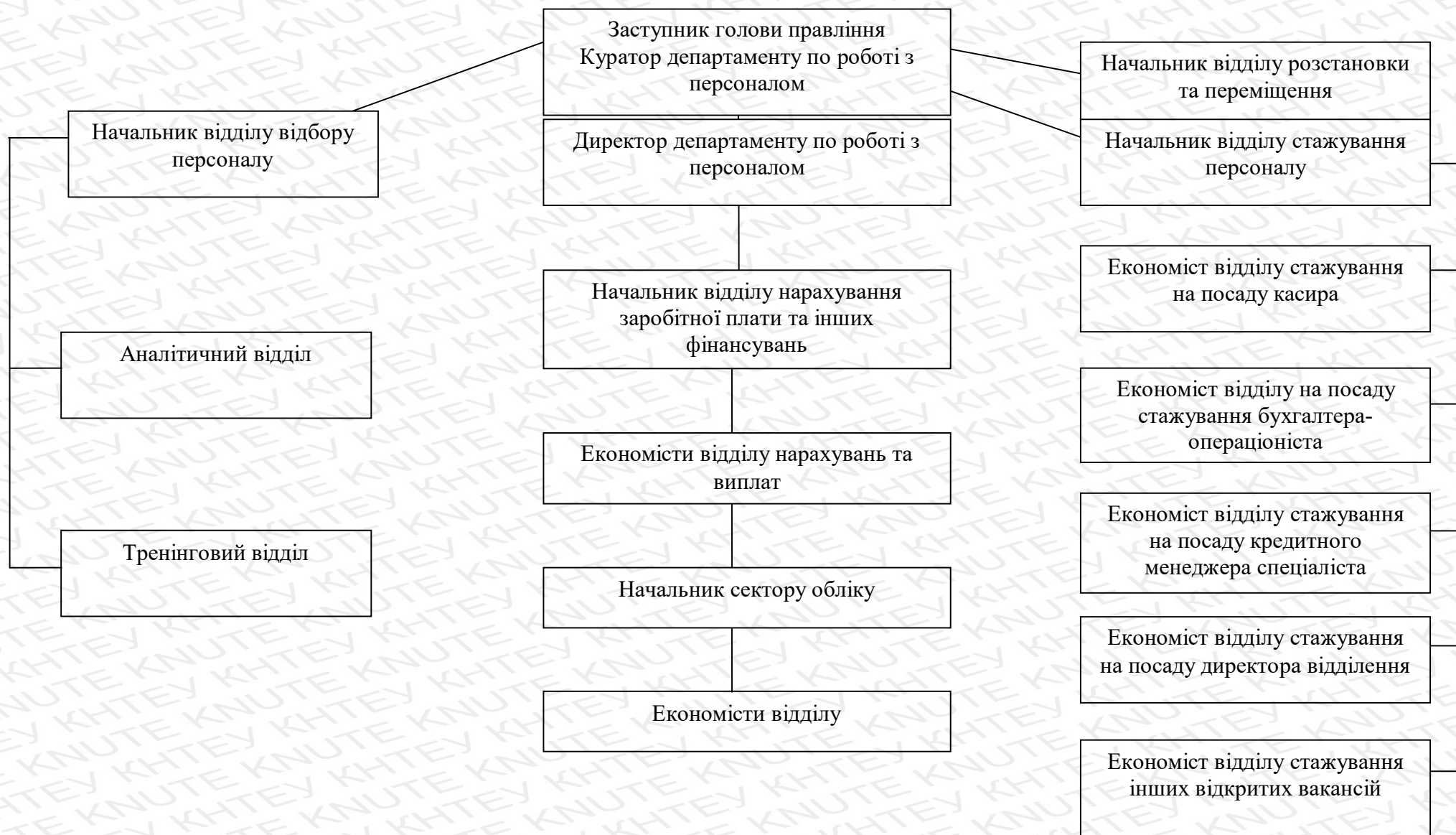
29. Новостний портал «Ліга. Фінанси» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance.liga.net/bank/>
30. Офіційний сайт ПАТ «Державний ощадний банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/>
31. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/control/uk/>
32. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mof.gov.ua/uk>
33. Павловські Г. Управлінська діагностика в системі цілей економічної діагностики підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/15.pdf
34. Пенюк В.О. Методичні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємств / В.О.Пенюк // Економічний форум. – 2016. – № 1. – с. 197-203.
35. Петрович Й.М. Класифікація ризиків та оцінка ефективності менеджменту персоналу банку / Й.М.Петрович, Л.Г.Кльоба, В.Л.Кльоба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 111-118.
36. Прогнозування інноваційної діяльності на основі застосування технології Форсайта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sovman.ru/article/1004/>
37. Рейтинги банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/banks/rating/>
38. Роговий А.В. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти дослідження /А.В. Роговий // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 6. – С. 457–459.
39. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://irbis-nbuv.gov.ua/>

40. Сагалакова Н.О. Еволюція сутності поняття "діагностика" в економіці / Н.О. Сагалакова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Вип. 265, Т. 1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. – С. 175–184.
41. Садовська І.Б. Розвиток діагностичної функції управлінського обліку / І.Б.Садовська // Вісник НТУ "ХПІ". – 2009. – № 36: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – С. 163–171.
42. Станьковська І.М. Управлінська діагностика: загальна концепція та застосування в системі управління конкурентоспроможністю / І.М.Станьковська // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – Вип. 9 (2). – С. 83–88.
43. Терлецька Ю.О. Діагностика підприємства як нова управлінська технологія / Ю.О.Терлецька, А.Я.Аксентійчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2012. – Вип. 1. – С.182–188.
44. Христенко Л.М. Критерії оцінювання ефективності управління підприємством / Л.М. Христенко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 1 (190), Ч. 1. – С. 212–215.
45. Чевганова В.Я. Методика діагностування економічного стану підприємства / В.Я.Чевганова // Ефективна економіка. – 2014. – №3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
46. Черевко В.В. Кадровая диагностика как основа формирования кадровой стратегии организации / В.В.Черевко // Экономика и управление. – 2012. - № 2 – С.9-110.
47. David J. Teece (2011). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press, USA; Reprint edition november 15, 304 p.
48. Szymańska A. (2012), Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw produkujących a preferencje konsumentów, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 20.

Організаційна структура управління ПАТ «Державний ощадний банк України»



Структура департаменту по роботі з персоналом



Завдання стратегії лідерства ПАТ «Державний ощадний банк України» за 2018-2022 рр.

Наша стратегічна мета: ПАТ «Державний ощадний банк України» – найбільший універсальний банк країни, банк №1. У цифрах у 2022 році ми маємо досягти таких показників: дохідність капіталу – 15%, чистий прибуток – 4,7 млрд. грн., співвідношення витрат/доходів – 63%, сукупний дохід для акціонерів – 43 млрд. грн.

Ми збережемо лідерство в кредитуванні та банківському обслуговуванні великого корпоративного бізнесу, в тому числі державного сектора. Продовжиться агресивне позиціонування банку в сегменті мікро-, малого й середнього бізнесу – ми плануємо збільшити свою частку на ринку в цьому сегменті. В сегменті роздрібного бізнесу не менш агресивно збільшиться частка на ринку роздрібних кредитів, у тому числі за рахунок збільшення обсягу іпотечних на житло та авто кредитів.

Ми оптимізуємо мережу та доведемо її до близько 2 тисяч відділень, водночас при цьому підвищивши в кілька разів їх ефективність, а також запровадивши стандарти інноваційного онлайн-банкінгу, щоб перевести більшу кількість клієнтів у дистанційні канали обслуговування.

Банк завершить створення ефективної IT-інфраструктури, централізацію внутрішніх процесів, запровадження передової системи управління ризиками, а також роботу з проблемним кредитним портфелем у співпраці з Міністерством фінансів, Національним банком та міжнародними фінансовими організаціями.

У результаті реалізації нової стратегії вартість ПАТ «Державний ощадний банк України» зросте, і він буде готовий до часткової приватизації за участю Європейського банку реконструкції і розвитку, а далі й до первинного публічного розміщення своїх акцій.

Мета у нас є. Головне – тримати курс. Курс на лідерство!

Компетенції загальних зборів Акціонерів

- повноваження, рішення щодо реалізації яких приймаються простою більшістю голосів акціонерів, що беруть участь у Загальних Зборах Акціонерів;
- визначення основних напрямків діяльності Банку та затвердження позитивних звітів про їх виконання;
- затвердження річних результатів діяльності Банку, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів та висновків Ревізійної Комісії та зовнішнього аудитора;
- винесення рішень щодо притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління Банку;
- призначення та звільнення Голови та членів Спостережної Ради;
- призначення та звільнення Голови та членів Ревізійної комісії;
- затвердження реєстратора для іменних цінних паперів Банка та затвердження передачі ведення реєстру іменних цінних паперів Банку від одного реєстратора до іншого;
- затвердження положень про Спостережну Раду, Правління та Ревізійну Комісію банку, внесення змін до них та їх скасування;
- прийняття рішень про збільшення або зменшення Статутного Капіталу;
- затвердження розподілу прибутку, строку та порядку виплати дивідендів;
- затвердження умов розміщення Акцій та прийняття рішення про анулювання Банком акцій власного випуску;
- прийняття рішення щодо розміщення акцій Банку чи надання опціону на придбання Акцій, розміщення Банком будь-яких цінних паперів з правом конвертації в акції Банку, розміщення нового виду акцій чи підписання угод щодо вище перерахованих дій;
- прийняття рішень про призначення ліквідатора та затвердження ліквідаційного балансу Банку.

Баланс руху основного персоналу банку на період 2016-2018 років
ПАТ «Державний ощадний банк України» (цифри умовні, осіб)

Показники руху персоналу	Директори департаментів	Начальники відділів та секторів департаменту	Директори, заступники директорів філій	Директори, заступники директорів відділень
1	2	3	4	5
2016 рік				
Наявність працівників на початок року	37	151	66	1216
Потреба у збільшенні кількості посад	-	4	3	12
Потреба у зв'язку з природнім рухом кадрів	2	5	2	1
Всього потрібно	2	9	5	13
Буде заміщено:				
- прийняття зі сторони;	1	-	2	1
- внаслідок службового просування	1	9	3	12
Наявність працівників на кін. року	37	155	69	1228
2017 рік				
Наявність працівників на початок року	37	155	69	1228
Потреба у збільшенні кількості посад	-	-	-	9
Потреба у зв'язку з природнім рухом кадрів	-	2	4	2
Всього потрібно	-	2	4	11
Буде заміщено:				
- прийняття зі сторони;	-	1	2	5
- внаслідок службового просування	-	1	2	6
Наявність працівників на кін. року	37	155	69	1237
2018 рік				
Наявність працівників на початок року	37	155	69	1237
Потреба у збільшенні кількості посад	-	5	7	7
Потреба у зв'язку з природнім рухом кадрів	1	-	1	-
Всього потрібно	1	5	7	7
Буде заміщено:				
- прийняття зі сторони;	-	2	-	2
- внаслідок службового просування	1	3	7	5
Наявність працівників на кін. року	37	160	75	1244

Джерело: розраховано автором

**Склад показників систем економічного аналізу та контролю, що
рекомендовано для проведення комплексної оцінки організаційно-
управлінського потенціалу**

Групи показників	Показники	Примітки
1	2	3
1. Дисконтні оцінюючі показники	Чиста теперішня вартість (NVP) Внутрішня норма рентабельності (IRR) Індекс окупності інвестицій (PI) Дисконтований строк окупності (DPP)	Розраховуються для формування загальної оцінки інновацій (NPV), для капітального нормування (PI), для уточнення особливостей динаміки проектних грошових потоків (IRR) та додаткової характеристики ризиків (DPP)
2. Традиційні оціночні показники	Річні приведені витрати ($C_{пр}$) Рентабельність інвестицій (ROI) Строк окупності (PP)	Для уточнення та аналізу ефективності інновацій на етапі попереднього аналізу
3. Показники оцінки ліквідності та фінансової стійкості	Фінансовий важіль (FI) Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) Коефіцієнт термінової (проміжної) ліквідності ($K_{тр.л}$) Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абсл.}$) Коефіцієнт забезпеченості власними засобами ($K_{звз}$)	Розраховуються для оцінки виконання фінансових обмежень, проведення аналізу та побудови рейтингових моделей
4. Показники оцінки ділової активності, ефективності діяльності та використання ресурсів	Оборотність активів (Oa); Оборотність дебіторської ($Odз$) та кредиторської ($Okз$) заборгованості Оборотність матеріально-виробничих запасів ($Omз$) Рентабельність активів (загальна) Рентабельність власного капіталу (чиста) Рентабельність продажу (за прибутком від продажу) Коефіцієнти матеріаловіддачі, фондівіддачі, матеріалоємності, фондоємності, зарплатоємності та ін.; середньозважена ціна капіталу (WACC), відсоткова ставка за кредитами та позиками	Показники рентабельності розраховуються для уточнення оцінки та факторного аналізу ефективності інновацій, для побудови рейтингових моделей тощо; коефіцієнти обертання, ресурсовіддачі та ресурсоємності – для факторного аналізу та рейтингових оцінок; середньозважена ціна капіталу тощо – для визначення ставки дисконту, оцінки ризику тощо

Показники оцінки ефективності організаційно-управлінського потенціалу

Показник 1	Формула 2	Сутність 3
1.Вплив інноваційного прибутку на зміну прибутку підприємства	$\Delta\Pi = \Delta\Pi_{\text{ін.т}} + \Delta\Pi_{\text{інш.т}} = \Pi_t - E_{\text{н}} * 3P_t + \Delta\Pi_{\text{інш.т}}$	$\Delta\Pi_{\text{інш.т}}$ – прибуток, отриманий за рахунок інших (окрім інноваційних) чинників у періоді t; Π_t – прибуток підприємства в періоді t; $E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт ефективності; $3P_t$ – витрати ресурсів, використаних в процесі здійснення інновацій
2.Коефіцієнт ефективності капіталовкладень підприємства в інноваційну діяльність	$\text{Ке. к. ін. д} = \frac{Д_{\text{від.ін.д.}}}{В_{\text{ін.д.}}}$	$Д_{\text{від.ін.д.}}$ – доходи від інноваційної діяльності; $В_{\text{ін.д.}}$ – капіталовкладення на здійснення інноваційної діяльності
3.Показник частки прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку підприємства	$\text{ЧПін.} = \frac{\text{Прибуток від ІД}}{\text{Загальний прибуток}}$	
4.Коефіцієнт збалансованості грошових потоків	$\text{Кзгп. ін. д} = \frac{ГП_{\text{вх.ін.д.}}}{ГП_{\text{вих.ін.д.}}}$	$ГП_{\text{вх.ін.д.}}$ – вхідний потік грошей від інноваційної діяльності; $ГП_{\text{вих.ін.д.}}$ – вихідний потік грошей від інноваційної діяльності
5.Показник частки витрат на впровадження інновацій	$\text{К}_{\text{ін.}} = \frac{В_{\text{ін.}}}{В_{\text{заг.}}} \rightarrow$ до зростання (в динаміці)	$В_{\text{ін.}}$ – витрати на впровадження інновацій, грн.; $В_{\text{заг.}}$ – загальні витрати, грн.
6.Показника економічної ефективності інновацій	$\text{К}_{\text{еф.ін.}} = \text{К}_{\text{еф.ін.}} \cdot \frac{\Delta\Pi}{В_{\text{ін.}}} > 1$ Оптимальним вважається стан, коли $\Delta\Pi > В_{\text{ін}}$	$\Delta\Pi$ – приріст прибутку підприємства у випадку вкладення капіталу в інновації, грн.; $В_{\text{ін.}}$ – інноваційні витрати підприємства, грн.
7.Коефіцієнт наукомісткості виробництва	$\text{К}_{\text{н.}} = \frac{В_{\text{н.}}}{В_{\text{з.}}}$	$В_{\text{н}}$ – обсяг витрат на інноваційну діяльність (науку) грн; $В_{\text{з}}$ – загальна сума витрат виробництва, грн.
8.Коефіцієнт використання результатів придбаних розробок	$\text{К}_{\text{пр.р.}} = \frac{N_{\text{в.пр.}}}{N_{\text{заг.пр.}}}$	$N_{\text{в.пр}}$ – кількість упроваджених придбаних розробок, од.; $N_{\text{заг.пр}}$ – загальна кількість придбаних розробок, од.
9.Коефіцієнт співвідношення	$\text{К}_{\text{сп.}} = \frac{N_{\text{заг.вл.}}}{N_{\text{заг.пр.}}}$	Співвідношення загальної кількості власних розробок до кількості придбаних

10. Показник економічного ефекту річного	$(E_p) = (C1 - C2) + E_n (K1 - K2)$	$C1$ та $C2$ – собівартість продукції (послуг) до нововведення та після нього відповідно; E_n – нормативний коефіцієнт ефективності; $K1$ і $K2$ – капіталовкладення, необхідні для виготовлення продукції (послуг) відповідно до і після нововведення.
11. Інноваційний потенціал	$IP = \kappa_1 \cdot (a_1 \cdot K3 + a_i \cdot KG) + \kappa_2 \cdot (b_1 \cdot M3 + b_2 \cdot MG) + (\kappa_3 \cdot (c_1 \cdot NM3 + c_2 \cdot NMG))$	$K3$, $M3$, $NM3$ – оцінка здатності кадрового, матеріального і нематеріального потенціалу до впровадження нових знань; KG , MG , NMG – оцінка готовності кадрового, матеріального і нематеріального потенціалу до реалізації технічних рішень і готовності до реалізації нововведення; a_1 , a_2 , κ_1 , κ_2 , κ_3 , b_1 , b_2 , c_1 , c_2 – коефіцієнти вагомості відповідних показників.
12. Показник кваліфікації (інтелектуального працівників рівня)	$K_{\text{інт.}} = \frac{Ч_{\text{в.кв.пр.}}}{СЧЧ} \rightarrow$ до зростання	$Ч_{\text{в.кв.пр.}}$ – чисельність висококваліфікованих працівників, чол.; $СЧЧ$ – середньоспискова чисельність працівників.
13. Показник універсальності персоналу	$K_{\text{унів.}} = \frac{Ч_{\text{пос.}}}{СЧЧ} > 1$	$Ч_{\text{пос.}}$ – кількість посад, які можуть виконувати працівники за сумісництвом; $СЧЧ$ – середньоспискова чисельність працівників банку, чол.



Рис. Д.1. Оцінка організаційно-управлінського потенціалу підприємства

Додаток Е

Дослідження інноваційної політики ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України»

Таблиця Е.1

Основні фінансові показники Альфа-банк, млн. грн.

№ пор	Показник	Роки						
		2015	2016		2017		2018	
		тис. грн.	тис. грн.	абсол. відх. (+,-), тис.грн.	тис. грн.	абсол. відх. (+,-), тис.грн.	тис. грн.	абсол. відх. (+,-), тис.грн.
1	Обсяг кредитного портфелю	26914	29011	2097	26592	-2419	28 870	2278
2	Резерви під кредитні ризики	-6387	-8039	-1652	-7734	305	-9 567	-1 833
3	Активи	40281	41428	1147	37602	-3826	48 650	11 048
4	Ліквідні кошти	3931	6290	2359	4542	-1748	2 207	-2 335
5	Власний капітал	2246	3913	1667	3324	-589	4 087	763
6	Статутний капітал	4639	7401	2762	12180	4779	12 180	0
7	кошти банку	4037	2311	-1726	1149	-1162	325	-824
8	Загальний обсяг вкладів	20946	26118	5172	31217	5099	41 459	10 242
9	Депозити фізичних осіб	11660	13648	1988	17643	3995	26 286	8 643
10	Боргові цінні папери, емітовані банком	382	2854	2472	63	-2791	62	-1
11	Зобов'язання	38035	37516	-519	34278	-3238	44 563	10 285
12	Чистий прибуток	-629	1288	1917	12	-1276	395	383

Таблиця Е.2

Показники чистого прибутку та місце в рейтингу НБУ

ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України»

№ пор.	Період	Показник, тис. грн.	Місце в рейтингу НБУ
1	IV квартал 2014	13 080	38
2	IV квартал 2015	-744 050	143
3	IV квартал 2016	-2 657 691	105
4	IV квартал 2017	-4 094 773	95
5	IV квартал 2018	654 723	33
6	II квартал 2019	317 741	8

Таблиця Е.3

ТОП-рейтинг українських та іноземних банків, травень 2018 р.

Місце в рейтингу	Назва установи
1	Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія)
2	Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція)
3	Укрсіббанк (BNP Paribas Group, Франція)
4	Ощадбанк (державний)
5	Укрексімбанк (державний)
6	Кредобанк (PKO Bank Polska, Польща)
7	Сітібанк Україна (Citigroup, США)
8	ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Німеччина)
9	Укргазбанк (державний)
10	Альфа-банк (ABN Holdings, Люксембург)
11	Укрсоцбанк (ABN Holdings, Люксембург)
12	ОТП Банк (OTP Bank, Угорщина)
13	Правекс-банк (Intesa Sanpaolo, Італія)
14	ІНГ Банк Україна (ING Groep, Нідерланди)
15	ПУМБ (СКМ Фінанс, Україна)

Таблиця Е.4

Показники ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України», які були використані для складання загального рейтингу банків

№ пор.	Показники	Роки				
		2016	2017		2018	
		абсолютне значення, %	абсолютне значення, %	абсол. відх. (+,-), %	абсолютне значення, %	абсол. відх. (+,-), %
1	Залежність від вкладів фізосіб	43,46%	51,83%	8,37%	58,99%	7,16%
2	Прибутковість	-10,07%	1,48%	11,55%	0,80%	-0,68%
3	Ліквідність	13,28%	2,94%	-10,34%	5,28%	2,34%
4	Достатність капіталу	8,50%	8,03%	-0,47%	8,40%	0,37%
5	Частка банку на ринку роздрібних депозитів	3,62%	4,93%	1,31%	5,35%	0,42%
6	Абсолютний зростання роздрібно портфеля вкладів, млн. грн.	-268,08	972,9	1241,0	1148,25	175,35
7	Відносне зростання роздрібно портфеля вкладів	-4,23%	12,81%	17,04%	12,50%	-0,31%

PESTEL-аналіз ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України»

Політичні (P)	Економічні (E)	Соціо-культурні (S)
Державний вплив на діяльність банків Політика держави щодо ведення бізнесу	Економічна ситуація в країні Нестабільні ставка рефінансування і курс національної валюти Безробіття і неплатоспроможність населення / компаній	Політична ситуація в країні Підвищені вимоги клієнтів до якості продукції і рівнем сервісу Культура формування накопичень і кредитування в суспільстві
Технологічні (T)	Екологічні (E)	Правові (L)
Поява нових продуктів і технологій Збільшення витрат на дослідження і розробки	Відсутність роботи у відділеннях банку під час поганих погодних умов	Антимонопольна політика Антикорупційна політика Законодавство щодо найму персоналу та умов праці

Матриця SWOT-аналізу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості 1. Підвищення платоспроможності населення 2. Підвищення рівня життя 3. Активна інноваційна діяльність 4. Співпраця з партнерами і залучення зовнішніх проектів 5. Підвищення попиту на послуги банку з боку корпоративного сектора 6. Приплив закордонного капіталу 7. Потреба клієнтів у фінансових послугах	Загрози 1. Регулювання з боку держави 2. Жорстка конкуренція на даному ринку 3. Виникнення нових потреб клієнтів в досконаліших послугах, технологіях 4. Падіння рівня життя населення, зниження платоспроможності споживачів 5. Недостатня інфраструктура для безготівкових розрахунків
Сильні сторони	Поле «СiМ»: (3;1), (6;3), (5;4)	Поле «СiЗ» (6;4), (7;3), (5; 1)
1. Розумна цінова політика та умови 2. Асортимент і якість продуктів / послуг 3. Кваліфікований персонал 4. Високий рівень сервісу 5. Наявність програм лояльності 6. Високий рівень організаційної культури 7. Комерційний банк 8. Використання інновацій	1. Посилення іміджу ціна-якість 2. Створення креативного простіру 3. Надання якісного сервісу B2B-сегменту	1. Мотивація персоналу 2. Використання можливостей банку для кращого задоволення клієнтів 3. Розширення інфраструктури безготівкових платежів шляхом надання вигідних POS-терміналів
Слабкі сторони	Поле «СлМ» (2; 2), (6; 4), (4; 4),(7; 3)	Поле «СлЗ» (3;4), (6; 4), (1; 2)
1. Недостатнє інноваційно-технологічний розвиток в порівнянні з конкурентами 2. Міграційний процес об'єднання банків 3. Слабо розгалужена інфраструктура (мало відділень, терміналів, банкоматів АБ) 4. Задвоювання бізнес-процесів 5. Не налагоджений контакт між підрозділами 6. Акціонери банку - представники РФ	1. Комфортні умови для міграції клієнтів та працівників 2. Залучення інвестицій та зовнішніх команд для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів 3. Розширення інфраструктури	1. Оптимізація бізнес-процесів для покращення сервісу 2. Акцент в СМІ на українських партнерів банку 3. Створення інноваційного простіру для впровадження інновацій та отримання конкурентних переваг

Додаток 3

**Інформаційна модель фінансового, ризикового, управлінського та
кадрового потенціалу банку**

Таблиця 3.1

Інформаційна модель оцінки фінансового потенціалу

№ пор	Найменування показника	Розрахункова формула
1	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	$Км.л. = ГК / ПЗ$; ГК – грошові кошти та їх еквіваленти; ПЗ – поточні зобов'язання
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	$Кз.л. = А / ЗЗ$; А – загальні активи; ЗЗ – загальні зобов'язання
3	Коефіцієнт платоспроможності	$Кплат. = ВК / А$; ВК – власний капітал
4	Коефіцієнт фінансового важеля	$Кфін.в. = ЗЗ / ВК$
5	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	$Кмульт. = А / ВК$

Таблиця 3.2

Інформаційна модель оцінки ризикового потенціалу

№ пор	Найменування показника	Розрахункова формула
1	Співвідношення коштів в інших банках та коштів банків	$Спів.к.б. = Кі.б./Кб.$; Кі.б. – кошти в інших банках; Кб. – кошти банків
2	Співвідношення кредитів та депозитів юридичних осіб	$Спів.юр. = Кр.ю.о./ К.ю.о.$; Кр.ю.о. – кредити юридичним особам; К.ю.о. – кошти юридичних осіб
3	Співвідношення кредитів та депозитів фізичних осіб	$Спів.юр. = Кр.ф.о./ К.ф.о.$; Кр.ф.о. – кредити фізичним особам; Кф.о. – кошти фізичних осіб
4	Середній рівень ризику	$РРсер. = Акл. / Азаг.$ Акл. – активи класифіковані; Азаг. – активи загальні
5	Коефіцієнт покриття класифікованих позик	$Кпокр. = Акл. / ВК$ Акл. – активи класифіковані; ВК – власний капітал

Таблиця 3.3

Інформаційна модель оцінки управлінського потенціалу

№ пор	Найменування показника	Розрахункова формула
1	Частка витрат на управлінський персонал	$Кв. = Ву.п./Вз.о.,$ Ву.п. – витрати на управлінський персонал; Вз.о. – загальні операційні витрати
2	Частка управлінських витрат у загальних витратах на персонал	$Кув. = Ву./Вп.,$ Ву. – управлінські витрати; Вп. – витрати на персонал
3	Частка керівників у загальній чисельності персоналу	$Кч = Чк./Чф.к.;$ Чк. – чисельність керівників; Чп. – чисельність персоналу

Таблиця 3.4

Інформаційна модель оцінки кадрового потенціалу

№ пор	Найменування показника	Розрахункова формула
1	Коефіцієнт оновлення персоналу	$Ко.п. = Чп./Чсер.ч.п.;$ Чп. – кількість прийнятих на роботу Чсер.ч.п. – середньоспискова чисельність працюючих
2	Коефіцієнт плинності персоналу	$Кпл.п. = Чзв./Чсер.ч.п.;$ Чзв. – кількість звільнених
3	Коефіцієнт стабільності кадрів	$Кст.п. = Чсер.ст./Чсер.ч.п.;$ Чсер.ст. – середньоспискова чисельність працівників за період зі стажем роботи у даному банку понад 1 рік
4	Коефіцієнт постійності кадрів	$Кпост.п. = 1 - Кпл.п.$ Кпл.п. – коефіцієнт плинності персоналу
5	Коефіцієнт кваліфікованого персоналу	$Кквал.п. = Чквал.п. / Чсер.ч.п$ Чквал.п. – чисельність висококваліфікованого персоналу
6	Продуктивність праці	$П = ЧД / Чсер.ч.п$ ЧД – чистий дохід від основної діяльності

Оцінка організаційно-управлінського потенціалу ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» за функціональними підсистемами

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства починається з визначення тих груп показників, які найбільш суттєво характеризують стан підприємства. Серед напрямів потенціалу даного банку будемо виділяти такі групи: фінансовий потенціал, управлінський потенціал, кадровий потенціал, ризиковий потенціал. Кожний напрямок характеризується своєю системою показників.

Для того, щоб мати більш узагальнююче значення потенціалу, по якому можна робити висновки та давати рекомендації щодо розвитку підприємства пропонується використовувати показник конкурентного потенціалу підприємства [КПП]. Теорія та практика менеджменту досить часто використовує концепцію «життєвого циклу» [ЖЦ] при вирішенні різних проблем. Методика визначення КПП повинна враховувати концепцію життєвого циклу конкурентних переваг фірми та виступати критерієм для визначення стадії життєвого циклу підприємства.

На першому етапі оцінки КПП потрібно визначити перелік показників потенційних можливостей підприємства, що може бути представлено у вигляді наступної моделі:

$$ПМ=f\{[ФП];[РП];[УП];[КП]\}, \quad (И.1)$$

де ФП – фінансовий потенціал;

РП – ризиковий потенціал;

УП – управлінський потенціал;

КП – кадровий потенціал.

Значення КПП повинно нести в собі певну узагальнюючу оцінку. Тому на другому етапі потрібно визначити межу бажаності кожного часткового показника потенційних можливостей підприємства, що утворено за допомогою функції Харінгтона:

$$d_j = \exp[-\exp(-y(a_i))], \quad (И.2)$$

де $y(a_i)$ – функція, що пов'язана з частковими показниками оцінки потенційних можливостей підприємства;

$i = 1 \dots n$, n – кількість показників, що вибрано для оцінки;

d_j – інтервали бажаності показників; $j = 1 \dots m$, де $m = 5$.

Значення показника d_j по шкалі бажаності змінюється в інтервалі від 0 до 1. Якщо $d_j = 0$, то це ідентифікує низькі потенційні можливості; $d_j = 1$ ідентифікує максимальні потенційні можливості.

Функціональний зв'язок між частковими показниками потенціалу підприємства можливо встановити за допомогою функції $y(a_i)$, що описується наступним рівнянням:

$$y = b_0 + b \cdot a_i,$$

$$\text{де } b_0 = \frac{\sum y \sum a_i^2 - \sum a_i \sum y \cdot a_i}{n \sum a_i^2 - (\sum a_i)^2}; \quad (\text{I.3})$$

$$b = \frac{n \sum y \cdot a_i - \sum a_i \sum y}{n \sum a_i^2 - (\sum a_i)^2}, \quad (\text{I.4})$$

де n – кількість стадій життєвого циклу ($n=7$).

Таблиця II.1

Дані для розрахунку показників фінансового потенціалу

ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2019 рр.

№ пор	Показники	Роки				
		2016		2018		2019
		1 півріччя	2 півріччя	1 півріччя	2 півріччя	1 півріччя
1	Грошові кошти та їх еквіваленти	5741411	5851238	3988562	7701003	6795359
2	Загальні активи	42363131	38953914	37601759	49284365	48649883
4	Поточні зобов'язання	19876555	18233897	16889456	22612234	21677234
5	Загальні зобов'язання	39739428	35642190	34277510	45591423	44562751
6	Активи капіталізовані (ОЗ та НА)	771521	1487837	1079629	1258122	1268059
7	Власний капітал	3912846	3311724	3324249	3692942	4087132
8	Процентний дохід	2609377	2609377	2665055	5486468	3150034
9	Процентні витрати	2028623	2028623	1363999	2701006	1429715

Таблиця II.2

Показники фінансового потенціалу банку в 2016-2019 рр.

№ пор	Показники	Роки				
		2016	2016	2016	2016	2016
		1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя
1	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,29	0,32	0,24	0,34	0,31
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,07	1,09	1,10	1,08	1,09
3	Коефіцієнт платоспроможності	0,09	0,09	0,09	0,07	0,08
4	Коефіцієнт фінансового важеля	10,16	10,76	10,31	12,35	10,90
5	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	10,83	11,76	11,31	13,35	11,90

Таблиця II.3

**Дані для розрахунку показників ризикового потенціалу
ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» протягом
2016-2019 рр.**

№ пор	Показники	Роки				
		2017	2017	2018	2018	2019
		1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя
1	Кошти в інших банках	541531	1495814	16482	3242973	4764094
2	Кошти банків	2311161	852818	618222	1286944	325403
3	Кредити юридичним особам	30268862	27743843	26213773	25105337	24441305
4	Кредити фізичним особам	6780588	7310806	8111680	10988411	12613381
5	Кошти юридичних осіб	12469345	13661221	13571863	18290753	15820039
6	Кошти фізичних осіб	13648663	17834177	17644715	23609932	26288725
9	Активи класифіковані	29552300	25767640	26752490	31325383	33635779
10	Активи загальні	42363131	38953914	37601759	49284365	48649883
11	Власний капітал	3912846	3311724	3324249	3692942	4087132

Таблиця II.4

Показники ризикового потенціалу банку в 2016-2019 рр.

№ пор	Показники	Роки				
		2017	2017	2018	2018	2019
		1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя
1	Співвідношення коштів в інших банках та коштів банків	0,23	1,75	0,03	2,52	14,64
2	Співвідношення кредитів та депозитів юридичних осіб	2,43	2,03	1,93	1,37	1,54
3	Співвідношення кредитів та депозитів фізичних осіб	0,50	0,41	0,46	0,47	0,48
4	Середній рівень ризику	0,70	0,66	0,71	0,64	0,69
5	Коефіцієнт покриття класифікованих позик	7,55	7,78	8,05	8,48	8,23

Дані для розрахунку управлінського потенціалу

ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2019 рр.

№ пор	Показники	Роки				
		2017	2017	2018	2018	2019
		1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя
1	Загальні операційні витрати	1030828	2406566	1375651	3084998	1669786
2	Витрати на управлінський персонал	152846	395321	263381	588923	334332
3	Витрати на персонал	436702	1068434	675336	1472308	815444
4	Чисельність керівників	764	759	755	755	755
5	Чисельність висококваліфікованого персоналу	9978	9961	9969	9972	9973

Показники управлінського потенціалу банку в 2016-2019 рр.

№ пор	Показники	Роки				
		2017	2017	2018	2018	2019
		1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя
1	Частка витрат на управлінський персонал	0,15	0,16	0,19	0,19	0,20
2	Частка управлінських витрат у загальних витратах на персонал	0,35	0,37	0,39	0,40	0,41
3	Частка керівників у загальній чисельності персоналу	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08

Таблиця И.7

Дані для розрахунку кадрового потенціалу банку протягом 2016-2019 рр.

№ пор	Показники	Роки				
		2017	2017	2018	2018	2019
		1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя
1	Середньооблікова чисельність працюючих	10823	10817	10817	10813	10801
2	Кількість прийнятих на роботу	26	21	21	20	36
3	Кількість звільнених (за власним бажанням + за порушення трудової дисципліни + міграція)	20	21	25	32	31
4	Середньооблікова чисельність працівників за період зі стажем роботи у даному банку понад 1 рік	9212	9108	9097	9156	9189
5	Чисельність висококваліфікованого персоналу	9978	9961	9969	9972	9973
6	Чистий дохід від основної діяльності	2480276	8433940	1488320	1617874	1233131

Таблиця И.8

Показники кадрового потенціалу банку в 2016-2019 рр.

№ пор	Показники	Роки				
		2017	2017	2018	2018	2019
		1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя
1	Коефіцієнт оновлення персоналу	0,0024	0,0019	0,0019	0,0018	0,0033
2	Коефіцієнт плинності персоналу	0,0018	0,0019	0,0023	0,0030	0,0029
3	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,8512	0,8420	0,8410	0,8468	0,8508
4	Коефіцієнт постійності кадрів	0,9982	0,9981	0,9977	0,9970	0,9971
5	Коефіцієнт кваліфікованого персоналу	0,9219	0,9209	0,9216	0,9222	0,9233
6	Продуктивність праці	229,1671	779,6931	137,5908	149,6230	114,1682

Зведені показники експертної оцінки потенціалу банку

Показники	Роки				
	2017	2017	2018	2018	2019
	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя	1 півріччя
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	5	5	5	5	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	5	5	5	5	5
Коефіцієнт достатності капіталу	2	3	3	3	3
Коефіцієнт фінансового важеля	5	5	5	5	5
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	5	5	5	5	5
Середньозважена оцінка фінансового потенціалу	4,40	4,60	4,60	4,60	4,60
Частка витрат на управлінський персонал	1	3	4	3	4
Частка управлінських витрат у загальних витратах на персонал	1	2	3	4	4
Частка керівників у загальній чисельності персоналу	4	4	4	4	4
Середньозважена оцінка управлінського потенціалу	2,00	3,00	3,67	3,67	4,00
Коефіцієнт оновлення персоналу	4	3	3	3	5
Коефіцієнт плинності персоналу	1	2	3	4	4
Коефіцієнт стабільності кадрів	4	4	4	4	4
Коефіцієнт постійності кадрів	4	4	4	4	4
Коефіцієнт кваліфікованого персоналу	4	4	4	4	4
Продуктивність праці	4	1	5	5	5
Середньозважена оцінка кадрового потенціалу	3,50	3,00	3,83	4,00	4,33
Співвідношення коштів в інших банках та коштів банків	2	5	1	5	5
Співвідношення кредитів та депозитів юридичних осіб	5	5	5	5	5
Співвідношення кредитів та депозитів фізичних осіб	5	5	5	5	5
Середній рівень ризику	5	5	5	5	5
Коефіцієнт покриття класифікованих позик	5	5	5	5	5
Середньозважена оцінка ризикового потенціалу	4,40	5,00	4,20	5,00	5,00
Середньозважена оцінка конкурентного потенціалу підприємства	3,58	3,90	4,08	4,32	4,48

Додаток К

**Пропозиції щодо вдосконалення інноваційної політики
ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України»**

Таблиця К.1

**Діаграма Ганта реалізації програми покращення ОУП ФГУ ПАТ
«Державний ощадний банк України»**

02.01.2019	01.04.2019	01.07.2019	01.10.2019	02.01.2020	01.04.2020	01.07.2020
	Зміна організаційної структури					
	Зміна філософії управління					
	Оптимізація бізнес-процесів					
	Створення креативного середовища					
	Покращення програмного забезпечення					
	Робота з персоналом					
		Впровадження нових методів залучення зовнішніх інновацій				

Таблиця К.2

**Витрати на створення нового структурного підрозділу з реалізації
інноваційної політики в ФГУ ПАТ «Державний ощадний банк України»**

№ пор	Стаття витрат	Обсяг
1	Оплата праці	174000 грн.
2	Витрати на навчання персоналу	30000 грн.
3	Витрати на канцелярські товари	2000 грн.
4	Витрати на мобільний зв'язок	70700 грн.
5	Організація робочих місць	300000 грн.
6	Придбання спеціальних ліцензійних програм	150000 грн.
	Загалом	726700 грн.