

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та адміністрування

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

**магістра**

---

(назва освітнього ступеня)

на тему:

“Удосконалення методів управління організацією, на прикладі Філії  
Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

Виконав: студент \_\_\_\_\_ 6 курсу, групи БМм-61  
спеціальності \_\_\_\_\_ 073 “Менеджмент”

---

(шифр і назва спеціальності)

\_\_\_\_\_ Галюк М. М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_ Кужда Т. І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ Мосій О. Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Сороківська О. А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_ Дудкін П. Д.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2023

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О. А.

(підпис)

(прізвище та  
ініціали)

“ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього  
ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Галюк Марії Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи “Удосконалення методів управління організацією, на прикладі Філії  
Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

Керівник роботи

к.е.н., доц. Кужда Т. І.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 14 » вересня 2023 року № 4/7-901.

2. Термін подання завершеної роботи

30 листопада 2023 р.

3. Вихідні дані до  
роботи

звітно-статистичні дані Філії Тернопільського обласного  
управління АТ “Ощадбанк”

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади формування та використання методів управління організацією

2. Дослідження системи формування та використання методів управління Філії

Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

3. Шляхи покращення використання методів менеджменту Філії Тернопільського  
обласного управління АТ “Ощадбанк”

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів): *рисунки*: класифікаційні ознаки та види управлінських методів в організації; сукупність методів організаційно-розпорядчого характеру; взаємозв'язок між методами управління у закордонних фірмах та системою потреб, мотиваторів, інтересів та поведінкових механізмів; система послуг, пропонованих клієнтам досліджуваної філії Ощадбанку; організаційна структура досліджуваної філії банку; динаміка організаційно-розпорядчих документів Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”; запропонований алгоритм визначення розміру ефективного кредитного портфеля філії банку; систематизація вигод платіжного терміналу самообслуговування для філії “Ощадбанк”; *таблиці*: основні показники діяльності Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” 2020-2022 рр.; характеристика економічних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту філії банку; характеристика адміністративних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту філії банку; характеристика соціально-психологічних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту філії банку; результати розрахунку прогнозу обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів та бізнесу досліджуваної філії “Ощадбанк” у IV кварталі 2023 р.; обсяг затрат на придбання, встановлення та обслуговування платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 у досліджуваній філії “Ощадбанку”; комплекс пропонованих стимулів для підвищення ефективності роботи працівників філії “Ощадбанк” у 2024 р.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	доц. Мосій О. Б.		
Охорона праці	доц. Шерстюк Р. П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викл. Стручок В. С.		

7. Дата видачі завдання 14 вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вступ	вересень	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади формування та використання методів управління організацією	вересень	виконано
3	1.1. Сутність та роль методів менеджменту в організації	вересень	виконано
4	1.2. Системний взаємозв'язок методів управління організацією та функцій менеджменту	вересень	виконано
5	1.3. Зарубіжний досвід формування та використання методів управління організацією	вересень	виконано
6	Розділ 2. Дослідження системи формування та використання методів управління Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк"	жовтень	виконано
7	2.1. Загальна характеристика діяльності Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк"	жовтень	виконано
8	2.2. Аналізування економічних методів менеджменту Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк"	жовтень	виконано
9	2.3. Вивчення адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту філії "Ощадбанку"	жовтень	виконано
10	Розділ 3. Шляхи покращення використання методів менеджменту Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк"	листопад	виконано
11	3.1. Удосконалення економічних методів управління досліджуваної фінансової установи	листопад	виконано
12	3.2. Покращення організаційних методів управління досліджуваної філії банку	листопад	виконано
13	3.3. Вдосконалення соціально-психологічних методів управління Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк"	листопад	виконано
14	Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад	виконано
15	4.1. Охорона праці у Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк"	листопад	виконано
16	4.2. Забезпечення захисту персоналу банківської установи та її клієнтів від впливу уражаючих факторів сучасних засобів ураження	листопад	виконано
17	Висновки та пропозиції	листопад	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ Галюк М. М.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Кужда Т. І.

## АНОТАЦІЯ

**Тема:** “Удосконалення методів управління організацією, на прикладі Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”.

Кваліфікаційна робота магістра: 83 сторінки, 14 рисунків, 22 таблиці, 5 додатків, 40 літературних джерел.

**Предметом дослідження** є методи управління організацією.

**Метою роботи** є пошук шляхів покращення використання методів менеджменту Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”.

**Методи дослідження** охоплюють: порівняльний аналіз, визначення відносних величин структури та динаміки; економіко-статистичні; графічні; економіко-математичні; прогнозування; соціального ефекту.

Запропоновано організаційний механізм управління ефективним розміром кредитного портфеля філії банку, а також як економічний метод менеджменту – прогноз обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів, так і бізнесу, враховуючи такий фактор як обсяг заборгованості за кредитами. Рекомендовано встановлення платіжного терміналу самообслуговування у досліджуваній філії “Ощадбанку” для покращення організаційних методів менеджменту. Запропоновано комплекс стимулів для підвищення ефективності роботи працівників філії “Ощадбанк” у 2024 р., а також способи покращення структури нематеріальної винагороди співробітників філії банку.

Результати дослідження будуть впроваджені у роботу Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”.

**Ключові слова:** економічні, організаційні, соціально-психологічні методи менеджменту, структура управління, розпорядчі дії, функції менеджменту.

## ANNOTATION

**Topic on “Improvement of the methods of the organization management (a branch of the Ternopil regional administration of JSC “Oshchadbank” as a case study)”.**

Master Degree thesis consists of 83 pages, 14 figures, 22 tables, 5 appendices, 40 references.

**The subject of investigation** is the methods of the organization management.

**The aim of the work** is to search for ways to improve the methods of the organization management of the Ternopil regional administration of JSC “Oshchadbank”.

The results are obtained with the following **research methods**: comparative analysis, structural analysis; dynamics analysis; statistical; graphical; economic and mathematical; forecasting; social effect.

An organizational mechanism for managing the effective size of the loan portfolio of a bank branch has been proposed, as well as an economic method of management – forecasting the volume of the loan portfolio for both private clients and businesses, taking into account such a factor as the amount of loan debt. It is recommended to install a self-service payment terminal at the “Oshchadbank” branch to improve organizational management methods. A set of incentives to increase the efficiency of the employees of the “Oshchadbank” branch in 2024, as well as ways to improve the structure of non-material remuneration of bank branch employees have been proposed.

The proposed improvements can be implemented at the Ternopil regional administration of JSC “Oshchadbank”.

**Key words:** economic, organizational, socio-psychological management methods, management structure, administrative actions, and management functions.

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади формування та використання методів управління організацією	
1.1. Сутність та роль методів менеджменту в організації.....	10
1.2. Системний взаємозв'язок методів управління організацією та функцій менеджменту .....	18
1.3. Зарубіжний досвід формування та використання методів управління організацією .....	23
Розділ 2. Дослідження системи формування та використання методів управління Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”	
2.1. Загальна характеристика діяльності Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”.....	31
2.2. Аналізування економічних методів менеджменту Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”.....	38
2.3. Вивчення адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту філії “Ощадбанку” .....	46
Розділ 3. Шляхи покращення використання методів менеджменту Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”	
3.1 Удосконалення економічних методів управління досліджуваної фінансової установи.....	54
3.2. Покращення організаційних методів управління досліджуваної філії банку.....	62
3.3. Вдосконалення соціально-психологічних методів управління Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”.....	67
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	
4.1. Охорона праці у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” .....	73

4.2. Забезпечення захисту персоналу банківської установи та її клієнтів від впливу уражаючих факторів сучасних засобів ураження.....	75
Висновки та пропозиції .....	77
Бібліографія .....	80
Додатки.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми** магістерської роботи зумовлена тим, що ефективність роботи будь-якої організації визначається вмінням та досвідом керуючої підсистеми результативно поєднувати управлінські функції загального та конкретного спрямування із методами менеджменту, здійснювати їхню трансформацію в управлінські рішення, поєднання стилів керівництва, мотиваційних методів, комунікаційних зв'язків з метою управлінського впливу на підрозділи, відділи, конкретних працівників. Використання методів економічного, адміністративного, соціального-психологічного характеру забезпечує дотримання встановлених поведінкових норм, правил та повноважень в організації. Застосування організаційного інформування, інструктування, регламентування та нормування визначають рівень ефективності використання ресурсів організації та її господарської діяльності.

**Метою** магістерської роботи є здійснення пошуку шляхів покращення використання методів менеджменту Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”. Для досягнення окресленої мети в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**: з'ясовано теоретичні засади формування та використання методів управління організацією; охарактеризовано сутність та роль методів менеджменту в організації; описано системний взаємозв'язок методів управління організацією та функцій менеджменту; представлено зарубіжний досвід формування та використання методів управління організацією; досліджено систему формування та використання методів управління Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”; здійснено загальну характеристику діяльності Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”; проаналізовано економічні методи менеджменту Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”; досліджено адміністративні та соціально-психологічні методи менеджменту філії “Ощадбанку”; здійснено пошук шляхів покращення використання методів менеджменту Філії Тернопільського обласного



управління АТ “Ощадбанк”; здійснено удосконалення економічних методів управління досліджуваної фінансової установи через організаційний механізм управління ефективним розміром кредитного портфеля філії банку, а також формування прогнозів; запропоновано покращення організаційних методів управління досліджуваної філії банку через удосконалення процесу роботи зі скаргами; покращення якості обслуговування клієнтів філії банку та скорочення черг на обслуговування; розвиток цифровізації послуг задля покращення банківського сервісу; покращення організаційного інструктування працівників філії; здійснено пошук шляхів удосконалення соціально-психологічних методів управління Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”; вивчено охорону праці у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” та забезпечення захисту персоналу банківської установи та її клієнтів від впливу уражаючих факторів сучасних засобів ураження.

**Предметом** дослідження є методи управління організацією. **Об’єктом дослідження** є філія банку та її діяльність.

Для виконання кваліфікаційної роботи магістра використано інформацію та дані із наукових публікацій, підручників, посібників, Інтернет-джерел, результати досліджень науковців, статистичні дані Міністерства фінансів України, дані офіційної веб-сторінки АТ “Державний Ощадний Банк України”, нормативно-правове регулювання, звітно-статистичні дані філії банку.

**Наукова новизна** розкрита через власне бачення автора терміну “методи управління організацією”. З практичної точки зору автором представлено ряд пропозицій, які дозволять підвищити ефективність використання методів менеджменту досліджуваної філії банку.

**Апробація результатів.** Галюк М. М., Кужда Т. І. Вплив стилів управління на вибір методів менеджменту. IV Всеукраїнська студентська конференція “Експериментальні та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки”. 29.09.2023. м. Чернігів. С.25-27. (Додаток Д).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1 Сутність та роль методів менеджменту в організації

Ефективна та результативна діяльність будь-якого підприємства, фірми чи організації зумовлена вмінням керівної ланки вдало поєднувати управлінські функції загального та конкретного характеру із управлінськими методами, здійснювати їхню формалізацію та перетворення у раціональні управлінські рішення задля здійснення управлінських впливів на підрозділи, відділи, конкретних працівників через комбінування стилів керівництва, мотиваційних засобів, комунікаційних каналів. Управлінські методи або методи менеджменту є важливою складовою в системі менеджменту підприємства, оскільки являють собою засоби цілеспрямованого характеру, які чинять управлінські впливи на весь персонал для отримання бажаного реагування, координування, виконання чітко окреслених завдань та робіт з метою досягнення цілей в коротко- та довгостроковій перспективі та підсилення й забезпечення місії підприємства.

Методи управління формуються та застосовуються для підвищення ефективності діяльності колективу та злагоження їхньої роботи, росту продуктивності праці персоналу та зацікавленості працюючих у мотивованій роботі, посилення творчої активності та креативності персоналу, забезпечення своєчасного виявлення, реагування та усунення труднощів та проблем в ході виконання завдань, оптимізації використання робочого часу та зростання ефективності функціонування підприємства загалом.

Роль управлінських методів у системі менеджменту організації розкривається через створення умов для ефективного організування процесу управління, побудови гнучких та адаптованих до умов зовнішнього середовища організаційних структур, взаємозв'язків між управлінськими ланками, підрозділами організації та працівниками, гармонізування інтересів окремого працівника, всього колективу та організації загалом, застосування

автоматизованих систем для полегшення організації праці трудового колективу, оптимізування процесів керівництва, прийняття рішень та налагодження ефективних та дієвих комунікаційних зв'язків. Значущість та важливість методів управління визначає їхню впливовість на досягнення поставлених цілей з урахуванням ресурсної бази організації, намічених завдань, горизонтальних та вертикальних взаємозв'язків у структурі управління, кадрового потенціалу, технічних можливостей та технологій на підприємстві.

Процес забезпечення цілеспрямованого впливу на персонал організації тісно перебуває у взаємодоповнюючому зв'язку із засобами мотивування, які чинять вплив на трудову поведінку та дисципліну працівників у процесі реалізації ними професійних обов'язків, делегування повноважень та несення відповідальності. Тому методи управління завжди мають мотиваційне підґрунтя, яке визначає напрями їхнього формування та застосування з врахуванням мотивів поведінки працівників. Мотиваційна складова управлінських методів має прослідковуватися у більшості із застосовуваних методів на практиці, адже мотивний персонал буде активно залучатися до всіх видів діяльності, ініціювати та реалізовувати ідеї та пропозиції, які в підсумку принесуть позитивний результат для всіх зацікавлених сторін.

На практиці застосовують різноманітні управлінські методи та їхні поєднання, оскільки ті чи інші методи мають властивість доповнювати та підсилювати один одного для досягнення позитивного управлінського впливу. Під час застосування методів менеджменту в організації завжди здійснюється пошук оптимальних способів впливу на керований об'єкт (працівники, технології і т.д.). Використання методів управління має динамічний характер, оскільки існують різні управлінські ситуації, які вимагають застосування спочатку одних методів, а в процесі їхнього вирішення – зміни на інші методи або доповнення методами іншого спрямування та характеру. Саме тому важливо здійснити класифікацію управлінських методів, щоб розуміти їхню сутність, призначення та сферу застосування.

Ознаки класифікації та види методів менеджменту на підприємстві чи будь-якій організації можна представити у загальному вигляді на рисунку 1.1.

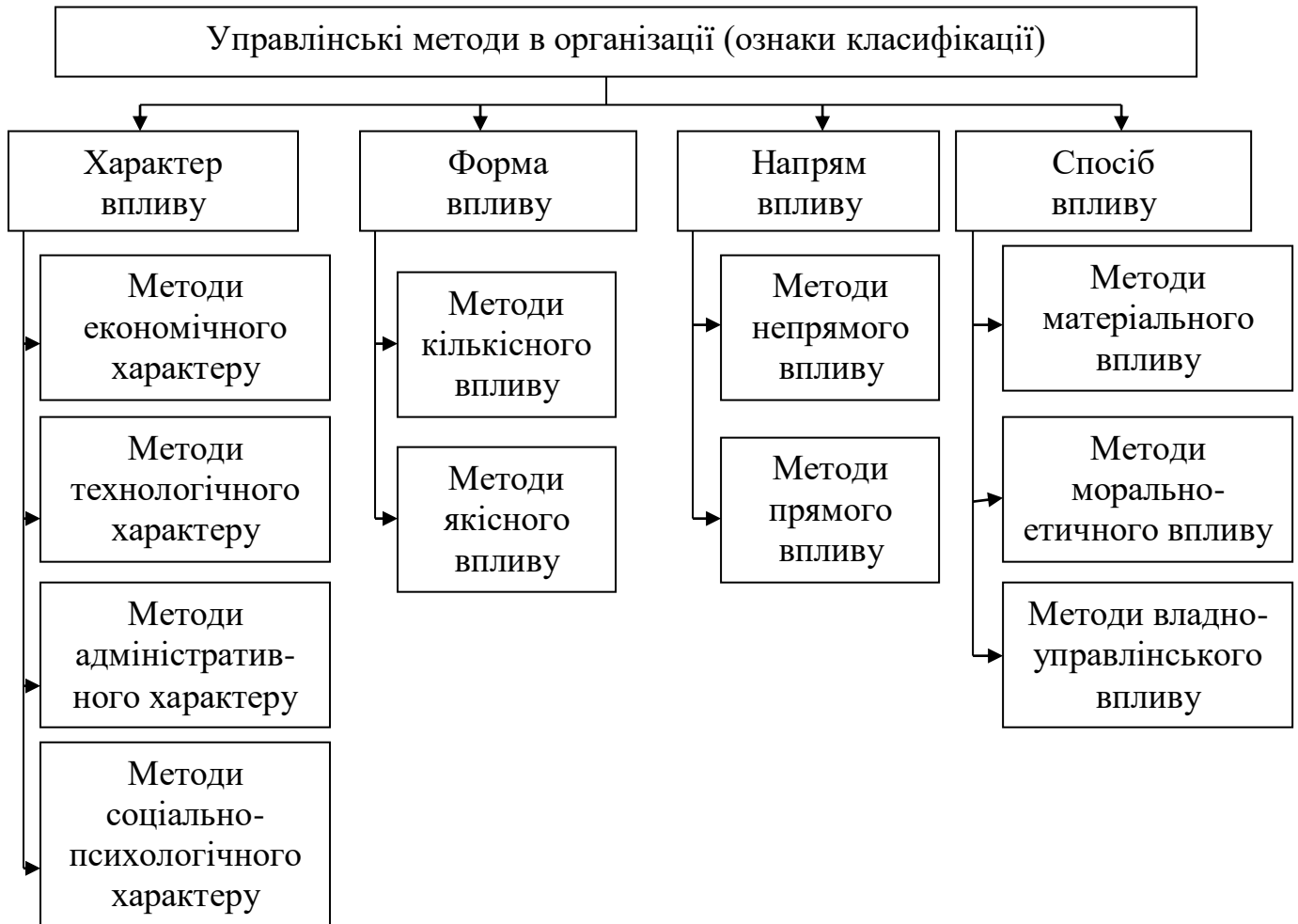


Рисунок 1.1 – Класифікаційні ознаки та види управлінських методів в організації

Кожна група управлінських методів, які представлені на рисунку в свою чергу налічує сукупність методів того чи іншого характеру, спрямування, форми чи напрямку впливу.

З огляду на характер впливу в організації можна виокремити:

1) методи економічного характеру, які являють собою набір способів та прийомів, за допомогою яких використовуються економічні закони та принципи менеджменту в практиці управління задля підвищення результативності, ефективності та економічних показників роботи організації, задоволення економічних інтересів колективу, матеріального становища працівника;

2) методи технологічного характеру в організації застосовуються

керуючою системою для ефективного використання техніки та технологій, виробничих процесів, прийомів праці, автоматизованого керівництва бізнес-процесами з метою вчасного виконання планових показників із виготовлення продукції чи надання послуг, підвищення автоматичності усіх управлінських процесів;

3) методи адміністративного характеру в організації, які являють собою набір способів та прийомів, за допомогою яких керуюча ланка чинить вплив на внутрішнє середовище та взаємовідносини всередині трудового колективу, функціонування підсистем організації (виробництво, постачання, збут, кадри та ін.) задля забезпечення гнучкості структури управління та її адаптування до зовнішніх впливів;

4) методи соціально-психологічного характеру застосовуються керівною ланкою організації для досягнення позитивного впливу на поведінку підлеглих, попередження та усунення конфліктних ситуацій, стресів, подолання опору та негативної реакції з боку груп працівників через застосування соціально-психологічних впливів.

Серед управлінських методів економічного характеру можна назвати [12]:

- бізнес-планування застосовують з метою охоплення усіх складових організації задля аналізування та вивчення ринкових умов, виробничих можливостей, фінансово-економічних, правових, організаційних умов бізнес-ідей та знаходження способів досягнення запланованого у вказані терміни;

- техніко-економічні плани розробляються з метою встановлення економічних показників на майбутнє та обґрунтування використання ресурсного потенціалу, пошуку способів, шляхів для досягнення наміченого;

- виробнича програма створюється із метою визначення планового обсягу виробництва у вартісних та натуральних одиницях виміру, координування виробничого процесу із залученням необхідної кількості виконавців;

- цінова політика та ціни проводиться із використанням економічних принципів, законів та меток для встановлення та коригування рівня цін на товари та послуги організації;

- розцінки використовуються при проведенні політики мотивування з

метою встановлення розміру оплати праці виконавців за виконану роботу, виготовлену продукції чи надані послуги;

- фінанси та фінансова політика необхідні для управління грошовими потоками, з'ясування динаміки грошових коштів за певний період час, аналізування грошових надходжень та прийняття рішень про управління ними в перспективі;

- бюджет організації створюється із метою управління надходженнями та видатками в організації, їхнього контролювання та вивчення динаміки з часом;

- економічні стимули (преміальні виплати, тарифні ставки, посадові оклади, надбавки, компенсаційні доплати, соціальна допомога) застосовуються керівництвом організації для чинення впливу на їхню поведінку та трудову дисципліну задля вирішення поставлених виробничо-господарських завдань;

- прибуток як важливий економічний показник потрібний для відслідковування та визначення успішності усіх прийнятих рішень щодо управління господарською діяльністю та колективом працівників;

- податки є правовим інструментом, який регулює взаємовідносини організації із бюджетом, вказує види, розміри податків, які має сплатити організація у вказані терміни;

- кредити відображають управлінські дії щодо залучення кредитів певного обсягу, вміння керівництва управляти кредиторською заборгованістю.

Серед технологічних методів менеджменту слід вказати на [12]:

- технологічну документацію, яка являє собою графічні або текстові технічні документи у формі технологічних карт, інструкцій, схем, процедур, методів, прийомів, режимів роботи, послідовності операцій щодо використання сировини та матеріальних ресурсів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва;

- конструкторську документацію, яка містить різноманітні конструкторські документи (ескізи виробу, графічні креслення, конструкторські карти), які містять інформацію щодо складу та будови виробів (продукції), послідовності виробничих процесів, а також дані, пов'язані із розробленням, виробництвом, контролюванням, прийманням, постачанням,

експлуатацією та ремонтом виробів відповідно – й діяльності конкретних працівників.

Методи адміністративного (організаційно-розпорядчого) характеру в організації налічують три основні групи методів, які включають [12]:

1) організаційні методи призначені для ефективного організування діяльності через різноманітні форми свого прояву такі як:

- організаційне регламентування застосовується керівною ланкою організації для визначення чіткого порядку реалізації прийнятих рішень, розподілу завдань менеджменту серед представників усіх управлінських ланок, закріплення конкретних обов'язків, функцій та робіт між працівниками організації;

- організаційне нормування застосовується управлінським апаратом з метою визначення норм (технічних, технологічних, трудових, економічних, планових) та нормативів витрачання ресурсів ат потенціалу організації;

- організаційне інструктування застосовується керівництвом організації з метою донесення до підлеглих працівників найбільш раціонального способу виконання поставлених завдань та робіт, контролювання їхньої роботи та перевірки практичних вмінь та компетенцій;

- організаційне інформування використовується для забезпечення ефективності комунікаційного процесу в організації, обміну інформацією між ланками управління, донесення потрібної інформації до працівників відділів та підрозділів та налагодження ефективного зворотного зв'язку в організації;

2) розпорядчі методи застосовуються керівною ланкою організації для нормалізування завдань, контролювання виконаних робіт, виявлення та усунення недоліків та відхилень, що виникають під час здійснення професійних обов'язків, поточного регулювання діяльності об'єктів контролю в організації. Розпорядчі методи реалізуються у формах:

- обов'язкових приписів через видання наказів, розпоряджень в організації;

- узгоджувальних дій, які охоплюють проведення зустрічей та нарад, організування процесу консультування в організації;

- рекомендацій спрямованих на роз'яснювальні дії, вказівки чи пояснення персоналу;

3) дисциплінарні методи застосовуються керівниками усіх управлінських рівнів у певних випадках порушення трудової дисципліни чи інших ситуаціях, включаючи конфліктні з метою виправлення поточного стану та реалізуються через усні зауваження, догани, переміщення посадовою драбиною, ротацію чи звільнення [12].

Сукупність методів організаційно-розпорядчого (адміністративного) характеру, які можуть використовуватися в організаціях різного профілю діяльності, в том числі і фінансових нами згруповано та відображено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Сукупність методів організаційно-розпорядчого характеру



Методи соціально-психологічного характеру охоплюють широкий набір прийомів та засобів управлінського впливу соціального та психологічного спрямування на трудовий колектив, його поведінку та дисципліну, трудову діяльність та творчу активність задля досягнення оптимальної згуртованості колективу у виконанні посадових обов'язків та завдань, досягненні мети діяльності організації. Такі методи поділяють на:

1) соціальні плани організації являють собою систему заходів спрямовану на створення та покращення існуючих умов праці працівників, дотримання вимог охорони праці та відпочинку працівників, удосконалення соціальної структури трудового колективу, організація побуту працівників в організації, програм медичного страхування здоров'я працівників, системи матеріальної допомоги, підвищення трудової активності та креативності персоналу;

2) методи формування та розвитку трудового колективу охоплюють комплекс заходів управлінського спрямування необхідних для добору та відбору працівників за професійними критеріями та характеристиками, віковою структурою, соціально-психологічною сумісністю, рівнем освіти та досвіду, кваліфікації, знань, навиків, досвіду та вмінь, здатних вирішувати завдання та виконувати свої обов'язки ефективно та продуктивно;

3) методи соціального нормування праці в організації покликані впливати на поведінку, обов'язки та відповідальність окремих працівників та колективу загалом через дотримання соціальних норм поведіння, трудового порядку, внутрішніх правил, а також регулювати та підпорядковувати соціальне життя персоналу поставленим цілям та меті функціонування організації;

4) методи формування оптимального соціально-психологічного клімату в організації являють собою набір управлінських дій через застосування різних стилів керівництва залежно від виду групи чи трудового колективу, комплектування працівників за психологічною сумісністю, управління конфліктними ситуаціями, стресовими явищами, організаційною культурою;

5) методи мотивування праці охоплюють сукупність управлінських заходів направлених на ріст продуктивності праці, покращення якості праці та професійне зростання працівника [11].

## **1.2 Системний взаємозв'язок методів управління організацією та функцій менеджменту**

Ефективність менеджменту в організації залежить від використання керуючою системою управлінських способів впливу, які дозволяють реалізувати управлінські функції, здійснити упорядкування, націлювання, організування та виконання поставлених завдань через перетворення методів управління у конкретні управлінські рішення, застосування стилів керівництва, комунікаційних каналів та зворотного зв'язку.

В науковій літературі для тлумачення понять “методи менеджменту” чи “методи управління” часто використовують наступне – “методи управління як способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації” [8].

На нашу думку, методи управління організацією це набір різноманітних способів та форм впливу на трудовий колектив, працівників окремих підрозділів, окремих працівників, які застосовуються керівниками різних ланок управління з метою активізації трудової діяльності персоналу задля досягнення поставлених цілей та мети функціонування організації.

Сутність управлінських методів в організації визначається характером їхнього впливу на досягнення цілей організації, специфіки його функціонування, діяльності та роботи, а також засобів, які застосовуються для керівництва нею. Методи управління організацією відіграють важливу роль в процесі менеджменту, оскільки зв'язані із реалізацією функцій менеджменту в практичній діяльності. Існують п'ять основних етапів процесу управління організацією, які визначають місце методів управління в даному процесі [13].

Перший етап в процесі менеджменту передбачає реалізацію управлінських функцій, які охоплюють різновиди управлінської діяльності, такі як планування загальної діяльності та роботи підлеглих працівників, організування взаємодії між керуючою та керованою ланками, мотивування персоналу та контролювання кінцевих результатів діяльності. Другий етап в процесі менеджменту передбачає формування сукупності методів управління організацією (наприклад, план збуту, бюджет, технологічна документація,

накази, розпорядження, соціальні програми для працівників, ін.), які є результатом здійснення управлінських функцій. Третій етап в процесі менеджменту формалізує та перетворює методи управління організацію у конкретні рішення, які набувають форми наказу, розпорядження, вказівки і доводяться вищим керівництвом до працівників у встановленому порядку. Четвертий етап в процесі менеджменту охоплює забезпечення впливу на трудовий колектив через застосування методів менеджменту, форм влади та відповідальності, стилів керівництв. П'ятий етап в процесі менеджменту базується на використанні комунікаційних зв'язків та обміну інформацією між працівниками, підрозділами, ланками управління в організації.

Враховуючи описані етапи процесу менеджменту в організації слід зазначити, що управлінські функції та методи є взаємопов'язаними і перебувають у постійному тривалому взаємозв'язку при здійсненні діяльності організацією. Одним із важливих завдань управлінських функцій є створення підґрунтя для формування управлінських методів. Саму тому керівництво організації здійснює формування методів менеджменту, які здатні забезпечувати ефективність господарської активності, досягнення мети та довго- й короткотермінових цілей організації.

Зважаючи на те, що управлінські функції розділені на загальні й часткові, то управлінські методи реалізуються за допомогою часткових (спеціальних) функцій. Кожна із спеціальних управлінських функцій дозволяє сформувати певний метод впливу на колектив працівників та організацію загалом [13].

Однією із часткових функцій управління є планування господарської діяльності, для якої формують та використовують такі управлінські методи як: загальний план господарської діяльності, план фінансових операцій, графік здійснення діяльності та фінансових операцій, графік роботи персоналу, інструкції із експлуатації комп'ютерної та іншої техніки, процес обслуговування клієнтів організації. Для організації здійснення господарської діяльності та фінансових операцій банківських установ застосовують наступні методи менеджменту: кількість працівників для забезпечення господарської діяльності та фінансових операцій, штатний розпис банківської установи;

посадові інструкції спеціалістів відділів організації; накази, вказівки, розпорядження та інші організаційно-розпорядчі документи для роботи. Для мотивування спеціалістів відділів банківської установи можна використовувати такі управлінські методи: положення про використання форм оплати праці та преміювання персоналу, просування по службі, нагородження подарунками за перевиконання запланованого. Для контролювання результативності господарської діяльності та фінансових операцій керівництво організації може використовувати такі управлінські методи: розпорядження про підготовку щоденних звітів фінансових операцій, наказ про готування щомісячної, щоквартальної, піврічної та річної фінансової звітності, наказ про усунення недоліків в організації трудових процесів.

Для планування обслуговування клієнтів банківської установи керівна ланка може скористатися такими управлінськими методами як: план та графік обслуговування клієнтів (фізичні, юридичні особи, вір-клієнти), програми лояльності, програми пільгового кредитування, бонусні програми та програми винагород, програми Cashback. Серед управлінських методів, які доцільно застосовувати для організації обслуговування клієнтів банківської установи слід виокремити такі: організація традиційного, дистанційного та комбінованого банківського обслуговування клієнтів, штатний розпис працівників відділів для традиційного, дистанційного та комбінованого обслуговування, посадові інструкції персоналу. Для мотивування процесу обслуговування клієнтів банківської установи застосовують такі методи менеджменту: наказ на бонусну винагороду працівника за виконання місячних нормативів, положення про преміювання працівників. Для здійснення контролю процесу обслуговування клієнтів банківської установи можна скористатися такими управлінськими методами: наказ на формування звітності про залучення коштів клієнтів банку (фізичних та юридичних осіб), про відкриття платіжних, зарплатних, пенсійних, соціальних карток, про здійснення грошових переказів [26].

Враховуючи вищеописане, стає зрозумілим, що управлінські методи є результатами здійснення управлінських функцій (загальних чи специфічних) в

організації, а тому керівна ланка в процесі управлінської діяльності прагне створити та застосовувати всі необхідні способи впливу на керовану ланку, якою є працівники, виконавці та нижче стоячі керівні особи.

В таблиці 1.1 нами згруповано управлінські методи, які доцільно застосовувати у банківських установах при здійсненні управлінських функцій керівними особами.

Таблиця 1.1 – Сукупність управлінських методів фінансової організації та їх взаємозв'язок із функціями менеджменту

Управлінські функції	Управлінські методи
1	2
<p>1. Планування, організування, мотивування та контролювання господарської (операційної) діяльності</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальний (комплексний) план господарської (операційної) діяльності;</li> <li>- плани (денний, тижневий, місячний, квартальний, піврічний, річний) операційної діяльності;</li> <li>- графік здійснення операційної діяльності;</li> <li>- розпорядок робочого дня та графік роботи персоналу;</li> <li>- інструкції із експлуатації комп'ютерної та іншої техніки;</li> <li>- розпис штату працівників для забезпечення операційної діяльності;</li> <li>- посадові інструкції спеціалістів відділів організації;</li> <li>- накази, вказівки, розпорядження та інші організаційно-розпорядчі документи для організації операційної діяльності;</li> <li>- положення про використання форм оплати праці та преміювання персоналу за результатами операційної діяльності;</li> <li>- положення про просування по службі;</li> <li>- розпорядження про підготовку щоденних звітів операційної діяльності;</li> <li>- наказ про готування щомісячної, щоквартальної, піврічної та річної фінансової звітності;</li> <li>- наказ про усунення недоліків в організації операційної діяльності</li> </ul>
<p>2. Планування, організування, мотивування та контролювання фінансових операцій</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- плани (денний, тижневий, місячний, квартальний, піврічний, річний) здійснення фінансових, кредитних валютних та інших операцій;</li> <li>- графік здійснення фінансових операцій;</li> <li>- розпорядок робочого дня та графік роботи персоналу;</li> <li>- інструкції із експлуатації комп'ютерної та іншої техніки;</li> <li>- розпис штату працівників для забезпечення проведення фінансових операцій;</li> <li>- посадові інструкції спеціалістів відділів, які здійснюють фінансові операції;</li> <li>- накази, вказівки, розпорядження та інші організаційно-розпорядчі документи для організації проведення фінансових операцій;</li> <li>- положення про використання форм оплати праці та преміювання</li> </ul>

1	2
	<p>персоналу за результатами здійснення фінансових операцій;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- положення про просування по службі;</li> <li>- розпорядження про підготовку щоденних звітів здійснення фінансових операцій;</li> <li>- наказ про готування щомісячної, щоквартальної, піврічної та річної фінансової звітності;</li> </ul>
<p>3. Планування, організування, мотивування та контролювання процесу обслуговування клієнтів</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- план та графік обслуговування клієнтів (фізичні, юридичні особи, вір-клієнти);</li> <li>- програми лояльності, програми пільгового кредитування, бонусні програми та програми винагород, програми Cashback;</li> <li>- наказ на організацію традиційного, дистанційного та комбінованого банківського обслуговування клієнтів;</li> <li>- штатний розпис працівників відділів для традиційного, дистанційного та комбінованого обслуговування;</li> <li>- посадові інструкції персоналу;</li> <li>- наказ на бонусну винагороду працівника за виконання місячних нормативів;</li> <li>- положення про преміювання працівників;</li> <li>- накази на формування звітності про залучення коштів клієнтів банку (фізичних та юридичних осіб), про відкриття платіжних, зарплатних, пенсійних, соціальних карток, про здійснення грошових переказів;</li> </ul>
<p>4. Стратегічне планування та управління ризиками</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія та стратегічний план банківської установи;</li> <li>- план із управління ризиками;</li> <li>- розпис штату працівників із стратегічного планування та управління ризиками;</li> <li>- посадові інструкції працівників відділу стратегічного планування та управління ризиками;</li> <li>- мотиваційна картка працівника;</li> <li>- положення про преміювання персоналу відділу стратегічного планування та управління ризиками;</li> <li>- наказ на моніторинг реалізації стратегії та стратегічного плану;</li> <li>- наказ на перевірку результатів стратегії та стратегічного плану згідно із запланованими;</li> <li>- наказ на аудит операційних, фінансових, кредитних та ін. ризиків</li> </ul>
<p>5. Управління міжнародними фінансовими відносинами та інвестиціями</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- план управління міжнародними фінансовими відносинами;</li> <li>- план регулювання міжнародних фінансово-кредитних відносин;</li> <li>- план управління інвестиційною політикою;</li> <li>- рівень відсоткових ставок за кредитами, депозитами;</li> <li>- розпис штату працівників із управління міжнародними фінансовими відносинами та інвестиціями;</li> <li>- посадові інструкції працівників відділу управління міжнародними фінансовими відносинами та інвестиціями;</li> <li>- мотиваційна картка працівника та положення про преміювання;</li> <li>- наказ на перевірку результатів управління міжнародними фінансовими відносинами та інвестиціями</li> <li>- звітність із фінансово-кредитних та інвестиційних операцій</li> </ul>

Застосування тих чи інших управлінських методів залежить від виду господарської діяльності організації та управлінської ситуації, складу методів менеджменту та їх кількісної чи якісної форми, параметрів впливу управлінських методів, управлінських рішень та стилів керівництва із впровадження методів, принципів та технології управління. Усі управлінські методи отримують узаконений вплив за умови їхнього затвердження відповідними управлінськими рішеннями. Тому, ефективність використання управлінських методів визначається рівнем кваліфікації та досвіду, знань та вмінь керуючої ланки, що вимагає систематичної та цілеспрямованої підготовки управлінських рішень та їхньої реалізації для впливу на трудовий колектив, груп працівників чи окремих виконавців.

### **1.3 Зарубіжний досвід формування та використання методів управління організацією**

Характерною особливістю функціонування закордонних організацій, підприємств, фірм, установ є прагнення до підвищення результативності праці за рахунок зростання рівня її організації. Так, в американських компаніях значну увагу приділяють чіткому розподілу обов'язків та координуванні завдань через організаційно-розпорядчі методи менеджменту. Також, в американських фірмах добре усвідомлюють існування залежності між соціально-психологічним станом працівника та його продуктивністю, тому в практиці управління застосовують методи соціально-психологічного характеру. Особливістю американської моделі управління є те, що регулювання господарських відносин в організаціях базується на чіткому класифікуванні робіт та їхнього змісту.

Розглядаючи досвід Німеччини, то тут для організації роботи використовують групову роботу, де кожен працівник групи приймає безпосередню участь у вирішенні спільних завдань, обговоренні спільних

результатів, відчує відповідальність за свої посадові обов'язки, виконують різні завдання та можуть замінити один одного у разі потреби. Зміна характеру праці є однією із особливостей організування праці та застосування управлінських методів в німецьких компаніях [14].

Одним з напрямків ефективного організування праці в японських компаніях є застосування такого методу менеджменту як соціальні пільги, які дозволяють компенсувати витрати на проїзд до місця праці, отримати виплати соціального спрямування, в тому числі на медичне обслуговування. Застосування такого методу менеджменту сприяє зростанню високої продуктивності працівників на японських фірмах, а також гарантує їхню лояльність та хорошу дисципліну під час виконання свої завдань та обов'язків.

У закордонній практиці управління компаніями вагомого значення набула система методів управління, які визначають силу керівного впливу суб'єкту управління на усі напрями його господарської діяльності. Тому, загальноприйнятим є використання системного підходу до формування методів менеджменту підприємства, який передбачає те, що систему управлінських методів застосовують комплексно у поєднанні із функціями управління, управлінськими рішеннями, комунікаційними зв'язками. Основою формування та використання методів менеджменту на закордонних підприємствах та організаціях є забезпечення цілеспрямованої дії на трудовий колектив, групу, працівника через поєднання матеріального та морального мотивування [14].

Важливою вимогою до формування та використання управлінських методів закордоном є те, що вони мають власну мотиваційну поведінку, яка забезпечує спонукання персоналу організації до задоволення потреб, а також визначає їхню цілеспрямовану діяльність та активність. Тобто задовольнити комплекс потреб працівника (матеріальних, соціальних та духовних) можна за допомогою застосування системного підходу до використання методів управління. Потреби та інтереси працівника враховуються керівною ланкою у закордонних фірмах, а тому тут прослідковується взаємозв'язок між ними та



системою методів менеджменту, які застосовуються щодо персоналу (рис. 1.3).

Основним завданням системного підходу до формування та вибору управлінських методів впливу є підвищення активності та ініціативності працівників закордонних фірм через посилення матеріального та морального інтересу персоналу у робочих процесах, виконанні завдань та посадових обов'язків. Залежно від спонукальних намірів та мотиваційної поведінки керівники закордонних компаній використовують систематично, ситуативно та постійно такі групи управлінських методів як організаційно-розпорядчого спрямування, економічного характеру, соціально-психологічної орієнтації, технологічного спрямування [14].

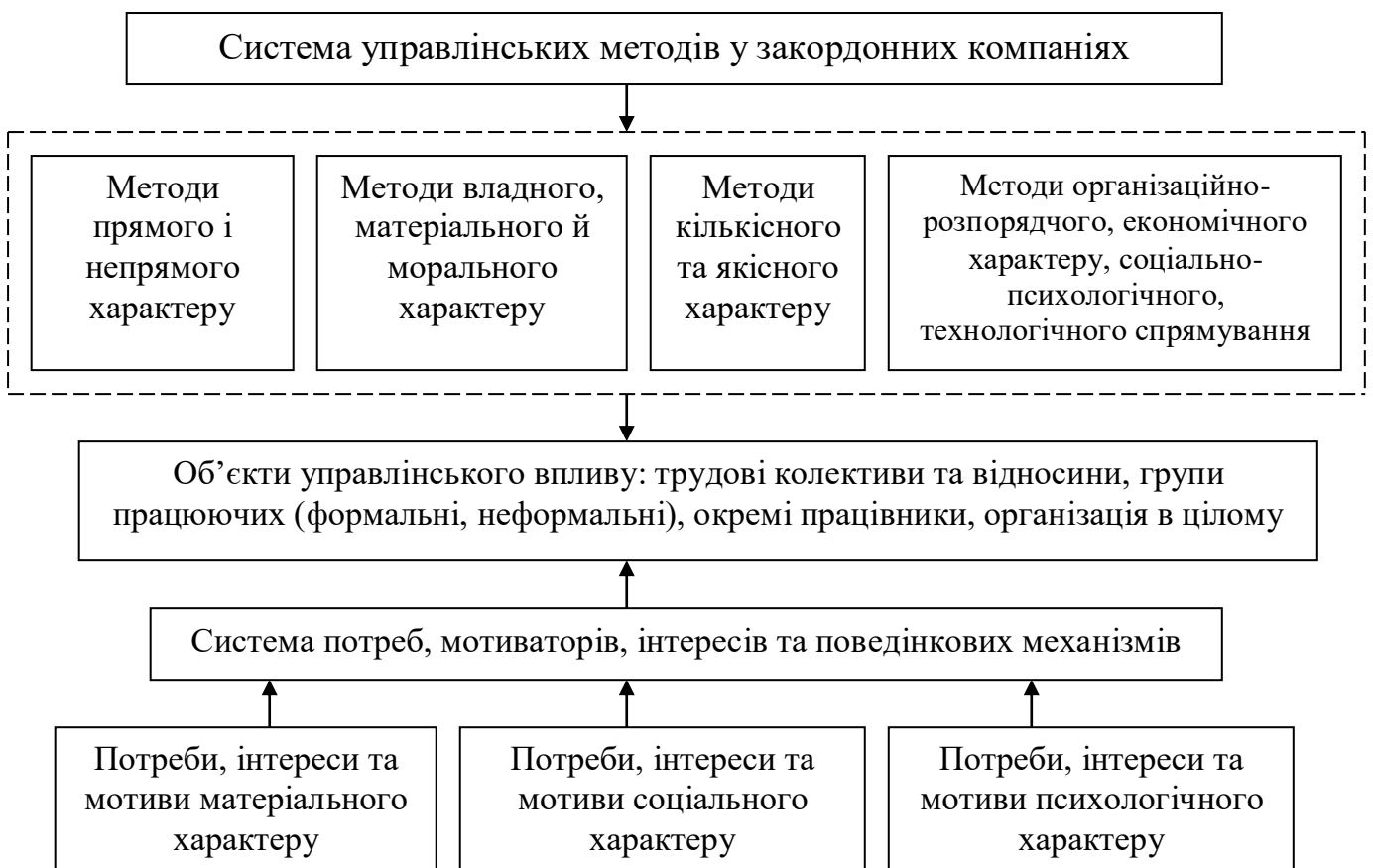


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок між методами управління у закордонних фірмах та системою потреб, мотиваторів, інтересів та поведінкових механізмів

Формування, вибір та застосування тих чи інших груп методів

визначається компетентністю керівної особи, яка приймає рішення за певних управлінських обставин, здійснюючи управлінські функції, а тому ефективність використання методів менеджменту на практиці у закордонних фірмах залежить від обраного стилю керівництва або комбінування різних стилів. Вибір стилю керівництва у закордонних компаній зумовлений рядом чинників, які поділяють на дві основні групи:

1) внутрішні, які діють всередині організації і виражаються через сформовану організаційну та корпоративну культури, поведінкові та соціальні норми, політику компанії, цілі та пріоритети, залученість персоналу до вирішення робочих питань, рівня його компетентності, кваліфікації, досвіду, знань, можливостей, вмінь, творчих ідей та навиків;

2) зовнішні, які чинять тиск на організацію із зовнішнього оточення через законотворчі процеси щодо зайнятості та праці, економічну, політичну ситуації, силу конкурентного тиску, домовленостей із постачальниками, лояльність споживацької аудиторії [21].

Дослідження проведені в американських компаніях підтверджують той факт, що продуктивність праці керованої підсистеми на 80% визначається комплексом управлінських методів та стилів керівництва застосованих для залучення працівників до вирішення поставлених завдань. Високий рівень залучення персоналу значно підвищує продуктивність праці та трудову дисципліну, кінцеві результативні показники, лояльне ставлення працівника до компанії та її цілей і методів їх досягнення.

На практиці існує тісний взаємозв'язок між методами управління та стилями керівництва, який визначає кінцеві результати роботи компанії. Кожен із стилів керівництва має свої особливості та застосовується у певній ситуації або комбінується із іншими стилями. Тому, розглянемо особливості таких стилів та опишемо їхні взаємозв'язки із управлінськими методами.

Одним із стилів керівництва, який застосують у закордонних фірмах є авторитарний, основу якого складає зосередження уваги на жорсткому та постійному контролюванні діяльності співробітників через беззаперечне підпорядкування працівників, чітке визначення ролей та обов'язків, мотивацію

через погрози та ультиматуми, чітке, якісне і вчасне виконання усіх запланованих завдань. Не зважаючи на негативні риси такого стилю, науковці прийшли до висновку, що за певних обставин (екстрені рішення) авторитарний стиль керівництва може позитивно впливати на продуктивність праці (азіатські країни). Серед переваг авторитарного стилю керування в організації є:

- забезпечення в робочому процесі чіткої структури та системності, і як наслідок, чіткого розуміння кожним співробітником своїх завдань та кола обов'язків;

- оперативне прийняття важливих, нагальних екстрених управлінських рішень дозволяє швидко приймати рішення і створює чіткі очікування;

- високий рівень поінформованості керівних осіб компанії про стан та прогрес у виконанні завдань підлеглими;

- забезпечення ефективного способу управління новими співробітниками через процеси інструктування, інформування, надання вказівок, розпоряджень, рекомендацій та допомоги [21].

Авторитарний стиль керівництва має ряд недоліків, які виражаються через негативне ставлення співробітників, оскільки:

- ініціювання ідей працівником не сприймається, а він розглядається як виконавець, який перебуває під жорсткою дією розпорядництва та координування;

- існує надмірний тиск на працівника, що не дозволяє відчутти себе частиною командної роботи;

- некомфортно працювати з авторитарним керівником, а це приводить до звільнення та плинності кадрів [21].

Іншим стилем керівництва, який забезпечує реалізацію управлінських методів є авторитетний стиль, якому надають перевагу керівні особи із далекоглядними, стратегічними поглядами сфокусовані на донесенні команді працюючих спільні орієнтири, ідеї, цілі, бачення компанії. Застосування такого стилю керівництва означає використання соціально-психологічних, матеріальних методів менеджменту для мотивування команди та її націлювання на спільні зусилля та досягнення мети. При авторитетному стилі керівництва:

- надається перевага залученню співробітників до самостійного прийняття рішень, враховування їхніх ідей, бачень, запропонованих стратегій для досягнення командної мети;

- існує ефективний зворотній зв'язок між керівниками та командою чи групою працівників, де обидві сторони зосереджені на врахування своїх сильних й слабких сторін, постійному розвитку та вдосконаленні знань, навичок, вмінь;

- існує чітке розуміння співробітниками командної мети і чіткого спрямування у роботі, стандартів, яким потрібно відповідати;

- існує розуміння потреби у згуртованості співробітників задля підготовки їх до змін;

- здійснюється належне мотивування та залучення працівників до командної, групової роботи [21].

Авторитетний стиль керівництва може також мати певні негативні впливи при використанні методів менеджменту, оскільки:

- існує ймовірність не приділення уваги керівника деталям у роботі, що може спричинити проблеми у виконанні завдань новими працівниками в команді;

- кінцеві управлінські рішення можуть прийматися розтягнуто в часі, бо враховуються побажання, ідеї всіх членів команди [21].

Реалізація методів менеджменту через авторитетний стиль керівництва у закордонних компаніях здійснюється у професійних командах, де працівники мають належні знання та навички виконання робочих завдань, щоб самостійно виконувати роботу без постійного нагляду та контролювання.

Іншим стилем управління через який здійснюється реалізація методів управління закордоном є стиль керівництва “лідерство, яке служить”, метою якого є підтримка, навчання та наставництво працівників для виконання завдань та досягнення бажаних результатів. Застосування такого стилю для реалізації методів менеджменту вимагає від керівної особи досвіду наставництва, розвинених навичок міжособистісного спілкування, завоювання довіри та поваги команди працівників, вмотивованості та зацікавленості

працівників, а від працівників – готовності навчатися, слухати.

Методи менеджменту використовуються ефективно при такому стилі керівництва, якщо:

- лідер надає допомогу команді працівників у їхньому розвитку та професійному просуванні;
- лідер формує міцну співпрацю між працівниками всередині команди завдяки довірі, повазі, владі еталону;
- лідер зосереджений на співпраці, наставництві, роз'ясненнях й допомозі, з метою поліпшення продуктивності [7].

Перешкоджати реалізації управлінських методів при такому стилі можуть такі фактори як:

- невмотивовані або токсичні співробітники, які не прагнуть до навчання та розвитку;
- значні затрати часу менеджера на процес постійного навчання та підтримування співробітників;
- недостатня кваліфікація керівної особи, щоб навчати підлеглих.

Методи менеджменту застосовуються і при використанні стилю керівництва “управління швидкістю і темпами”, при якому керівник групи задає темп та кінцеві терміни роботи групи і очікує підтримки та якісної роботи від підлеглих. Вмотивованість співробітників, їхній рівень професіоналізму та кваліфікації виступають ключовими факторами у сприйнятті методів управління при застосуванні такого стилю керівництва [7]. Даний стиль сприяє ефективному використанні методів менеджменту в практичній діяльності через:

- підвищення рівня мотивування команди працівників відповідно до заданого керівником темпу роботи;
- отримання співробітниками широкого спектру можливостей у застосуванні та демонстрації своїх навичок й компетенції.

Проведені дослідження Harvard Business Review, свідчать про те, що динамічне управління є ефективним у застосуванні різноманітних методів менеджменту, оскільки гарантують ефективну роботу та виводять команду на новий рівень. Однак, застосування такого стилю вимагає:

- уникнення нереальних темпів й термінів виконання завдань;
- усунення неготовності працівників до високих темпів та потреби відповідати встановленим стандартам;
- попередження вигорання працівників через швидкий темп до досягнення складних цілей;
- уникнення розбіжностей й невдоволення в команді [7].

Зважаючи на описані стилі керівництва, можна прийти до висновку, що кожен із них використовує певні набори управлінських методів впливу на співробітників. Тому стилі керівництва та вибір і реалізація управлінських методів тісно пов'язані в практичній діяльності іноземних компаній (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Стилi керівництва та притаманні управлінські методи в діяльності іноземних компаній

Стилi керівництва	Авторитарний	Авторитетний	“Лідерство, яке служить”	“Управління швидкістю і темпами”
Управлінські методи	Владного, прямого впливу, адміністративні (організаційно-розпорядчі), кількісні, економічні, дисциплінарні дії, організаційне регламентування	Матеріального та морального впливу, економічні, соціально-психологічні прямого, кількісного та якісного впливу, розпорядчі дії	Соціально-психологічні, матеріального і морального впливу, непрямого впливу, організаційне регламентування, інструктування, інформування	Соціально-психологічні, економічні, матеріального і морального впливу, непрямого впливу, методи винагороди,

З наведених даних у таблиці можна прийти до висновку, що кожен стиль керівництва надає перевагу тим чи іншим управлінським методам, а також їхньому поєднанні залежно від команди працівників та їхнього сприйняття даних методів. На співвідношення методів менеджменту та їхнє використання в конкретній організації впливає багато чинників, однак керівна ланка повинна застосувати їх системно та комплексно залежно від управлінських ситуацій, бачень та орієнтирів спільної діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ФІЛІЇ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ АТ “ОЩАДБАНК”

#### **2.1 Загальна характеристика діяльності Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”**

Філія Тернопільського обласного управління акціонерного товариства “Ощадбанк” є відокремленим структурним підрозділом акціонерного товариства “Державний Ощадний Банк України” створеним згідно чинних законів та постанови Правління Національного Банку України “Про затвердження Положення про порядок створення дочірнього банку, філії і представництва українського банку на території інших держав, особливості їх закриття та здійснення нагляду” з правом самостійного ведення фінансової діяльності та банківських операцій на основі окремого Положення, закріпленого за нею майна, кореспондентських рахунків банку під загальним керівництвом директора банку.

Досліджувана філія банку знаходиться у м. Тернополі, заснована на державній формі власності та є однією із 24 офіційних представництв АТ “Державний Ощадний Банк України”. Філія Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” є установою критичної інфраструктури міста, яка забезпечує стабільну та безперебійну роботу в діяльності підпорядкованих відділень банків, відділів філії банку, мережі банкоматів, мобільного сервісу Ощад 24/7, чат-боту, контакт-центру та мережі терміналів.

Філія Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” стала одним із учасників єдиної мережі важливих банків України під назвою “Power Banking”, яку було створено під ініціюванням Національного банку України і яка має можливості надавати певні види банківських послуг (здійснення

платежів, отримання готівки, проведення переказів, операцій обміну валюти) в умовах тривалої відсутності електроенергії.

Основним видом діяльності досліджуваної філії банку є ведення діяльності за класом 64.19 “Інші види грошового посередництва”. В таблиці 2.1 здійснено загальну характеристику основних видів діяльності даної філії банку.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

Ознака	Характеристика
1. Форма організації	Філія Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”
2. Види діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інші види грошового посередництва</li> <li>- діяльність із отримання депозитів та їхніх аналогів, надання кредитів та позик (позики, кредитні картки, іпотечні кредити під заставу та ін.) фізичним та юридичним особам</li> <li>- діяльність зі здійснення безготівкових переказів, а також банківських операцій, пов’язаних із переказами, у тому числі розрахункового характеру</li> <li>- діяльність із здійснення готівкових переказів</li> <li>- здійснення касового обслуговування населення, в тому числі виплати пенсій, грошової допомоги, заробітних плат</li> <li>- здійснення іншої фінансової діяльності, яка провадиться операторами поштового зв’язку</li> <li>- діяльність із надання житлового кредиту (кредитів) спеціалізованій кредитній установі</li> </ul>
3. Форма власності	Державна

Слід вказати, що окрім Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” у місті Тернополі є 12 відділень Ощадбанку, а також 37 відділень у Тернопільській області. Клієнти філії Ощадбанку у місті Тернополі можуть скористатися послугами 18 банкоматів. Досліджувана філія Ощадбанку бере участь у публічних закупівлях через платформу Prozorro і є учасником 168 тендерів з використанням електронної системи.

Діяльність Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” зосереджена на різних фінансових послугах для таких категорій як приватні клієнти, бізнес та корпорації (рис. 2.1).



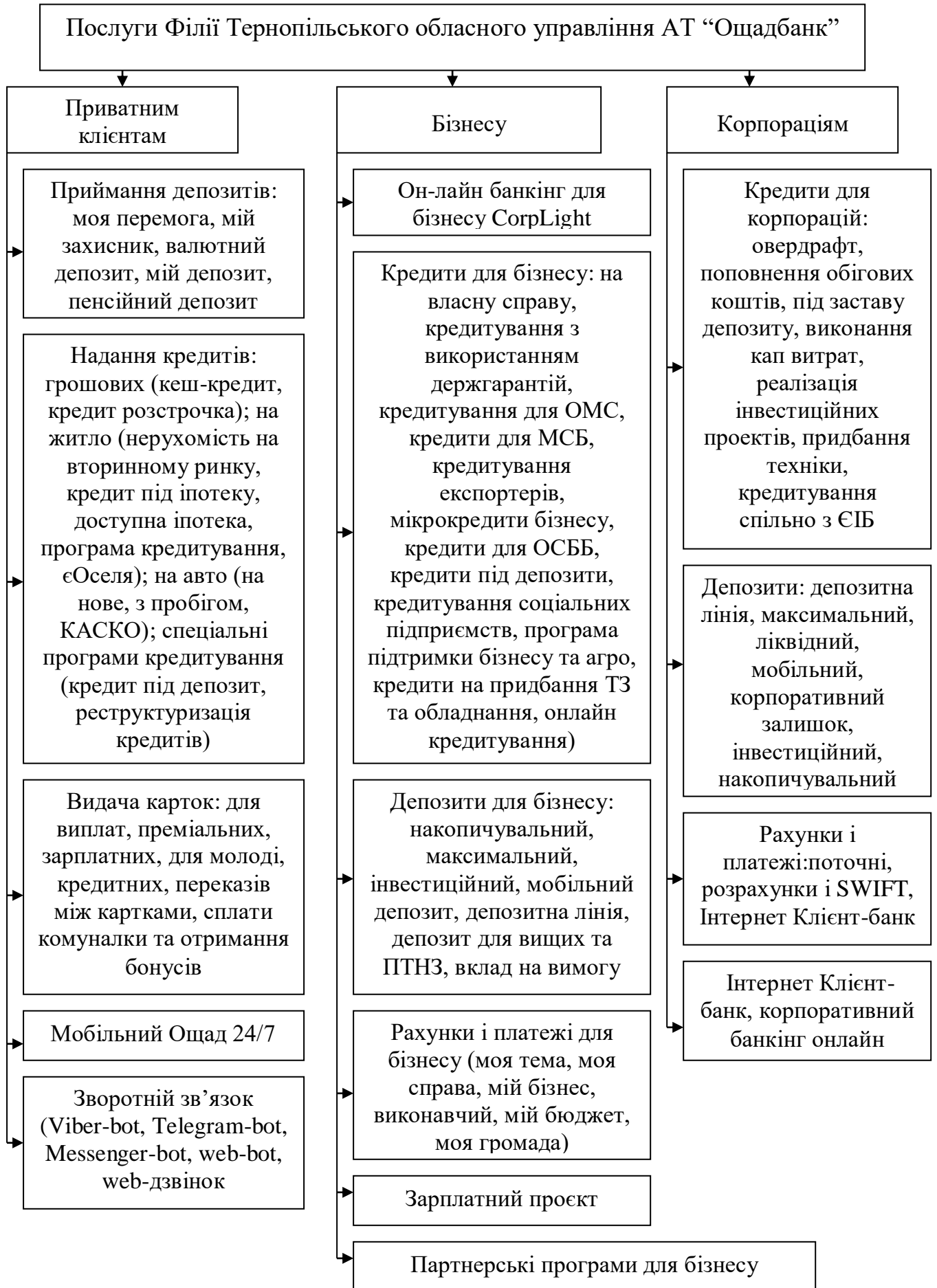


Рисунок 2.1 – Система послуг, пропонованих клієнтам філії Ощадбанку

При здійсненні своєї діяльності Філія Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” пропонує клієнтам різноманітні акції:

1) акції Mastercard, серед яких “Підтримка без меж”, “Підтримка українських підприємців разом з Mastercard”, дитяча картка Лайк’Ю від Mastercard, 10% знижки на квитки при оплаті Mastercard, 50% знижки на поїздки Uklon при оплаті картою Mastercard та ін.;

2) акції Visa: безкоштовний доступ з Visa до Sweet.TV, акції для власників преміальних карток Visa від Ощадбанк, сервіс FastTrack для власників преміальних карток Visa від Ощадбанк в іноземних країнах, “Даруйте любов з Visa” та ін.,

3) акції від партнерів: “Нова хвиля благодійної акції зі збору монет на потреби ЗСУ”, кредит-розстрочка від Ощад від MOYO, безкоштовні коворкінги, зняття готівки із Смарт-каси, додаткові сервіси за преміальним картками від банку та ін.;

4) акції від банку: спеціальні пропозиції від Смарт-каси для клієнтів банку, акція безкоштовного користування терміналом протягом 90 днів [22].

Власники карток Ощадбанку мають можливість здійснення безконтактних розрахунків через Apple Pay, додаток Google гаманець, користування різними каналами банку для сплати комунальних платежів за допомогою онлайн банкінгу, терміналів самообслуговування, кас банку, оплати рахунків на сайті банку. Заважаючи на те, що Ощадбанк відноситься до операторів цінних паперів, то він як торговець цими паперами може надавати спектр послуг, пов’язаних із:

- операціями з державними цінними паперами через купівлю-продаж облігацій внутрішньої держпозики та облігацій внутрішньої держпозики на виконання функцій дилера для фізосіб;

- операціями з корпоративними, муніципальними облігаціями та банківськими облігаціями через придбання-продажу корпоративних, муніципальних облігацій та банківських облігацій за дорученням клієнта,

здійснення андеррайтингу корпоративних, муніципальних облігацій, придбання-продажу векселів за дорученням клієнта;

- операціями з акціями через придбання-продажу акцій за дорученням клієнта [ ].

Зважаючи на широкий спектр діяльності та послуг Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” здійснимо аналізування процесу управління в організації та основних показників її діяльності.

Управлінська діяльність Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” здійснюється в рамках Законів України, серед яких “Про банки і банківську діяльність”, “Про акціонерні товариства” та інших законодавчих актів, нормативно-правових актів Нацбанку України, а також внутрішніх нормативних документів – Статуту акціонерного товариства “Державний ощадний банк України” та Положення про Правління акціонерного товариства “Державний ощадний банк України”. Внутрішні нормативні документи регламентують організацію роботи інституційної ланки управління досліджуваної філії банку.

Вищим виконавчим органом банку є Правління, на яке покладено обов’язки здійснення поточного управління діяльністю. Згідно Положення Правління банку має утворити два комітети, які діятимуть постійно – кредитний комітет та комітет з питань управління активами та пасивами банку. Правління та його представники організовують та відповідають за операційну, фінансову діяльність банку, за роботу з NPL (рівень непрацюючих кредитів), управління ризиками, роботою з клієнтами (мікро-, малий та середній бізнес, корпоративний бізнес) [22].

Колегіальним органом банку є наглядова рада, обов’язками якої є захист прав вкладників та кредиторів, а також акціонерів банку, контроль та регулювання діяльності Правління банку. Сфера компетенцій цього колегіального органу визначається Статутом банку, кодексом корпоративного управління банку, Положенням про Наглядову раду. Наглядова рада та її

представники здійснюють корпоративне управління, стратегічний менеджмент та управління змінами, управління ризиками, непрацюючими кредитами та реструктуризацією боргу, формування стратегії та трансформації, налагодження міжнародних фінансових відносин та інвестицій в рамках міжнародного права, взаємодію з органами державної влади, впровадження цифрових технологій, комерційного та роздрібного банкінгу, інституційних трансформацій [22].

Операційну та фінансову діяльність Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” можна охарактеризувати станом та динамікою активів та пасивів, а також їх структурою (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” 2020-2022 рр.

Показники, млн. грн.	2020	2021	2022	Темп росту, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021
1. Активи, в т.ч.:	49,83	59,87	54,88	10,13	-8,33
- гроші та їх еквіваленти	7,72	9,46	8,78	13,69	-7,17
- кредити, надані клієнтам	20,83	24,85	23,21	11,45	-6,57
- інвестиції	17,44	20,95	18,22	4,47	-13,05
- основні засоби	1,49	1,80	1,81	21,15	0,83
- нематеріальні активи	0,85	1,02	0,98	15,69	-3,71
- інші фінансові активи	1,49	1,80	1,87	25,09	4,11
2. Зобов’язання, в т.ч.:	44,35	53,88	48,84	10,1	-9,35
- кошти клієнтів	40,67	49,41	45,42	11,7	-8,07
- інші запозичені кошти	2,79	3,39	2,69	-3,9	-20,86
- інші фінансові зобов’язання	0,89	1,08	0,73	-17,4	-32,01
3. Власний капітал, в т.ч.:	5,48	5,99	6,04	10,1	0,83
- акціонерний	4,93	5,33	5,55	12,6	4,23
- резервний	0,47	0,60	0,42	-9,3	-29,42
- інший	0,08	0,06	0,06	-26,6	0,83
4. Всього зобов’язань та власний капітал	49,83	59,87	54,88	10,1	-8,33

Згідно даних таблиці видно, що вартість активів за період 2020-2021 рр. зросла, а за період 2021-2022 рр. – скоротилася на 8,33%. Обсяг зобов’язань також зріс за період 2020-2021 рр., а за 2021-2022 рр. – скоротився на 9,35%.

Загальний обсяг зобов'язань та власного капіталу за період 2020-2021 рр. зріс на 10,1%, за 2021-2022 рр. – зменшився на 8,33%.

Для аналізу рівня дохідності та прибутковості Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” використано дані звітності, представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати аналізу доходів та прибутків Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” у 2020-2022 рр.

Показники, млн. грн.	2020	2021	2022	Темп росту, %	
				2021 до 2020	2022 до 2021
1. Процентні доходи	7,24	9,85	6,93	36,0	-29,6
2. Процентні витрати	2,61	4,09	2,84	56,8	-30,5
3. Чистий процентний дохід	4,63	5,76	4,09	24,4	-29,0
4. Чистий непроцентний дохід	3,04	3,67	2,28	20,7	-37,9
5. Операційні доходи	5,87	6,21	5,33	5,8	-14,2
7. Чистий прибуток	0,31	0,48	0,26	54,8	-45,8

Дані таблиці свідчать про те, що обсяг процентних доходів за період 2020-2021 рр. зріс на 36%, за період 2021-2022 рр. – скоротився на 29,6%. Відбулося зростання розміру процентних витрат у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 56,8%, тоді як у 2022 р. порівняно з 2021 р. розмір таких витрат зменшився на 30,5%. Спостерігається зростання чистого процентного доходу за період 2020-2021 рр. на 24,4%, а за період 2021-2022 рр. – на 29%. Обсяг чистого непроцентного доходу (комісійних доходів, доходів від операцій з валютою, доходи від фінансових інструментів) за період 2020-2021 рр. зріс на 20,7; тоді як за період 2021-2022 рр. – скоротився на 37,9%. Величина операційного доходу за період 2020-2021 рр. збільшилася на 5,8%, тоді як за період 2022-2023 рр. зменшилася на 14,2%. Розмір чистого прибутку досліджуваної Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за період 2020-2021 рр. зріс на 54,8%, а за період 2021-2022 рр. – скоротився на 45,8%. Така ситуація пояснюється економічними умовами та війною в Україні, невизначеністю зовнішнього середовища, зміною настроїв клієнтів, страхом втрати депозитних коштів у нестабільних ринкових умовах.

## 2.2 Аналізування економічних методів менеджменту Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

Для здійснення процесу управління та ефективної діяльності Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” важливим є вибір та використання методів менеджменту економічного характеру. Економічні методи менеджменту є дієвими важелями для забезпечення стабільного розвитку філії банку, досягнення вискових показників операційної та фінансової діяльності. Проведемо детальне дослідження економічних методів менеджменту, які використовуються у діяльності Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”.

Одним із економічних методів менеджменту, який застосовується для проведення операцій з купівлі та продажу готівкової іноземної валюти є курси валют. У відділенні банку здійснюють валютно-обмінні операції з такими валютами як долар США, євро, фунт стерлінг. Існує обмеження на суму, яка підлягає валютно-обмінним операціям у філії банку. Так, якщо сума валютно-обмінної операції в еквіваленті рівна або більша 400000 грн., то така операція здійснюється згідно законодавчих вимог про “запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом” з вимогою пред’явлення документів у відділенні банку та заповнення документу про джерело походження грошових коштів. Валютно-обмінні операції охоплюють наступне: 1) купівлю у фізосіб, які є резидентами та нерезидентами суми готівкової іноземної валюти за готівкову національну валюту (гривню); 2) здійснення продажу фізособам, які є резидентами та нерезидентами резидентам і нерезидентам готівкової іноземної валюти за готівкову національну валюту (гривню); 3) здійснення обміну готівкової іноземної валюти однієї іноземної країни на готівкову іноземну валюту іншої іноземної країни. З такими валютами здійснюється конвертація: долар США, євро, фунт стерлінг, швейцарський франк, канадський долар, польський злотий). Для конвертації валют застосовують такий економічний метод менеджменту як

тариф, що відповідає вартості послуги (2% від суми, яка надається для конвертації) [22].

Динаміку середньоквартального обсягу валютно-обмінних операцій, здійснюваних у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за 2021-2022 рр. наведено на рис. 2.2.

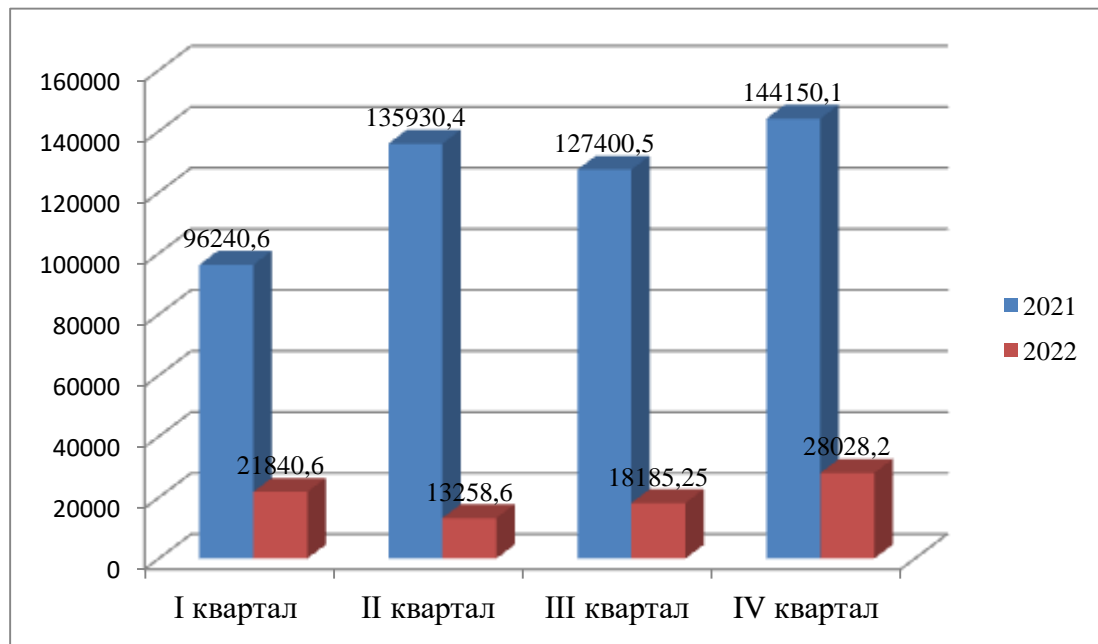


Рисунок 2.2 – Динаміка операцій з валютою, нетто здійснених у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за 2021-2022 рр., грн.

В ході аналізу середньоквартального обсягу валютно-обмінних операцій досліджуваної філії банку, можна побачити скорочення обсягу таких операцій на 83,8%, що зумовлено початком війни на початку 2022 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати аналізу операцій з валютою, нетто здійснених у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за 2021-2022 рр.

Операції, грн.	2021	2022	Відхилення, грн.	Темп приросту, %
I квартал	96240,6	2184,6	-74400	-77,3
II квартал	135930,4	13258,6	-122672	-90,2
III квартал	127400,5	18185,25	-109215	-85,7
IV квартал	144150,1	28028,2	-116122	-80,5
Всього	503721,6	81312,65	-422409	-83,8

Іншим економічним методом менеджменту з допомогою якого здійснюється управління депозитами у філії банку є система пропонованих депозитів з певними умовами депозитних вкладень та величиною процентної ставки. Характеристику депозитів Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика депозитів Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

Назва депозиту	Умови розміщення	% -ні ставки			
1. Моя перемога	валюта: гривня, долар; мінімальний розмір вкладу 10 тис. грн., або 25 тис. дол.; термін розміщення – 6 міс.; порядок виплати – кінець періоду	15% для гривневих вкладень, 2% – доларових вкладень			
2. Мій захисник	валюта: гривня; мінімальний розмір вкладу 5 тис. грн.; можливість поповнення; мінімальна сума поповнення 1 тис. грн.	для 3 місяців – 13%; 6 місяців – 14%			
3. Мій депозит	валюта: гривня, долар, євро; мінімальний розмір вкладу 1 тис. грн., 100 дол. або 100 євро; можливість поповнення; мінімальна сума поповнення 200 грн.; 10 дол., 10 євро; виплата % -ів – щомісяця		грн.	дол.	євро
		3 міс.	11%	0,05%	0,01%
		6 міс.	12%	0,2%	0,05%
		12 міс.	13%	0,3%	0,1%
		24 міс.	11,5%	0,6%	0,4%
		36 міс.	12%	0,7%	0,5%
4. Мій валютний депозит	валюта: долар; мінімальний розмір вкладу 1 тис. дол.; термін розміщення – 6 міс.; порядок виплати – щомісяця	6 місяців – 0,01%			
5. Пенсійний	валюта: гривня, долар, євро; мінімальний розмір вкладу 1 тис. грн., 100 дол. або 100 євро; можливість поповнення; мінімальна сума поповнення 200 грн.; 10 дол., 10 євро; виплата % -ів – щомісяця		грн.	дол.	євро
		3 міс.	11,5%	0,05%	0,01%
		6 міс.	12,5%	0,2%	0,05%
		12 міс.	13,5%	0,3%	0,15%
		24 міс.	12%	0,6%	0,4%
		36 міс.	12,7%	0,7%	0,5%



Динаміку депозитних вкладень Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” у 2021-2022 рр. представлено на рисунку 2.2.

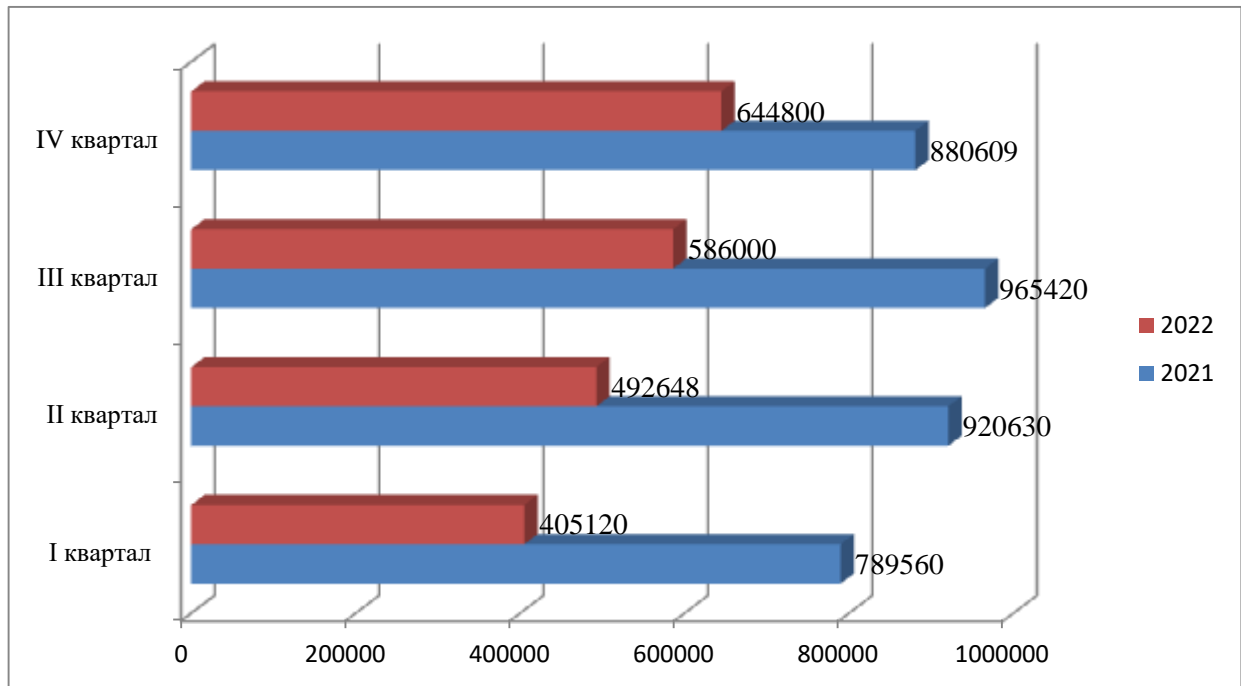


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу депозитних вкладень Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” у 2021-2022 рр.

Обсяг депозитних вкладень Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за досліджуваний період скоротився на 40,1%. Найвищий темп падіння спостерігався в I кварталі та II кварталі 2022 року порівняно з попередній відповідно на 48,7% та 46,5%. В III кварталі 2022 року обсяг депозитних вкладень скоротився на 39%, тоді як в IV кварталі – на 26,8% порівняно з 2021 р.

Серед економічних методів менеджменту, з допомогою яких здійснюється кредитна політика досліджуваної філії банку є кредити, які банк пропонує приватним клієнтам на житло (нерухомість на вторинному ринку, програма «Оселя, кредит під іпотеку, програма перекредитування), авто (кредит на нове авто, авто з пробігом, КАСКО), грошовий (кеш-кредит, кредит розстрочка) та спеціальні програми кредитування (кредит під депозит, реструктуризація кредитів, реструктуризація карткових кредитів).

Загальну характеристику кредитів, пропонованих приватним клієнтам у

Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика кредитів, пропонувані приватним клієнтам Філією Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

Вид кредиту	Термін кредиту	% -на ставка	
<b>1. На житло</b>			
1.1 Нерухомість (вторинний ринок)	1-20 років	від 18,8%	
1.2 Програма ЄОселя	до 20 років	Масова іпотека	Для окремих категорій
		8,16%	3,92%
1.3 Кредит під іпотеку	1-20 років	19,7%-20,3% (+1% якщо ФОП)	
1.4 Програма кредитування	1-20 років	18,6%-18,8% (+1% якщо ФОП)	
<b>2. На авто</b>			
2.1 Нове авто	1-7 років	0,01%-16,99%	
2.2 Авто з пробігом	1-5 років	56%	
2.3 КАСКО	1-7 років	19,99%	
<b>3. Грошові кредити</b>			
3.1 Кеш-кредит	необмежений	56% 30 тис. грн.-400 тис. грн.	
3.2 Кредит розстрочка	необмежений	залежить від вартості товару, який купляється	
<b>4. Спеціальні кредити</b>			
4.1 Кредит під заставу депозиту	1-12 міс.	UIRD + 8% річних	
4.2 Реструктуризація кредитів		спеціальна консультація працівника банку	
4.3 Реструктуризація карткових кредитів			

Також, у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” запропоновано такі кредити для бізнесу: на власну справу, кредитування з використанням держгарантій, кредитування для органів місцевого самоврядування, кредити для малого та середнього бізнесу, кредити для експортерів, мікрокредити бізнесу, кредити для ОСББ, кредити під депозити, кредитування соціальних підприємств, програма підтримки бізнесу та агросектору, кредити на придбання транспортних засобів та обладнання, онлайн кредитування. Для кожного із кредитів вставлено терміни надання, відсоткові ставки та інші умови надання.

Динаміка обсягу кредитів, наданих клієнтам банку – приватним особам та бізнесу Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за 2021-2022 рр. проаналізована в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати аналізу обсягу кредитування за категоріями клієнтів філії банку у 2021-2022 рр.

Надані кредити, грн.	2021	2022	Відхилення, грн.	Темп приросту, %
<b>1. Приватні клієнти</b>				
I квартал	1385400	820560	-564840	-40,8
II квартал	1548403	866535	-681868	-44,0
III квартал	1604512	916412	-688100	-42,9
IV квартал	1575483	988392	-587091	-37,3
Всього приватні клієнти	6113798	3591899	-2521899	-41,2
<b>2. Бізнес</b>				
I квартал	5980320	2900524	-3079796	-51,5
II квартал	6260452	3209654	-3050798	-48,7
III квартал	7445812	3894520	-3551292	-47,7
IV квартал	7065123	5452160	-1612963	-22,8
Всього бізнес	26751707	15456858	-11294849	-42,2
Всього	32865505	19048757	-13816748	-42,0

Результати аналізу обсягу кредитування за категоріями клієнтів філії банку у 2021-2022 рр. свідчать про скорочення обсягів наданих кредитів на 13816,7 тис. грн. або 42% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Також, спостерігається зменшення обсягу кредитування за категорією “приватні клієнти” на 2521,8 тис. грн. або 41,2% з 2022 р. порівняно з минулим, в тому числі в I кварталі – 40,8%, в II кварталі – 44%, в III кварталі – 42,9%, в IV кварталі – 37,3%. Відбулося зменшення розміру кредитування за категорією “бізнес” в 2022 р. порівняно з 2021 р. на 11294,8 тис. грн. або 42,2%; при чому в I кварталі – на 51,5%, в II кварталі – 48,7%, в III кварталі – 47,7%, в IV кварталі – 22,8%.

Іншими методами менеджменту, які використовуються у роботі Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” є: стратегічний план, плани фінансової діяльності банку, бюджет, економічні стимули та ін.

Розглянемо економічні стимули, які застосовуються у філії банку для забезпечення мотивації працівників: величину зарплати, премій та інших виплат, спеціальних умов кредитування працівників банку. Крім фонду оплати праці керівництво досліджуваної філії банку може впливати на персонал через застосування системи преміювання, яке здійснюється за досягнення та перевиконання планових фінансових показників діяльності банку (відкриття депозитів, видача кредитів та ін.) за певний період часу (півроку, рік); преміювання з нагоди свят та ювілеїв; преміювання за виконання важливих повноважень. Фонд оплати праці як економічний метод менеджменту кількісно виражено та проаналізовано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати аналізу фонду оплати праці працівників Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” у 2021-2022 рр.

Показник, тис. грн.	2021	2022	Відхилення	
			грн.	%
1. Основна зарплата	1920	1586,4	-333,6	-17,4
2. Додаткова зарплата, в т.ч.:	684,52	310,04	-374,5	-54,7
2.1 Премії	376,486	155,02	-221,5	-58,8
2.2 Надбавки	102,678	62,008	-40,67	-39,6
2.3 Інші виплати	205,356	93,012	-112,3	-54,7
3. Всього фонд оплати праці	2604,52	1896,44	-708,1	-27,2

За результати даних таблиці видно, що відбулося скорочення фонду оплати праці на 708,1 тис. грн. або 27,2%, в тому числі розміру основної зарплати на 17,4% та додаткової – на 54,7%. Це пояснюється двома причинами – зменшенням чисельності персоналу з 21 до 17 чол., а також проблемами у видачі кредитів та взятті депозитів на початку війни в країні. У структурі додаткової зарплати на преміальні виплати припадало у 2021 р. – 14,46%, у 2022 р. – 8,17%; надбавки у 2021 р. – 3,9%, у 2022 р. – 3,2%; інші виплати – 7,8% та 4,9% відповідно у 2021 р. та 2022 р.

В загальному можна підсумувати застосування економічних методів менеджменту у філії банку та прив’язати їх до загальних функцій банківського менеджменту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Характеристика економічних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту філії банку

Економічні методи менеджменту	Застосування економічних методів менеджменту	Взаємозв'язок функцій та економічних методів менеджменту
1. Курси валют	Доводяться Національним Банком України та Міністерством фінансів України із можливістю встановлення комерційного курсу у філії банку	Формуються як наслідок реалізації конкретних функцій менеджменту – організації взаємодії між філією банку та іншими установами, а також планування обсягу валютно-обмінних операцій
2. Депозити	Політика управління депозитами розробляється вищим керівництвом банку із урахуванням умов депозитних вкладень та величини %-ї ставки	Формуються як наслідок реалізації конкретних функцій менеджменту – планування обсягу депозитних вкладень та мотивування працівників за перевиконання плану із залучення депозитів
3. Кредити	Управління кредитами здійснюється за категоріями клієнтів – приватні особи та бізнес із урахуванням умов кредитування та величини %-ї ставки	Формуються як наслідок реалізації конкретних функцій менеджменту – планування обсягу виданих кредитів та мотивування працівників за перевиконання плану із залучення кредитів
4. Стратегія філії банку	Розробляється та затверджується в рамках загальної стратегії АТ “Ощадбанк” України	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції управління – стратегічного планування
5. Плани фінансової діяльності	Деталізують стратегію філії банку щодо фінансової діяльності	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції управління – планування фінансової діяльності
6. Бюджет	Розробляється вищим керівництвом із залученням бухгалтерії, фінансового відділу та інших відділів	Формуються як наслідок реалізації конкретних функцій управління – планування та контролю ресурсів та фінансових результатів філії банку
7. Матеріальні стимули	Розмір основної та додаткової зарплати, премій, надбавок, інших виплат встановлюється у відповідності до законодавства та нараховується бухгалтерією	Формуються як наслідок реалізації загальних функцій управління – налагодження організації взаємодії та мотивації персоналу філії банку

Отже, у досліджуваній філії банку використовуються різноманітні економічні методи менеджменту для забезпечення впливу на персонал та досягнення результатів операційної, фінансової, інвестиційної, кредитної та інших видів діяльності.

### 2.3 Вивчення адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту філії “Ощадбанк”

Адміністративні методи менеджменту, які використовуються у досліджуваній філії “Ощадбанк” можна подіти на зовнішні та внутрішні. Зовнішні методи називають прямими адміністративними, і вони стосуються обмежень, які встановлюються Національним Банком України, Міністерством фінансів України та іншими органами щодо кількісних та якісних показників діяльності філії банку. До зовнішніх адміністративних методів належать ліцензування та дозвіл на проведення банківських операцій, прямі обмеження обсягу банківських операцій, нормативи кредитних ризиків, кредитний контроль, розмір маржі при здійсненні фінансово-кредитних операцій.

Загалом у досліджуваній філії банку налічується 8 працівників, серед яких керівник відділення, завідувач сектору ММСБ (юридичні особи), головний економіст сектору ММСБ, завідувач сектору роздрібного бізнесу (фізичні особи), головний економіст роздрібного бізнесу, завідувач сектору касових операцій, старший касир-контролер, касири. Структуру управління досліджуваної філії подано на рисунку 2.4.



Рисунк 2.4 – Організаційна структура досліджуваної філії банку

Адміністративні методи менеджменту, які використовуються у роботі Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” включають три

категорії методів, серед яких:

1) розпорядчі методи базуються на застосуванні уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації для організації діяльності банку та роботи співробітників філії, серед яких:

- наказ (розпорядження) про встановлення/зміну курсу купівлі та продажу іноземної валюти;

- наказ (розпорядження) про встановлення/зміну процентної ставки за депозитами;

- наказ (розпорядження) про встановлення/зміну процентної ставки за кредитами фізичних осіб;

- наказ (розпорядження) про встановлення/зміну процентної ставки за кредитами юридичних осіб;

- розпорядження про встановлення граничних розмірів відсоткових ставок за кредитами;

- вказівки щодо порядку формування та подання бухгалтерського річного звіту філією банку;

- наказ (розпорядження) про прийняття на роботу працівника банку;

- наказ на звільнення працівника банку;

- наказ про преміювання працівника (-ів) банку;

- інші вказівки, накази та розпорядження;

2) організаційні методи базуються на застосуванні документації організаційного характеру для:

а) регламентування діяльності та роботи у філії банку через

- положення про порядок організації та здійснення валютно-обмінних операцій філії банку;

- положення про відділи у філії банку;

- положення про політику винагороди у філії банку;

- положення про визначення філією банку величини кредитного ризику;

- положення про кредитну політику філії банку;

- положення про депозитку політику філії банку;
- статут Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” та інша документація;
- б) нормування діяльності та роботи у філії банку через
  - норматив обсягу обов’язкових резервів у національній валюті (за коштами на вимогу та за строковими коштами) філії банку;
  - норматив обсягу обов’язкових резервів в іноземній валюті філії банку;
  - ліміти відкритої валютної позиції філії банку;
  - норми витрат робочого часу у філії банку;
  - нормативи кредитного ризику філії банку та ін.;
- в) інструктування діяльності та роботи у філії банку через
  - правила банківського обслуговування клієнтів малого та середнього бізнесу – юридичних осіб;
  - правила банківського обслуговування фізичних осіб;
  - Кодекс поведінки (етики) філії банку;
  - правила роботи філії банку із боржниками;
  - інструкція про порядок організації та здійснення валютно-обмінних операцій у філії банку;
  - посадові інструкції працівників банку (касир, фахівець, економіст, ін.);
  - інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку філії банку;
  - інструкція про ведення касових операцій у філії банку;
  - договір банківського рахунку, договір банківського вкладу (депозит), інші договори;
  - вимоги щодо здійснення філією банку фінансового моніторингу;
  - вимоги до договорів про надання фінансових послуг та ін.;
- г) інформування в процесі здійснення діяльності та виконання роботи у філії банку через
  - повідомлення про початок здійснення валютно-обмінних операцій у



пункті обміну іноземної валюти;

- реєстр купленої / проданої іноземної валюти;

- звітна довідка про касові обороти за день філії банку;

- протокол загальних зборів про створенні Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”;

- опис процедури розгляду скарг у філії банку;

- лист-звернення про надання кредитних канікул;

- інші листи-звернення, листи-заяви, службові листи, доповідні записки;

3) дисциплінарні методи базуються на застосуванні документації дисциплінарного характеру у філії банку:

- дисциплінарне стягнення за порушення трудового законодавства працівником філії банку;

- нагороди працівників філії банку;

- Кодекс поведінки (етики) філії банку;

- переміщення посадових осіб у філії банку та ін.

Динаміку організаційно-розпорядчих документів: розпоряджень, наказів, інструкцій Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за 10 місяців 2023 р. подано на рисунку 2.5.

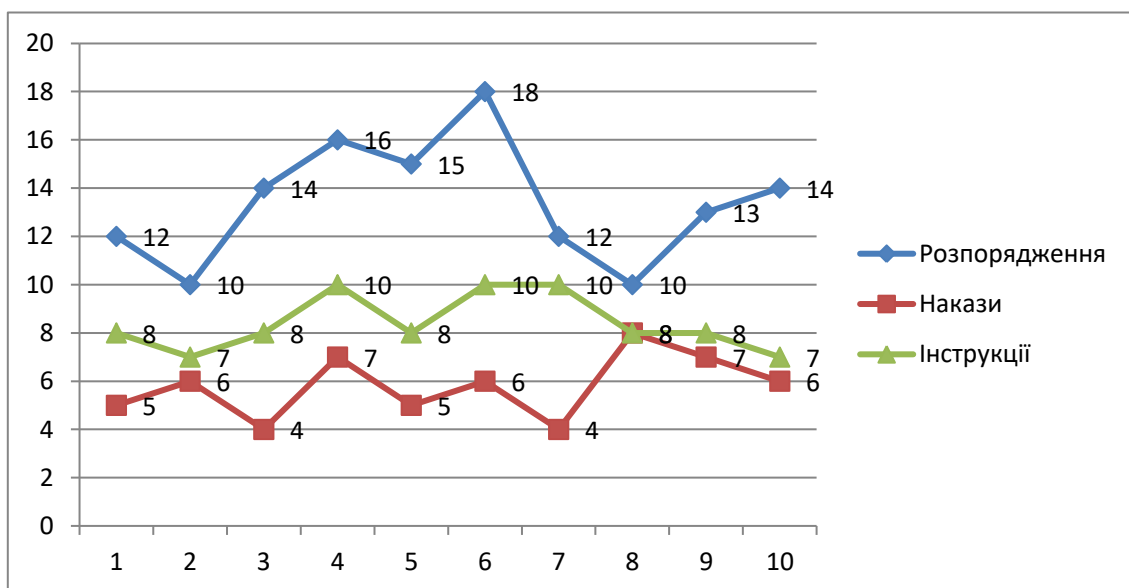


Рисунок 2.5 – Динаміка організаційно-розпорядчих документів Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” за 10 місяців 2023 р.

Охарактеризуємо взаємозв'язок адміністративних методів філії банку із конкретними функціями банківського менеджменту (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Характеристика адміністративних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту філії банку

Адміністративні методи менеджменту	Приклади адміністративних методів менеджменту	Взаємозв'язок функцій та адміністративних методів менеджменту
1	2	3
1. Розпорядчі методи	наказ (розпорядження) про встановлення/зміну курсу купівлі та продажу іноземної валюти; наказ (розпорядження) про встановлення/зміну %-ї ставки за депозитами; наказ (розпорядження) про встановлення/зміну %-ї ставки за кредитами фізичних / юридичних осіб; розпорядження про встановлення граничних розмірів відсоткових ставок за кредитами; вказівки щодо порядку формування та подання бухгалтерського річного звіту філією банку; наказ (розпорядження) про прийняття на роботу працівника банку; наказ на звільнення працівника банку; наказ про преміювання працівника (-ів) банку	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції менеджменту – організації взаємодії та діяльності
<b>2. Організаційні методи</b>		
2.1 Регламентування	положення про порядок організації та здійснення валютно-обмінних операцій філії банку; положення про відділи у філії банку; положення про політику винагороди у філії банку; положення про визначення філією банку величини кредитного ризику; положення про кредитну політику філії банку; положення про депозитку політику філії банку; статут Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ошадбанк” та ін.	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції менеджменту – організації взаємодії та діяльності
2.2 Нормування	норматив обсягу обов'язкових резервів у національній валюті (за коштами на вимогу та за строковими коштами) філії банку; норматив обсягу обов'язкових резервів в іноземній валюті філії банку; ліміти відкритої валютної позиції філії банку; норми витрат робочого часу у філії банку; нормативи кредитного ризику філії банку	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції менеджменту – організації діяльності
2.3 Інструктування	правила банківського обслуговування клієнтів малого та середнього бізнесу – юридичних осіб; правила банківського обслуговування фізичних осіб; Кодекс поведінки (етики) філії банку; правила роботи філії банку із боржниками; інструкція про порядок організації та здійснення валютно-обмінних операцій у філії банку; посадові інструкції	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції менеджменту – організації взаємодії та діяльності

1	2	3
	працівників банку (касир, фахівець, економіст, ін.); інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку філії банку; інструкція про ведення касових операцій у філії банку; договір банківського рахунку, договір банківського вкладу (депозит), інші договори; вимоги щодо здійснення філією банку фінансового моніторингу та ін.	
2.4 Інформування	повідомлення про початок здійснення валютно-обмінних операцій у пункті обміну іноземної валюти; реєстр купленої / проданої іноземної валюти; звітна довідка про касові обороти за день філії банку; протокол загальних зборів про створенні Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”; опис процедури розгляду скарг у філії банку; лист-звернення про надання кредитних канікул; інші листи-звернення, листи-заяви, службові листи, доповідні записки	Формуються як наслідок реалізації конкретної функції менеджменту – організації взаємодії та діяльності
3. Дисциплінарні	дисциплінарне стягнення за порушення трудового законодавства працівником філії банку; нагороди працівників філії банку; Кодекс поведінки (етики) філії банку; переміщення посадових осіб у філії банку та ін.	Формуються як наслідок реалізації конкретних функцій менеджменту – організації взаємодії та мотивації

Методи менеджменту, які стосуються соціально-психологічних аспектів безпосередньо пов'язані із чисельністю персоналу, їхньою віковою структурою. В 2022 р. налічувалося 8 працівників у філії банку, тоді як в 2021 р. – було 11 чол. Спостерігається скорочення чисельності працівників на 3 чол. або на 27,27% за період 2021-2022 рр. Вікова структура працівників досліджуваної філії має вплив на вибір соціально-психологічних методів менеджменту. У філії налічується 38% працівників віком 30-40 років, 37% працівників віком 25-30 років, 25% працівників віком 40-50 років.

Соціально-психологічні методи, які застосовуються для здійснення діяльності у філії “Ощадбанк” охоплюють:

1) забезпечення належних умов праці персоналу філії банку, які охоплюють комплекс заходів із гарантування безпеки робочого місця, робочого простору, охорону праці на робочому місці;

2) забезпечення чіткої матеріальної структури винагороди персоналу, яка включає фіксовану (посадовий оклад) та змінну (величина додаткової заробітної плати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати); виплату грошової компенсації за невикористані відпустки згідно законодавства та КЗП;

3) забезпечення нематеріальної структури винагороди персоналу – проведення конкурсу “Кращий працівник філії банку” та нагородження цінними подарунками, подарунковими сертифікатами, спеціальними умовами кредитування для працівників філії банку;

4) заохочення ідей працівників щодо покращення роботи та якості обслуговування через забезпечення можливості їхньої подачі на внутрішньому порталі ОщадLife;

5) надання можливостей працівникові філії банку повідомляти про виявлені порушення в її діяльності чи неприйнятну поведінку через механізм конфіденційного повідомлення, встановленого Порядком повідомлення про неприйнятну поведінку / порушення в діяльності банку;

6) дотримання працівниками філії банку загальноприйнятих вимог щодо зовнішнього вигляду, які встановлені внутрішнім документом “Корпоративні стандарти в установах АТ “Ощадбанк”;

7) приміщення, обладнаного мікрохвильовою піччю, електрочайником, іншими кухонними зручностями для створення побутових умов;

8) підбір персоналу за віковою структурою;

9) здійснення управління конфліктом інтересів та мінімізація конфліктів між працівниками філії банку через зміцнення командного духу, проведення виїзних святкувань днів народження, екскурсій у вихідні дні;

10) зручний графік роботи: понеділок – п’ятниця з 08:30 до 18:00 з перервою з 13:00 до 14:00.

Охарактеризуємо взаємозв’язок соціально-психологічних методів філії банку поряд із конкретними функціями банківського менеджменту (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Характеристика соціально-психологічних методів менеджменту та їх взаємозв'язку із функціями менеджменту філії банку

Соціально-психологічні методи менеджменту	Взаємозв'язок функцій та соціально-психологічних методів менеджменту
1. Умови праці, 5-ти денний графік роботи, безпека робочого місця, робочого простору, охорона праці на робочому місці	Пов'язані із реалізацією функції – організація взаємодії
2. Чітка матеріальна структура винагороди персоналу (фіксовану та змінна)	Пов'язана із реалізацією функції – мотивація
3. Грошова компенсація за невикористані відпустки	
4. Нематеріальна структура винагороди персоналу, конкурс “Кращий працівник філії банку”, нагородження цінними подарунками, подарунковими сертифікатами, спеціальними умовами кредитування для працівників філії банку	Пов'язана із реалізацією функцій – організація взаємодії та мотивація
5. Подача ідей працівників щодо покращення роботи на внутрішньому порталі ОщадLife	Пов'язана із реалізацією функції – організація взаємодії
6. Повідомлення про виявлені порушення в її діяльності чи неприйнятну поведінку через механізм конфіденційного повідомлення	Пов'язані із реалізацією функції – організація взаємодії
7. Дотримання працівниками філії банку загальноприйнятих вимог щодо зовнішнього вигляду	Пов'язане із реалізацією функції – організація взаємодії
8. Приміщення, обладнане мікрохвильовою піччю, електрочайником, іншими кухонними зручностями для створення побутових умов	Пов'язана із реалізацією функцій – організація взаємодії та мотивація
9. Підбір персоналу за віковою структурою	Пов'язані із реалізацією функції – організація взаємодії
10. Управління конфліктом інтересів та мінімізація конфліктів між працівниками філії банку	

Отже, у досліджуваній філії банку використовується ряд соціально-психологічних методів для покращення організації та координації роботи персоналу, однак під час війни виникає потреба у психологічній підтримці працівників, тому цьому напрямку потрібно приділити більшу увагу.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЛІЇ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО ОБЛАСНОГО УПРАВЛІННЯ АТ “ОЩАДБАНК”

### 3.1 Удосконалення економічних методів управління досліджуваної фінансової установи

В останні роки зовнішні фактори впливу, серед яких вагомими стали коронакриза та війна, політична та економічна ситуація, мали значний вплив на банківську систему України загалом. Наслідками війни стало погіршення ситуації у банках, яка проявилася у руйнуванні активів банків та проблемах заставного майна, падінні обсягу доходів, зниження рівня платоспроможності позичальників та їхньої здатності обслуговувати кредити, погіршення якісних показників кредитного портфелю банків, зростання резервних відрахувань. Проте, банківські установи зуміли працювати в таких умовах безперебійно, підтримуючи достатній запас ліквідності, операційної стійкості та можливості кредитування своїх клієнтів (фізичні особи та бізнес). У цьому їм допомогла своєчасна реакція Нацбанку України та реформування банківської сфери [34].

Серед економічних методів управління досліджуваної філії “Ощадбанку” важливого значення у даних умовах набуло управління кредитами за категоріями клієнтів – приватні особи та бізнес із урахуванням умов кредитування та величини %-ї ставки. Кредитний портфель як економічний метод менеджменту відіграє значущу роль в активах філії банку, оскільки обсяги кредитування безпосередньо чинять впливи на збільшення розміру активів досліджуваного банку. Вирішення питань з проблемними кредитами (клієнтами) та непрацюючими кредитами стає важливим під час вирішення управлінських завдань із застосування економічних методів менеджменту у досліджуваній філії “Ощадбанку”.

Загалом, досліджуючи розмір кредитного портфеля АТ “Державний Ощадний Банк” України, слід вказати на зростання його розміру за період 2021-

2022 рр., а також збільшення обсягу резервів під кредитні ризики за аналогічний період [33] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміка кредитного портфеля АТ “Державний Ощадний Банк” України у 2021-2022 та 2 квартали 2023 р.

Показники, млн. грн.	2021	2022	2 квартали 2023	Відхилення 2022/201
1. Розмір кредитного портфеля	74754	83216	80552,32	8462
2. Резерви під кредитні ризики	-12632	-24903	-24119	12271
3. Активи	236888	272239	299353,3	35351
4. Ліквідні кошти	12326	16303	38240	3977
5. Кошти банків	3065	2679	2025,92	-386

Судячи із даних таблиці, можна побачити, що розмір кредитного портфелю (включає кредитування фізичних та юридичних осіб) у 2022 р. порівняно із 2021 р. зріс на 8462 млн. грн. або на 11,3%; обсяг резервів під кредитні ризики також збільшився 12271 млн. грн. Обсяг активів АТ “Державний Ощадний Банк” України збільшився за аналізовані 2021-2022 роки на 35351 млн. грн. або на 14,9%. Також, спостерігається зростання обсягу ліквідних коштів державного банку на 3977 млн. грн. або на 32,3% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Обсяг коштів банків скоротився на 386 млн. грн. або на 12,6%, що є негативними змінами у роботі банків. Зважаючи на статистику за 2 квартали 2023 р., то тут слід вказати на зростання розміру кредитного портфеля за 2 квартали поточного року порівняно із річним розміром кредитного портфелю у 2022 р. Величина резервів під кредитні ризики за 2 квартали 2023 р. майже така сама як річна величина резервів 2022 року. Активи за 2 квартали 2023 р. перевищують річні активи у 2022 році. Та сама тенденція зростання – спостерігається із ліквідними коштами за 2 квартали 2023 р. Кошти банків за 2 квартали 2023 р. були нижчими, ніж річний обсяг коштів у 2022 році.

Що ж до кредитного портфелю досліджуваної філії “Ощадбанку”, то тут він сформований із кредитування приватних клієнтів та бізнесу, загальний обсяг якого у 2021 р. становив 32,866 млн. грн., у 2022 р. – 19,047 млн. грн.

(рис. 3.1). При чому обсяг кредитування приватних клієнтів філії банку в рази менший за обсяг кредитування бізнесу.

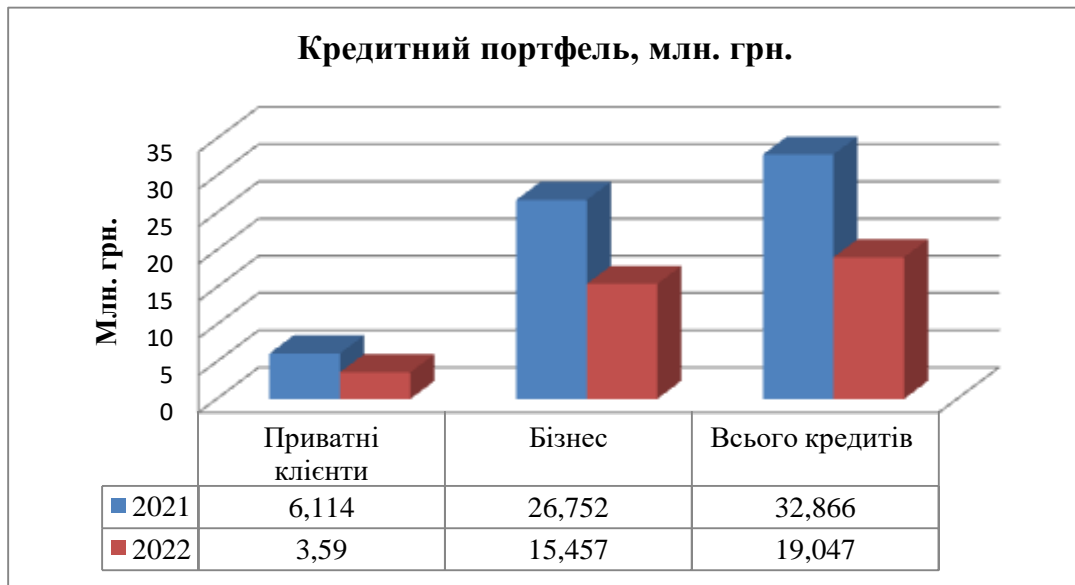


Рисунок 3.1 – Кредитний портфель досліджуваної філії “Ощадбанку” у 2021-2022 р.

Кредитний портфель досліджуваної філії “Ощадбанку” є одним із основних джерел доходів філії банку, можливістю кредитувати приватних клієнтів та бізнес, тому водночас є причиною виникнення ризику при розміщенні активів пов’язаного із отриманням збитків внаслідок неплатежів по кредитах, непрацюючих кредитів, недоотриманого прибутку. Якісна сторона кредитного портфеля визначає фінансову та операційну стабільність філії банку, його результативні показники та лояльність клієнтів. Тому виникає питання ефективного управління кредитним портфелем із застосуванням економічних методів менеджменту впливу на величину кредитного ризику.

Тому, запропоновано алгоритм визначення розміру ефективного кредитного портфеля філії банку в сучасних умовах, який охоплює 5 кроків, поданих на рисунку 1.2. Дані кроки включають групування кредитів за видами (кредити з використанням платіжних карток, кредити на авто, іпотеку, споживчі та інші кредити); проведення оцінки якості кредитного портфеля за комплексом оціночних індикаторів; визначення сили впливу чинників на структуру кредитного портфеля; розрахунок оптимального обсягу резервів під видані



кредити клієнтам філії банку; розробка шляхів та напрямків покращення управління якістю кредитного портфелю.

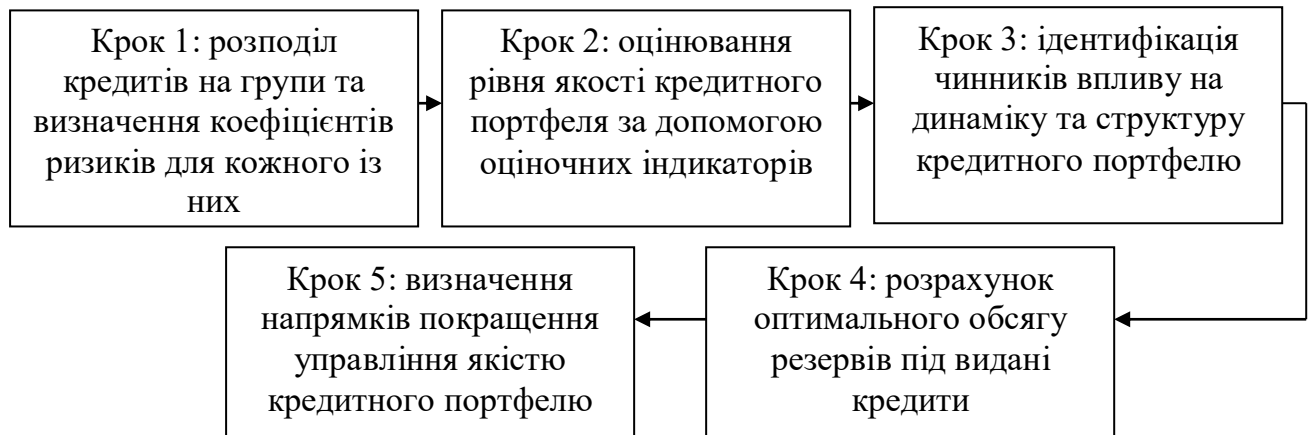


Рисунок 3.2 – Запропонований алгоритм визначення розміру ефективного кредитного портфеля філії банку

Даний алгоритм слугуватиме вказівником для підвищення ефективності кредитування у філії банку, а його впровадження доцільне через формування організаційного механізму управління якістю кредитного портфеля. За допомогою такого організаційного механізму можна забезпечити організацію ефективного кредитування клієнтів філії банку, яка приносить дохід філії банку при умові мінімізації кредитних ризиків.

Організаційний механізм управління ефективним розміром кредитного портфеля повинен охоплювати 3 складові:

1) інформаційна складова становить основу аналізування кредитного портфеля філії банку на основі зовнішніх джерел інформації (дані Національного Банку України, Міністерства фінансів України, законодавство у банківській сфері) та внутрішніх джерел інформації (фінансові дані філії банку);

2) оціночна складова – комплекс оціночних індикаторів (показників) та методи оцінювання рівня ризику кредитного портфеля (серед яких експертні методи, аналітичні, економіко-статистичні, прогностичні, комплексні методи із визначенням інтегрального таксономічного показника);

3) організаційна складова визначається структурою управління філії

банку та персоналу, який задіяний в процес кредитного обслуговування клієнтів – приватних осіб та бізнесу.

Для підсилення дії організаційного механізму управління ефективним розміром кредитного портфеля досліджуваної філії банку доцільно використовувати такий економічний метод менеджменту як прогнози, які можуть формуватися для прогнозування рівня якості обслуговування кредитного боргу, обсягів простроченої заборгованості, обсягу кредитного портфеля, несплачених відсотків за виданими кредитами.

Як економічний метод менеджменту – прогноз – ми пропонуємо визначати для обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів, так і бізнесу, враховуючи такий фактор як обсяг заборгованості за кредитами. Тоді, моделі прогнозування для обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів та обсягу кредитного портфеля для бізнесу матимуть вигляд:

$$Y_{КПприв.кл.} = a + b \cdot KЗ_{прив.кл.}, \quad (3.1)$$

$$Y_{КПбізн.} = a + b \cdot KЗ_{бізн.}, \quad (3.2)$$

де  $Y_{КПприв.кл.}$  – прогнозний обсяг кредитного портфеля для приватних клієнтів;

$KЗ_{прив.кл.}$  – прогнозний обсяг заборгованості за кредитами приватних клієнтів;

$Y_{КПбізн.}$  – прогнозний обсяг кредитного портфеля для бізнесу;

$KЗ_{бізн.}$  – прогнозний обсяг заборгованості за кредитами бізнесу.

$a$  та  $b$  – коефіцієнти прогновної моделі.

Коефіцієнт  $a$  визначається за формулою 3.3 або графічним способом:

$$a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{n} \quad (3.3)$$

Коефіцієнт  $b$  визначається за формулою 3.4 або графічним способом:

$$b = \frac{n \cdot \sum (x \cdot y) - \sum x \cdot \sum y}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (3.4)$$

Дані про обсяг кредитного портфеля для приватних клієнтів та обсяг кредитного портфеля для бізнесу за минулі періоди, а також обсяг заборгованості за кредитами приватних клієнтів та обсяг заборгованості за кредитами бізнесу за минулі періоди є вихідними даними до прогнозних моделей. Минулими періодами взято квартали 2023 року (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для формування прогнозних моделей

Тис. грн.	Обсяг кредитного портфеля для приватних клієнтів	Обсяг заборгованості за кредитами приватних клієнтів	Обсяг кредитного портфеля для бізнесу	Обсяг заборгованості за кредитами бізнесу
2023 р.				
I квартал	761,7	152,3	4180,3	668,8
II квартал	875,4	245,1	4714,5	707,2
III квартал	993,4	298,0	5345,2	694,9

Для отримання формули прогнозного обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів, нами застосовано Дані аналізу – регресія та отримано числові значення коефіцієнтів  $a$  та  $b$  у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Визначення числових значень коефіцієнтів  $a$  та  $b$  у прогнозній моделі обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів

SUMMARY OUTPUT		
<i>Regression Statistics</i>		
Multiple R	0,986020333	
R Square	0,972236097	
Adjusted R Square	0,944472194	
Standard Error	27,30085354	
Observations	3	
<i>Coefficients</i>		<i>Standard Error</i>
Intercept	517,7114378	2,710062023
X Variable 1	1,549114395	0,261780854

Отже, прогнозна модель обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів під впливом заборгованості за кредитами матиме вигляд:

$$Y_{KПприв.кл.} = 517,71 + 1,549 \cdot KЗ_{прив.кл.}$$

Для визначення прогнозного обсягу заборгованості за кредитами приватних клієнтів побудовано трендову лінію графічними засобами Microsoft Excel, на якій виведено рівняння прогнозу у вигляді:

$$KЗ_{прив.кл.} = 72,84 \cdot t + 86,144$$

Аналогічно, для отримання формули прогнозного обсягу кредитного портфеля для бізнесу, нами застосовано Дані аналізу – регресія та отримано числові значення коефіцієнтів  $a$  та  $b$  у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Визначення числових значень коефіцієнтів  $a$  та  $b$  у прогнозній моделі обсягу кредитного портфеля для бізнесу

SUMMARY OUTPUT	
<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,888593563
R Square	0,795129867
Adjusted R Square	0,697740266
Standard Error	41,3585211
Observations	3
<i>Coefficients</i>	
Intercept	-8183,17306
X Variable 1	18,73076339

Отже, прогнозна модель обсягу кредитного портфеля для бізнесу під впливом заборгованості за кредитами матиме вигляд:

$$Y_{KПбізн.} = -8183,17 + 18,73 \cdot KЗ_{бізн.}$$

Для визначення прогнозного обсягу заборгованості за кредитами бізнесу

побудовано трендову лінію графічними засобами Microsoft Excel, на якій виведено рівняння прогнозу у вигляді:

$$K3_{\text{бізн.}} = -25,313 \cdot t^2 + 144,27 \cdot t + 579,9$$

Результати розрахунку прогнозних значень обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів та бізнесу досліджуваної філії “Ощадбанк” у IV кварталі 2023 року відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунку прогнозу обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів та бізнесу досліджуваної філії “Ощадбанк” у IV кварталі 2023 року

Тис. грн.	Обсяг кредитного портфеля для приватних клієнтів	Обсяг заборгованості за кредитами приватних клієнтів	Обсяг кредитного портфеля для бізнесу	Обсяг заборгованості за кредитами бізнесу
2023 р.				
I квартал	761,7	152,3	4180,3	668,8
II квартал	875,4	245,1	4714,5	707,2
III квартал	993,4	298,0	5345,2	694,9
IV квартал (прогноз)	$KП = 517,71 + 1,549 \cdot K3 = 517,71 + 1,549 \cdot 377,5 = 1102,5$	$K3 = 72,84 \cdot t + 86,144 = 72,84 \cdot 4 + 86,144 = 377,5$	$KП = -8183,17 + 18,73 \cdot K3 = -8183,17 + 18,73 \cdot 721,9 = 5339,9$	$K3 = -25,31 \cdot t^2 + 114,27 \cdot t + 579,9 = -25,31 \cdot 4^2 + 114,27 \cdot 4 + 579,9 = 721,9$

Прогноз обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів досліджуваної філії “Ощадбанк” у IV кварталі 2023 року під впливом обсягу заборгованості за кредитами становитиме 1102,5 тис. грн. Прогноз обсягу кредитного портфеля для бізнесу досліджуваної філії “Ощадбанк” у IV кварталі 2023 року під впливом обсягу заборгованості за кредитами становитиме 5339,9 тис. грн. Обидва прогнози слугують економічним методи менеджменту з допомогою яких можна вибудовувати політику управління кредитним ризиком в частині передбачення несплачених вчасно відсотків за кредитами, протермінованої заборгованості за кредитами, проблемних клієнтів чи суб'єктів господарювання.

### 3.2 Покращення організаційних методів управління досліджуваної філії банку

Покращувати організаційні методи управління досліджуваної філії банку можна таких напрямках як:

- удосконалення процесу роботи зі скаргами;
- покращення якості обслуговування клієнтів філії банку та скорочення черг на обслуговування;
- розвиток цифровізації послуг задля покращення банківського сервісу;
- покращення організаційного інструктування працівників філії.

Серед адміністративних моментів роботи філії “Ощадбанку” керівництву досліджуваної фінансової установи слід звертати увагу на організацію роботи зі скаргами клієнтів. Подати скаргу у філію банку можна особисто або через уповноваженого представника у будь-якій з форм – усна чи письмова. Способами подання скарги у філії банку встановлені такі:

- 1) звернення до відповідального працівника у філії банку зі скаргою;
- 2) через пошту – надіслати скаргу на адресу філії банку;
- 3) через електронну пошту – скарга потрапляє у філію банку або основний банку;
- 4) через контакт-центр – в усній формі для фізичних осіб.

Скарги можна надсилати за формою, яка представлена на офіційному веб-сайті Ощадбанку, де знаходять дві форми заявки для скарги:

- типова – використовується юридичними особами для подання скарги;
- рекомендована – призначена для фізичних осіб для подання скарги [22].

Щодо розподілу скарг, то у досліджуваній філії банку “Ощадбанку” застосовується предметний розподіл скарг, який базується на джерелі виникнення проблеми: технічні питання – несправний банкомат, який не працює, на роботу працівника філії банку, режим роботи філії банку та ін.

Переглянувши розподіл скарг, можна виділити їх за типом наданої послуги, яка спричинила проблему (продуктові скарги). Наприклад, це може включати скарги, пов’язані з споживчим кредитом, депозитом, картковим рахунком, переказом коштів та іншими видами фінансових послуг. Цей

розподіл використовують як додатковий аспект до основного предметного розподілу скарг. Розподіл скарг, що базується на каналах їхнього надходження чи форм подання (включаючи електронні та паперові, ін.), також використовується у філії банку [36].

Як правило, існує п'ять основних напрямків, за якими формується основний потік скарг: питання, пов'язані з функціонуванням технічних засобів; комісія та плата за послуги філії банку; надання консультацій клієнтам та рівень обслуговування клієнтів у філії банку; карткові продукти; банківські продукти, що стосуються кредитування (рис. 3.3).

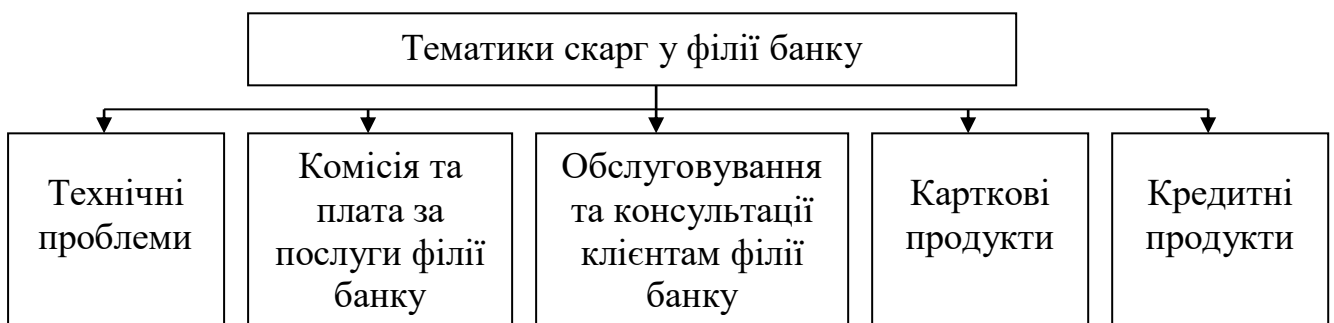


Рисунок 3.3 – Перелік тематик скарг у досліджуваній філії банку

Скарги у електронній формі або усній можна подавати через веб-сторінку акціонерного товариства “Державний Ощадний Банк України”, де створені Viber-bot, Messenger-bot, Telegram-bot, web-bot, web-дзвінок, а також подана форма – зворотного зв’язку, тоді як у досліджуваній філії – подати скаргу можна особисто. У АТ “Державний Ощадний Банк України” існує конкретний документ, що визначає порядок роботи зі скаргами у формі відповідного положення та політики, тоді як філії “Ощадбанку” – наказ виконувати положення зазначеного акціонерного товариства.

Так, як у досліджуваній філії банку є лише 2 каси, а потік клієнтів є високий, так як філія знаходиться у центрі міста, то для підвищення ефективності праці касових працівників рекомендується встановити термінал самообслуговування (платіжний термінал). Хоча введення платіжного терміналу вимагає інвестування коштів з боку філії банку, але він допоможе зменшити вплив людського фактора при здійсненні касових операцій та

знизити ризики (зловживання, виникнення ненавмисної помилки та ін.), пов'язані з такими операціями.

Платіжний термінал самообслуговування дозволяє клієнтам філії банку проводити банківські транзакції (готівкові та безготівкові) самостійно, незалежно від наявності та допомоги працівника філії банку. Використання такого терміналу сприятиме зменшенню навантаження на касових працівників філії банку та скороченню черг на обслуговування. Такий термінал є універсальний з широким набором операцій, серед яких: погашення заборгованості за кредит, оплата комунальних послуг, поповнення карткового рахунку, перегляд залишку на картковому рахунку, отримання виписки згідно карткового рахунку, здійснення управління депозитними рахунками, регулювання регулярних платежів, отримання виписки про рух коштів та операції згідно рахунку та інші.

Вигоди від встановлення платіжного терміналу самообслуговування у досліджуваній філії “Ощадбанку” згруповані на рисунку 3.4. Основною вигодою є відсутність потреби клієнту стояти в черзі.

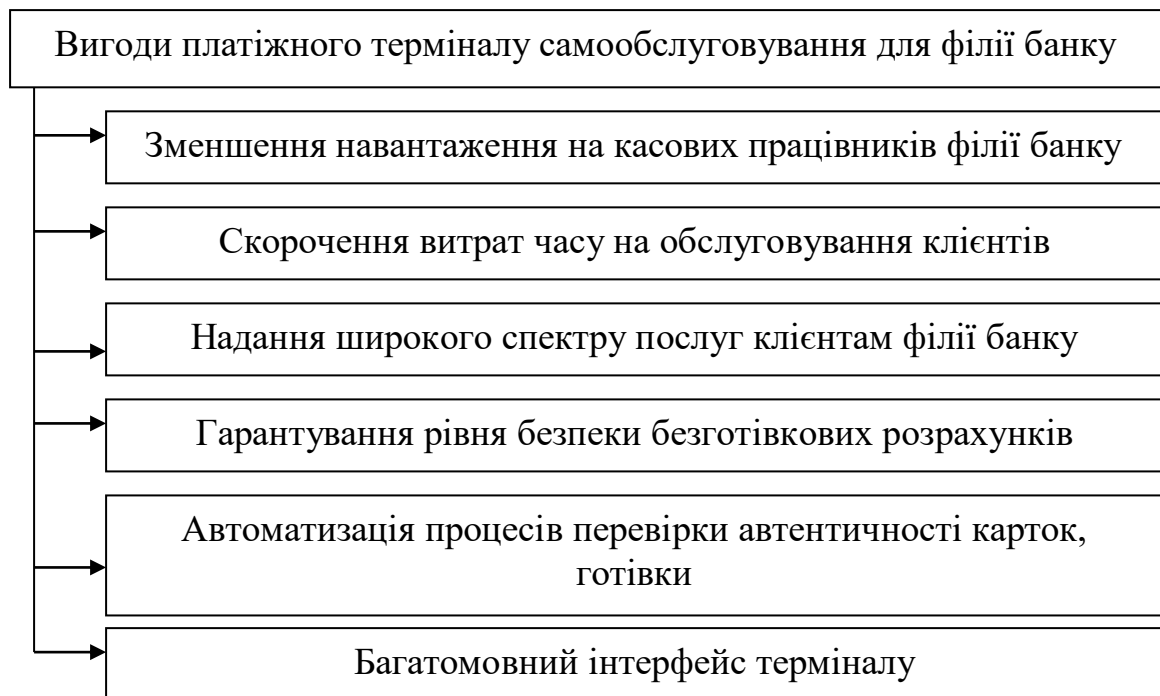


Рисунок 3.4 – Систематизація вигод платіжного терміналу самообслуговування для філії “Ощадбанку”



Пропонується встановити платіжний термінал самообслуговування типу СК-П.П4 у досліджуваній філії “Ощадбанку”, який складається із корпусу, комп’ютера із спеціалізованим ПЗ, сенсорного екрану та клавіатури, захищених від механічних пошкоджень, купюро-приймача, пристрою для клієнтських карт для безготівкових платежів, стеккера, тобто відсіку для купюр, контрольно-касового апарату, спеціального принтеру для друку чеків, джерела живлення, модему для забезпечення зв’язку, таймера, який використовується для контролювання роботи ПЗ, комп’ютера та модему [37].

В процесі встановлення платіжного терміналу самообслуговування у досліджуваній філії “Ощадбанку” потрібно використати такі адміністративні методи менеджменту як:

- наказ про виділення коштів на придбання терміналу;
- наказ про встановлення терміналу у приміщенні філії банку;
- інструкції роботи терміналу для працівників філії банку.

Результати визначення обсягу затрат на придбання, встановлення та обслуговування платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 у досліджуваній філії “Ощадбанку” представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Обсяг затрат на придбання, встановлення та обслуговування платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 у досліджуваній філії “Ощадбанку”

Затрати	Обсяг затрат, грн.
1. Затрати на придбання платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4	60350
2. Затрати на встановлення платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4	9200
3. Затрати на обслуговування платіжного терміналу типу СК-П.П4	14510
4. Всього затрат	84060

Очікуваний обсяг затрат на придбання, встановлення та обслуговування платіжного терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 у досліджуваній філії “Ощадбанку” становитиме 84060 грн.

В середньому платіжний термінал самообслуговування може забезпечити дохідність банку у розмірі 8000-15000 грн. в місяць (це доходи на комісії). Припустимо, що у філії банку в середньому даний платіжний термінал самообслуговування типу СК-П.П4 принесе дохід у розмірі 11500 грн., тоді середньорічний дохід становитиме:  $11500 \cdot 12 = 138000$  грн.

Середня ефективність та окупність терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 для досліджуваної філії “Ощадбанку” визначена у таблиці (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Результати розрахунку середньої ефективності та окупності терміналу самообслуговування

Найменування показника	Розрахунок	Результат розрахунку
1. Економічний ефект, грн.	138000-84060	53940
2. Економічна ефективність	138000/84060	1,64
3. Термін окупності, міс.		7,3

Очікуваний економічний від встановлення та використання терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 для досліджуваної філії “Ощадбанку” становитиме 53940 грн., а термін окупності – менше року (7,3 міс.). Коефіцієнт ефективності виручки становитиме 1,64, о це свідчить про те, що очікувана дохідність перевищить витрати на придбання, встановлення та обслуговування терміналу самообслуговування типу СК-П.П4 для досліджуваної філії “Ощадбанку” в 1,6 разів. Також, перевагою використання терміналу у приміщенні філії банку є скорочення тривалості черг до кас та розвантаження роботи касових працівників.

Іншим напрямком покращення організаційних методів управління у філії банку є використання цифрових сервісів для полегшення доступу до банківських послуг. Процес відкриття рахунку та отримання платіжної картки вимагає особистої присутності клієнта у філії банку, що веде до витрат часу на дорогу, очікування в черзі та оформлення відповідних документів. Доцільним є впровадження онлайн-процедури відкриття рахунків та замовлення платіжних карток, яка дозволить фізичним особам самостійно здійснювати таку процедуру через додаток, де доступні практично всі продукти та сервіси банку.

### 3.3 Вдосконалення соціально-психологічних методів управління Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

Пошук шляхів удосконалення соціально-психологічних методів управління досліджуваної філії “Ощадбанку” є важливим поруч із покращення економічних та адміністративних методів управління. Процес вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту фінансової установи безпосередньо пов’язаний із створенням умов праці та застосуванням стимулів, які мотивують працівників до діяльності з орієнтацією на якість роботи та її результативність з більшою самовіддачею. За допомогою удосконалення цих методів менеджменту керівництво філії “Ощадбанку” матиме змогу:

- підвищувати якість банківських операцій, обслуговування та іншого виду роботи, а також продуктивність філії загалом;
- підтримувати позитивну та доброзичливу атмосферу в трудовому колективі філії банку;
- сподіватися на довготермінове співробітництво з професійними, досвідченими співробітниками;
- підвищувати лояльність та відповідальність з боку працівників філії банку;
- формувати сприятливий простір для особистого та професійного спілкування та заохочувати соціальну взаємодію між працівниками філії банку;
- підтримувати зворотній зв’язок з працівниками у будь-якій ситуації;
- формувати та підтримувати стійку корпоративну культуру банківської установи [38].

Ми пропонуємо наступні напрямки вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту у досліджуваній фінансовій установі:

- 1) використання комплексу стимулів для підвищення ефективності роботи працівників філії банку;
- 2) покращення мотивування на основі використання системного підходу;
- 3) покращення існуючих соціально-психологічних методів.

Одними із напрямків покращення соціально-психологічних методів менеджменту Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” крім прямої та непрямой мотивації, описаною в п.2.3 магістерської роботи, вважаємо поєднання різних стимулів у комплекс стимулів, які матимуть вплив на ефективність роботи співробітників фінансової установи (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Комплекс пропонованих стимулів для підвищення ефективності роботи працівників філії “Ощадбанк” у 2024 р.

Вид стимулів	Вигоди від застосування для філії банку
1. Соціальні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підсилення соціальної мотивації працівників,</li> <li>- усвідомлення працівником, що він – важлива складова трудового колективу фінансової установи,</li> <li>- усвідомлення працівником потреби виконувати роботу якісно, оскільки від цього залежить частина роботи інших співробітників команди</li> </ul>
2. Психологічні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка працівників в процесі виконання обов’язків та нових видів роботи;</li> <li>- підтримка привітної, доброзичливої атмосфери всередині колективу,</li> <li>- “правильні” емоційні налаштування працівників щодо роботи;</li> <li>- бажання працівника виконувати свої обов’язки добре та якісно;</li> <li>- зниження ризиків конфліктності та стресів під час роботи</li> </ul>
3. Кар’єрні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>- з’ясування лідерських та репутаційних якостей у працівників філії банку;</li> <li>- створення оптимальних умов для вертикального та горизонтального кар’єрного зростання;</li> <li>- за умов вертикального кар’єрного росту – працівника отримає більше повноважень та влади, вище зарплату;</li> <li>- за умов горизонтального кар’єрного росту – працівник може удосконалювати обрану сферу діяльності, буде цінувати як вузькоспеціалізований спеціаліст</li> </ul>
4. Освітні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчальні тренінги, професійні курси сприятимуть зростанню освітнього рівня працівників в умовах зміни зовнішнього середовища (наприклад, законодавчої та методично-інструктивної бази регулювання банківських установ),</li> <li>- можливості розвитку у певній сфері для працівників та отримання нових знань</li> </ul>

Іншим напрямком удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту у філії банку є покращення процесу мотивування на основі використання системного підходу, який охоплює 7 основних етапів (рис. 3.5).

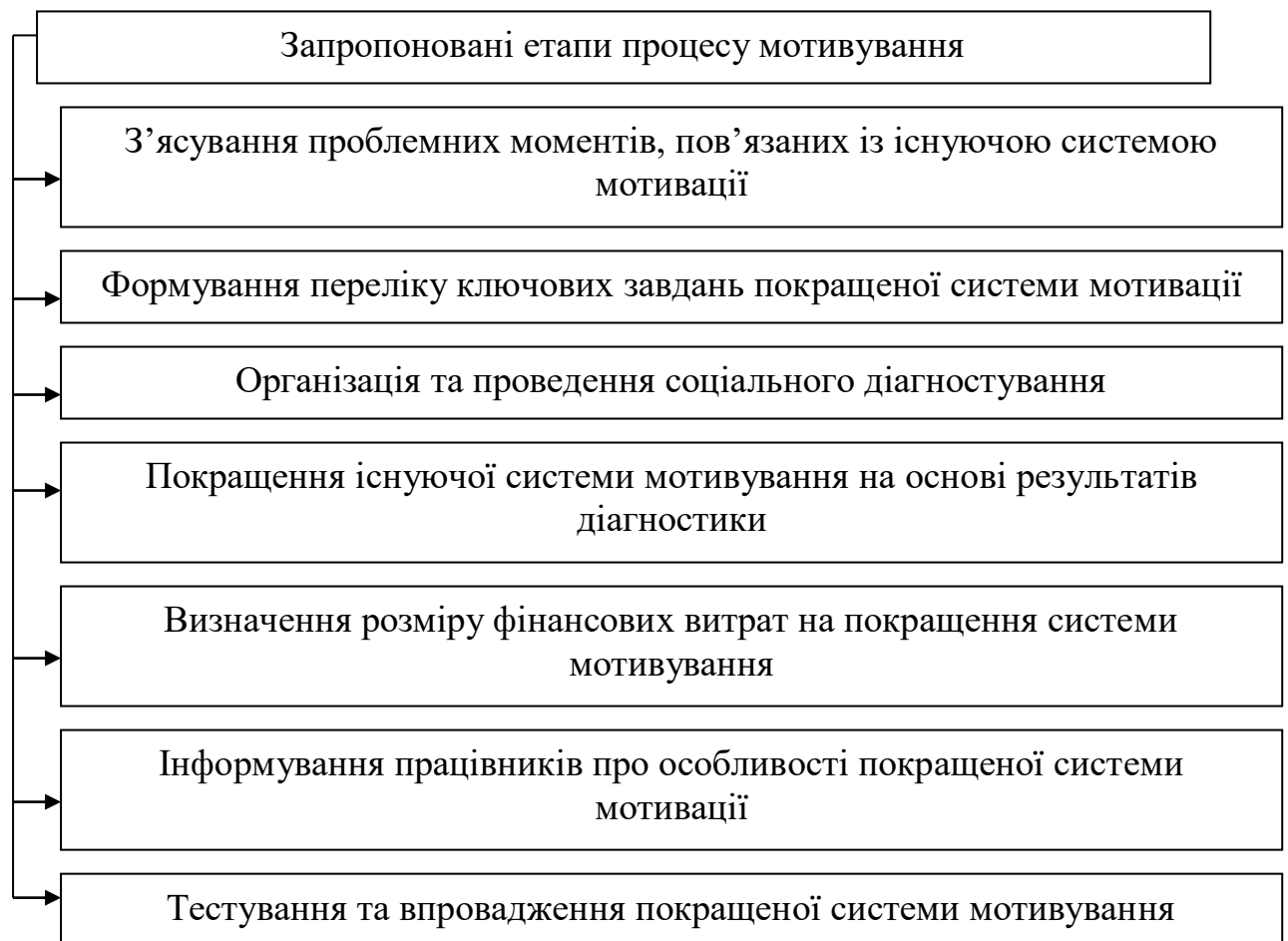


Рисунок 3.5 – Запропонований процес мотивування на основі системного підходу для Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

На першому етапі процесу мотивування на основі використання системного підходу необхідно з'ясувати проблемні моменти та питання, пов'язані із існуючою системою мотивації (тобто ті питання, пов'язані із поганим виконанням роботи, небажанням працювати та плинністю кадрів). На другому етапі – потрібно сформулювати перелік ключових завдань покращеної системи мотивації – спрямованих на підвищення продуктивності праці, згуртованості колективу, зміцнення командного духу. На третьому етапі пропонується організувати та провести соціальне діагностування через опитування співробітників фінансової установи з метою виокремлення вагомих

фінансових та нефінансових стимулів, які потрібні як колективу, так і кожному співробітнику філії банку. Четвертий етап стосується пошуку шляхів для покращення існуючої системи мотивування на основі результатів діагностики – через підбір методів та встановлення їх періодичності та послідовності застосування. П'ятий етап передбачає визначення розміру фінансових витрат на покращення системи мотивування. На шостому етапі потрібно поінформувати працівників про особливості покращеної системи мотивації – про параметри оцінювання виконаних завдань, роботи та способи нарахування бонусів або штрафів. Останній етап передбачає проведення тестування та кінцеве впровадження покращеної системи мотивування, а також зіставлення вкладених коштів у процес покращення із отриманим результатом (прибутком).

Третім напрямком щодо удосконалення соціально-психологічних методів є покращення існуючих соціально-психологічних методів у філії банку. У п. 2.3 було охарактеризовано такі методи, які використовуються на даний момент часу у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”. Однак, деякі з них потребують покращення. Слід вказати на позитивні сторони існуючих соціально-психологічних методів менеджменту, застосовуваних у фінансовій установі, серед яких: хороші умови праці, 5-ти денний графік роботи, безпека робочого місця, робочого простору, охорона праці на робочому місці; чітка матеріальна структура винагороди персоналу (фіксовану та змінну) та надання грошової компенсації за невикористані відпустки; застосування нематеріальних видів винагороди персоналу, конкурсу “Кращий працівник філії банку”, нагородження цінними подарунками, подарунковими сертифікатами, спеціальними умовами кредитування для працівників філії банку; можливості поширення ідей працівників щодо покращення роботи на внутрішньому порталі ОщадLife та повідомлень про виявлені порушення в її діяльності чи неприйнятну поведінку через механізм конфіденційного повідомлення та ін.

Нами запропоновано способи покращення структури нематеріальної винагороди співробітників досліджуваної філії банку (таблиця 3.9), які стосуються:

1) привітань працівників із знаменними датами, такими як день народження, ювілейна дата, завершення випробувального терміну, річниця на роботі та ін. з метою підсилення відчуття працівника в тому, що він важливий для філії банку та підвищення його лояльності;

2) організація психологічно-розвантажувальних тренінгів для колективу працівників під час та після завершення виконання важливих завдань чи вирішення проблемних моментів у роботі;

3) працівникові банку, визнаного “Кращим працівником філії банку” оплатити навчання на професійних курсах у сфері діяльності даного працівника чи у іншій сфері, яка цікавить даного працівника і ставить основу його саморозвитку.

Таблиця 3.9 – Існуючі та запропоновані способи покращення структури нематеріальної винагороди співробітників філії банку

Існуючі способи	Запропоновані способи	Очікувані вигоди
1. Конкурс “Кращий працівник філії банку” нагородження цінними подарунками, подарунковими сертифікатами	1. Організація привітань працівників із знаменними датами – день народження, ювілейна дата, завершення випробувального терміну, річниця	Підкріплення відчуття важливості та лояльності працівника
2. Спеціальними умовами кредитування для працівників філії банку	2. Організація та проведення психологічно-розвантажувальних тренінгів для колективу працівників	Виконання важливих завдань без стресу та емоційного вигорання
	3. Оплата професійних курсів чи тренінгів для працівника, визнаного кращим за конкурсом	Зростання професійного рівня

Так, наприклад для завідувача сектору ММСБ керівництво філії банку може організувати онлайн тренінг чи професійні курси щодо управління непрацюючими кредитами (тобто тими, за якими відбулася подія дефолту – фактом протермінованого платежу за кредитом понад 90 дн., або неможливості його сплати). Вартість таких тренінгів 5-ти денних онлайн тренінгів може коливатися від 12 тис. грн. до 15 тис. грн.

Рейтинг 10 українських банків за найбільшим розміром непрацюючих кредитів [39] наведено на рисунку 3.6. З наведених даних видно, що акціонерне товариство “Державний Ощадний Банк України” посідає друге місце за розміром непрацюючих кредитів – 69100 млн. грн. Тобто, для банку така проблема існує і її потрібно вирішувати з метою зменшення обсягу проблемних кредитів та підвищення кредитного рейтингу самого банку.

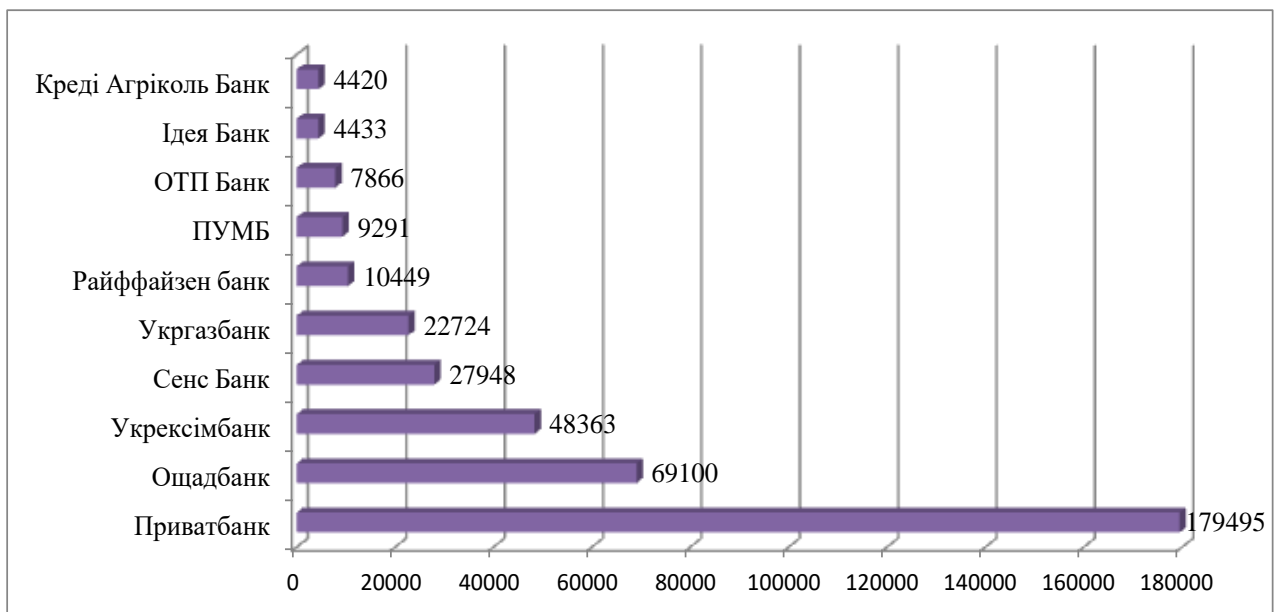


Рисунок 3.6 – Обсяг непрацюючих кредитів на початок 2023 р., млн. грн.

Організація онлайн-тренінгу щодо управління непрацюючими кредитами для завідувача сектору ММСБ (як соціально-психологічний метод менеджменту) буде окупним та вигідним, адже приведе до зниження рівня таких непрацюючих кредитів в середньому на 7-10% щомісяця у філії банку, а це матиме вплив на зменшення обсягу проблемних кредитів та підвищення кредитного рейтингу АТ “Державний Ощадний Банк України” загалом.



## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1 Охорона праці у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”

Дотримання вимог охорони праці та реалізація заходів з охорони праці у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” здійснюються у відповідності до чинних нормативно-правових актів, основними з яких є Закони України “Про охорону праці”, “Про пожежну безпеку” та інші, Кодекс законів про працю, а також різного роду розпорядження та правові документи інструктивного характеру [16, 17]. Серед важливих внутрішніх документів, які регулюють питання охорони праці у досліджуваному банку є різноманітні положення: про службу охорони праці Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”, про систему управління ОП Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”, про організацію роботи з ОП у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” та інші, а також інструкції з охорони праці для співробітників банку, з дотримання правил охорони праці, правил пожежної безпеки та ін.

У досліджуваній Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” існує служба охорони праці, основними завданнями якої є:

- 1) організація навчання співробітників правилам охорони праці, безпечним методом виконання посадових обов’язків, інструктування з питань охорони та безпеки праці на робочому місці;
- 2) забезпечення безпечних умов праці із комп’ютерною технікою та банківським обладнанням;
- 3) слідкування за дотриманням умов праці: санітарно-гігієнічних, технічних, естетичних, ергономічних, психологічних;
- 4) здійснення нормування праці співробітників банку;

5) гарантування безпечних умов роботи та тривалості відновлення й відпочинку співробітників банку;

6) сприяння у організації вирішення питань із лікувально-профілактичного обслуговування співробітників банку;

7) контроль за дотриманням законодавчої бази з питань безпеки та охорони праці у банку.

Відповідальною особою з питань охорони праці у Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” є посадова особа – інженер з охорони праці, який виконує важливі функціональні обов’язки у банку:

- організовує проведення інструктажів з питань охорони праці (вступних, первинних та ін.) з працівниками філії державного банку;

- контролює дотримання встановлених законодавчо та внутрішніми актами правил, приписів, норм з охорони праці, санітарно-гігієнічних умов співробітниками усіх відділів філії банку;

- проводить систематичний моніторинг за оновленням, розробкою інструкцій з охорони праці у відповідності до змін у законодавчих актах з охорони праці, періодичне переглядання діючих інструкцій, а також своєчасне доповнення та коригування інструкцій з охорони праці;

- здійснює ведення обліку профзахворювань, нещасних випадків, травматизму у відділах філії банку, а також приймає участь у розслідуванні таких випадків та готуванні відповідних документів згідно отриманих результатів;

- займається розглядом скарг, листів співробітників філії банку, які стосуються питань охорони праці у відповідності до процедури, встановленої чинним законодавством;

- здійснює підготовку звітності з охорони за встановленими законом формами та подачу звітності вищому керівництву у зазначені терміни.

#### **4.2 Забезпечення захисту персоналу банківської установи та її клієнтів від впливу уражаючих факторів сучасних засобів ураження**

У Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” здійснюють всі заходи, які сприяють усунення факторів, які можуть негативно впливати на охорону праці та безпеку працівників. Так, у досліджуваній філії суворо дотримуються вимог Національного банку з питань поводження зі зброєю та боєприпасами, який в свою чергу керується таким документом як “Про затвердження Інструкції про порядок придбання, зберігання, обліку, охорони, перевезення, використання і застосування бойової вогнепальної зброї та боєприпасів у Національному банку України” [30]. Також, у досліджуваній філії банку керуються наказом Міністерства внутрішніх справ України “Про затвердження Інструкції з організації охорони установ банків Державною службою охорони при Міністерстві внутрішніх справ України” [31], яка сприяє покращенню організації охорони банківської установи.

У досліджуваній Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” існують відповідні умови праці встановленим законодавчим нормам, а тому організація робочих місць здійснюється згідно загальних нормативних параметрів та нормативних документів. На робочих місцях підтримується чистота і порядок, а площа офісних приміщень дозволяє комфортно виконувати роботу співробітникам банку. На одне робоче місце в приміщенні банку відводиться не менше 6 м<sup>2</sup> згідно діючих законодавчих норм. У приміщеннях досліджуваної Філії Ощадбанку робочі місця розташовані одне від одного на відстані 2,5 м, що є визначено нормами. В офісних приміщеннях банку дотримано температурних режимів повітря, вологості, шуму та інших факторів, які впливають на продуктивність співробітника банку.

Також, забезпечення пожежної безпеки є складовою політики з охорони праці, яку веде керівництво Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”. Аспекти також політики відображено у трудовому договорі та установчих документах банку. Зважаючи на те, що робота у банку має свою

специфіку, пов'язану із нагромадженням та зберіганням великого обсягу паперової документації, то існують фактори ризику, які можуть спричинити виникнення пожежі в офісних приміщеннях: наявність несправностей в електроустаткуванні в офісному приміщенні; наявність порушень електроізоляції, а також несправностей в роботі комп'ютерної техніки; порушення правил пожежної безпеки.

Задля усунення дії цих факторів співробітники філії банку проходять інструктаж з охорони праці, включаючи інструктування із техніки пожежної безпеки, а також проводиться періодична перевірка офісних приміщень щодо дотримання встановлених норм пожежної безпеки. У Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк" існує план заходів спрямований на покращення пожежної безпеки. Для організації пожежної безпеки в досліджуваній філії банку:

- використовують систему термінового оповіщення персоналу у випадку займання та пожежі з метою їхньої евакуювання із робочих місць;
- проводять перевірку справності та роботи систем протипожежної сигналізації та пожежогасіння, а також усунення виявлених недоліків;
- слідкують за дотриманням співробітниками усіх вимог техніки безпеки на робочих місцях;
- забороняють паління у офісних приміщеннях, коридорі, туалеті, на сходових клітинах, використання відкритого вогню у приміщеннях;
- ознайомлюють співробітників філії банку із планом евакуації у випадку пожежі;
- організовують перевірку станів зовнішнього та внутрішнього протипожежного водопостачання.

Для забезпечення безпеки життя співробітників Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк" організовано бомбосховище (підвальне приміщення), яке знаходиться в декількох хвилинах у разі оголошення повітряної тривоги і яке обладнано меблями та wi-fi, питною водою.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Теоретичний розділ магістерської роботи містить характеристику теоретичних засад формування та використання методів управління організацією, де висвітлено сутність та роль методів менеджменту в організації, різноманітні управлінські методи та їхні поєднання, оскільки ті чи інші методи мають властивість доповнювати та підсилювати один одного для досягнення позитивного управлінського впливу. Тут представлено класифікаційні ознаки та види управлінських методів в організації, а також сукупність методів організаційно-розпорядчого (адміністративного) характеру, які можуть використовуватися в організаціях різного профілю діяльності, в том числі і фінансових нами згруповано. Описано важливість системного взаємозв'язку методів управління організацією та функцій менеджменту, а також виокремлено сукупність управлінських методів фінансової організації та їх взаємозв'язок із функціями менеджменту. Представлено зарубіжний досвід формування та використання методів управління організацією, охарактеризовано взаємозв'язок між методами управління у закордонних фірмах та системою потреб, мотиваторів, інтересів та поведінкових механізмів, представлено стилі керівництва та притаманні управлінські методи в діяльності іноземних компаній.

Дослідницький розділ магістерської роботи містить загальну характеристику діяльності Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк". У роботі встановлено, що діяльність філії банку зосереджена на різних фінансових послугах для таких категорій як приватні клієнти, бізнес та корпорації. Представлено систему послуг, пропонованих клієнтам досліджуваної філії Ощадбанку, охарактеризовано операційну та фінансову діяльність Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк" через стан та динаміку активів та пасивів, здійснено аналіз доходів та прибутків Філії Тернопільського обласного управління АТ "Ощадбанк" у 2020-2022 рр. Встановлено, що для здійснення процесу управління та ефективної діяльності

Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк” важливим є вибір та використання методів менеджменту економічного характеру, серед яких важливими є депозити, курси валют, кредити, матеріальні стимули. Представлено характеристику економічних методів менеджменту та їх взаємозв’язку із функціями менеджменту філії банку, досліджено адміністративні методи менеджменту, які використовуються у досліджуваній філії (розпорядчі, організаційні, дисциплінарні методи), наведено організаційну структуру досліджуваної філії банку, а також подано характеристику адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту та їх взаємозв’язку із функціями менеджменту філії банку.

Рекомендаційний розділ магістерської роботи містить шляхи покращення використання методів менеджменту Філії Тернопільського обласного управління АТ “Ощадбанк”. Кредитний портфель як економічний метод менеджменту є ключовим для активів філії банку, оскільки обсяги кредитування безпосередньо визначають збільшення розміру активів досліджуваного банку. Вирішення питань з проблемними кредитами (клієнтами) та непрацюючими кредитами стає важливим під час вирішення управлінських завдань із застосування економічних методів менеджменту у досліджуваній філії “Ощадбанку”. Запропоновано алгоритм визначення розміру ефективного кредитного портфеля філії банку, який охоплює 5 кроків: групування кредитів за видами; оцінка якості кредитного портфеля за комплексом оціночних індикаторів; аналіз сили впливу чинників на структуру кредитного портфеля; розрахунок оптимального обсягу резервів під видані кредити клієнтам філії банку; розробка шляхів та напрямків покращення управління якістю кредитного портфелю. Розроблено організаційний механізм управління ефективним розміром кредитного портфеля, який включає три складові: інформаційну, оціночну, організаційну. Запропоновано для підсилення дії організаційного механізму управління ефективним розміром кредитного портфеля досліджуваної філії банку використовувати такий економічний метод менеджменту як прогноз. Розраховано прогноз обсягу кредитного портфеля для приватних клієнтів та бізнесу досліджуваної філії

“Ощадбанк” у IV кварталі 2023 р. Запропоновано напрямки удосконалення організаційних методів управління досліджуваної філії банку можна: процес роботи зі скаргами; якість обслуговування клієнтів філії банку та скорочення черг на обслуговування; розвиток цифровізації послуг задля покращення банківського сервісу; покращення організаційного інструктування працівників філії. Рекомендується встановити платіжний термінал самообслуговування у досліджуваній філії “Ощадбанку” і до цього процесу задіяти такі адміністративні методи менеджменту як: наказ про виділення коштів на придбання терміналу; наказ про встановлення терміналу у приміщенні філії банку; інструкції роботи терміналу для працівників філії банку. Визначено середню ефективність та окупність терміналу самообслуговування, наведено переваги використання терміналу у приміщенні філії банку, серед яких є скорочення тривалості черг до кас та розвантаження роботи касових працівників. Запропоновано напрямки вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту у досліджуваній фінансовій установі через використання комплексу стимулів для підвищення ефективності роботи працівників філії банку; покращення мотивування на основі використання системного підходу та існуючих соціально-психологічних методів (покращення структури нематеріальної винагороди співробітників філії банку).

Охарактеризовано важливі аспекти охорони праці у досліджуваній філії банку та описано процес забезпечення захисту персоналу банківської установи та її клієнтів від впливу уражаючих факторів сучасних засобів ураження.

**БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Кучеренко Д. Менеджмент : навч. підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2020. 184 с.
2. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів.: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету. 2017. 320 с.
3. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 142-147.
4. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент : навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 336 с.
5. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: ХНАУ. 2017. 267 с.
6. Драган О. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : МПП “ЛИНО”. 2022. 612 с.
7. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. підруч. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 312 с.
8. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К. 2017. 528 с.
9. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. Вип.15. 2018. С. 219-223.
10. Власенко М.О., Петренко Н.А. Сучасні методи менеджменту в контексті розвитку підприємства. *Економіка і менеджмент*. 2016. URL: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4\\_vlasenko\\_petrenko.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/4_vlasenko_petrenko.htm)



11. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. №18. 2019. С. 99-105.

12. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо. 2014. 846 с.

13. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р. Саніна. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. 240 с.

14. Гірман А. П., Михалко Ю. Р. Організація праці в Україні і закордоном. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 249-252.

15. Довгань Ж. М. Менеджмент у банку : підруч. Тернопіль: Економічна думка. 2017. 512 с.

16. Про затвердження Інструкції з організації охорони установ банків Державною службою охорони при Міністерстві внутрішніх справ України : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 07.09.2012 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0859-06#Text>

17. Про затвердження Інструкції про порядок придбання, зберігання, обліку, охорони, перевезення, використання і застосування бойової вогнепальної зброї та боєприпасів у Національному банку України : наказ Державного комітету України з державного матеріального резерву від 01.12.2010 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1414-10#Text>

18. Гусев А. М. Особливості охорони праці в банківських закладах. *Економіка: теорія та практика*. 2015. С. 26-30.

19. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. / Д.: Національний гірничий університет. 2012. 381 с.

20. Березікова О. С. Проблеми вдосконалення системи управління охороною праці у комерційних банках. *Часопис з юридичних наук*. 2015. С. 1-7.

21. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: підручник. К.: Кондор Видавництво. 2012. 758 с.

22. Офіційні веб-сторінка АТ "Ощадбанк" URL: <https://www.oschadbank.ua/>

23. Про затвердження Положення про порядок створення дочірнього банку, філії і представництва українського банку на території інших держав, особливості їх закриття та здійснення нагляду : Постанова Правління Національного Банку України

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0158-02#Text>

24. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 №2121-III

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

25. Балянт Г., Прийдун Л. Нормативно-правова основа функціонування банківських установ і напрямки її вдосконалення. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14-15. С. 3-21.

26. Кльоба В. Л., Кльоба Р. Л. Принципи та методи управління банківською діяльністю. *Економічна наука*. 2009. С. 57-59.

27. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: Підручник. К.: КНЕУ. 2012. 338 с.

28. Костянчук К. В., Полукаров О. І. Охорона праці в банківській системі. С. 87-89 URL: <http://confopcb.iee.kpi.ua/proc/article/view/126622/121564>

29. Курепін В. М., Демченко А. В. Проблеми вдосконалення системи управління охороною праці у банківських установах. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 20-21 листопада 2019 р. Миколаїв : МНАУ. 2019. С. 168-171.

30. Про затвердження Інструкції про порядок придбання, зберігання, обліку, охорони, перевезення, використання і застосування бойової вогнепальної зброї та боєприпасів у Національному банку України : Постанова Правління Національного Банку України

URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE17647>

31. Про затвердження Інструкції з організації охорони установ банків Державною службою охорони при Міністерстві внутрішніх справ України : наказ Міністерства внутрішніх справ України

UKR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0859-06>

32. Галюк М. М., Кужда Т. І. Вплив стилів управління на вибір методів менеджменту. IV Всеукраїнська студентська конференція “Експериментальні та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки”. 29.09.2023. м. Чернігів. С.25-27.

33. Фінансові результати Ощадбанку

URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/oschadbank/rating/?date=2023-01-01>

34. Фарінович І. В., Горбова Х. В. Тенденції розвитку кредитної діяльності АТ “Ощадбанк” в умовах надзвичайних (форс мажорних обставин). *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Т. 32. № 5. С. 57-62.

35. Волкова В. В., Власенко О. С. Підвищення якості кредитного портфеля як чинник мінімізації кредитного ризику банку. *Економіка і організація управління: Збірник Наукових Праць*. 2021. №2(42). С. 76-85.

36. Дослідження практик роботи банків зі скаргами споживачів банківських послуг. Звіт за результатами дослідження практик роботи банків зі скаргами споживачів.

URL: [http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2020/09/Final\\_Report\\_Complaints-handling-at-banks\\_Sept2020.pdf](http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2020/09/Final_Report_Complaints-handling-at-banks_Sept2020.pdf)

37. Термінали самообслуговування

URL: <https://opray.in.ua/>

38. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу

URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>

39. Частка непрацюючих кредитів (NPL) в Україні

URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/npl>

40. Стручок С. С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина “Цивільна безпека” : Навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А. 2022. 56 с.

## ДОДАТКИ

## ОПИС ПРОЦЕДУРИ РОЗГЛЯДУ СКАРГ АТ «ОЩАДБАНК»

(діє з 01.09.2021 р.)

### **Шановні клієнти!**

АТ «Ощадбанк» (далі – Банк) докладає максимум зусиль для якісного надання послуг з торгівлі фінансовими інструментами (цінними паперами) на ринках капіталу для кожного з Вас.

Будь-ласка, якщо у Вас з'явилась скарга або претензія до роботи Банку, просимо ознайомитись з процедурою розгляду скарг.

Скаргу може подати фізична або юридична особа, у тому числі нерезидент (далі – Заявник), яка:

- вважає, що АТ «Ощадбанк» (далі – Банк) порушив/не виконав своїх зобов'язань, що носять обов'язковий характер відповідно до укладених договорів про надання інвестиційних послуг та/або інших послуг, супутніх професійної діяльності Банку на ринках капіталу або порушив вимоги чинного законодавства України, що зачіпає інтереси цієї особи;
- вимагає захисту своїх прав та інтересів або у своїх інтересах вказує на дії/бездіяльність Банку або окремих працівників Банку та вимагає поновлення порушених прав та законних інтересів при здійсненні Банком професійної діяльності з торгівлі фінансовими інструментами.

**!!!ДО УВАГИ!!! Подання Вами скарги до Банку передбачає Вашу згоду на оброблення, використання персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» під час опрацювання скарги Банком.**

### **1. Спосіб доставки (подання) скарги**

Заявник має право особисто або через свого уповноваженого представника, звернутися до Банку зі скаргою.

Банк приймає скарги **в письмовій або усній формі**, надані одним з наступних способів:

- *особисто* (або через уповноваженого представника), а саме:
  - а. опустити скаргу у поштову скриньку, призначену для приймання листів від клієнтів Банку, яка розміщена у приміщенні установи Банку  
або
  - б. звернувшись до відповідального працівника за приймання скарг, будь-якої установи Банку;
- *по пошті* – направлення скарги на юридичну адресу Банку: вул. Госпітальна, 12 г, м. Київ, 01001;
- *засобами електронної пошти* – [contact-centre@oschadbank.ua](mailto:contact-centre@oschadbank.ua) (розмір вкладення не більше 10 МБ);
- *усно (зазначений спосіб стосується лише фізичних осіб)* - зателефонувавши за номером телефону контакт-центру АТ «Ощадбанк» (0 800 210 800);
- *під час особистого прийому громадян* – що проводиться керівництвом Банку, згідно з визначеним графіком прийому.

### **2. Форма подання скарги**

Ви можете подати скаргу за формою, що розміщена на офіційному веб-сайті Банку за посиланням <https://www.oschadbank.ua/ua/poslugu-y-z-torgivli-tsinnymy-paperyamy>:

- ✓ Типова форма Заяви (скарги), яка подається юридичною особою;
- ✓ Рекомендована форма Заяви (скарги), яка подається фізичною особою.

або використовувати інші форми для подання скарги із зазначенням наступних реквізитів:

- інформацію про особу, яка подає скаргу:
    - стосовно фізичних осіб* - прізвище, ім'я, по-батькові (не обов'язково, якщо Заявником є нерезидент), адреса проживання, телефон;
    - стосовно юридичних осіб* - найменування Заявника, його код ЄДРПОУ (реєстраційний номер для нерезидента), місцезнаходження, поштова адреса, ПІБ та телефон представника;
  - вказівку на працівника Банку, дії або бездіяльність якого оскаржуються (якщо скарга стосується дій/бездіяльності конкретного працівника Банку);
  - суть скарги;
  - прохання чи вимогу;
  - дату звернення;
  - підпис Заявника/уповноваженого представника Заявника;
  - скарга, надіслана з використанням засобів електронного зв'язку, має містити електронну поштову адресу, на яку Заявнику може бути надіслано відповідь, або відомості про інші засоби зв'язку з ним;
    - !! застосування кваліфікованого електронного підпису при надсиланні електронного звернення не вимагається для фізичних осіб.
- Заявник-фізична особа подає електронне звернення, відправлене з електронної адреси фізичної особи на електронну адресу [contact-centre@oschadbank.ua](mailto:contact-centre@oschadbank.ua).

!!! електронне звернення юридичної особи повинне бути засвідчене кваліфікованим електронним підписом юридичної особи або його уповноваженого представника із дотриманням вимог Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» та з додаванням позначки часу, за якою визначається час підписання такого звернення.

- додати реквізити договору, укладеного з Банком на отримання інвестиційних послуг та/або інших послуг, супутніх професійної діяльності Банку на ринках капіталу та/або реквізити рахунку, відкритого в Банку (за наявності та у разі волевиявлення Заявника/його представника, для прискорення розгляду скарги);
- додатково у назві скарги зробити примітку «пов'язано з професійною діяльністю АТ «Ощадбанк» з торгівлі цінними паперами». Цей пункт не є обов'язковим для форми скарги фізичної особи, але його наявність прискорить розгляд скарги;
- якщо Заява (скарга) подається представником Заявника - зазначаються ПІБ представника, його поштова адреса, а також засоби зв'язку та адреса електронної пошти, якщо такі є. Одночасно зі скаргою подається довіреність чи інший документ, що підтверджує повноваження представника: нотаріально-засвідчена довіреність від імені фізичної особи або довіреність від імені юридичної особи за підписом посадової особи, уповноваженої на це законом, статутом або положенням, а також документами, що посвідчують службове становище і повноваження її керівника (якщо такі документи не надавались раніше до Банку), тощо. У разі, якщо Заявником є нерезидент, копії таких документів мають бути нотаріально засвідчені.

До скарги додаються наявні у Заявника рішення/копії рішень, які приймалися за його зверненням раніше, а також інші документи, необхідні для розгляду скарги (у разі наявності).

### !!!ДО УВАГИ!!!

#### Банк не приймає до розгляду скарги якщо:

- з них неможливо встановити/ідентифікувати особу, що подала скаргу у зв'язку з відсутністю даних щодо найменування – для юридичних осіб або прізвища, ім'я, по-батькові (не обов'язково, якщо Заявником є нерезидент) – для фізичних осіб та/або які

не містять адресу місцезнаходження для забезпечення можливості повідомлення щодо рішення по скарзі, така скарга не підписана автором (авторами).

Такі скарги визнаються анонімними та не розглядаються Банком, за виключенням випадків, коли Заявник є клієнтом Банку та йому було відкрито рахунок в Банку/укладений договір на надання інвестиційних послуг, на який цей Заявник посилається у скарзі;

- це повторне звернення, яке не містить нових даних, а усі викладені у скарзі доводи раніше повно та об'єктивно розглядалися та Заявнику була надана відповідь. У такому випадку Заявнику направляється повідомлення щодо залишення скарги без розгляду з посиланням на раніше надану відповідь (лист Банку).
- скарги, подані з порушенням терміну подання, який передбачений статтею 17 Закону України «Про звернення громадян» (скарга на рішення, що оскаржувалось, може бути подана до органу або посадовій особі вищого рівня протягом одного року з моменту його прийняття, але не пізніше одного місяця з часу ознайомлення Заявника з прийнятим рішенням);
- скарга оформлена без дотримання вимог до форми подання, повертається Заявнику (у разі можливості) з відповідними роз'ясненнями не пізніше 10 (десяти) днів від дня її надходження до Банку.

Повернення/відмова у розгляді Заяви (скарги) не перешкоджає повторному зверненню Заявника із скаргою до Банку, якщо перестануть існувати обставини, що стали підставою для її повернення/відмови у розгляді.

### 3. Строк розгляду скарги.

Скарги розглядаються та вирішуються в строк **не більше одного місяця від дня їх надходження**.

Датою надходження скарги є:

*якщо скарга подана особисто або засобами поштового зв'язку* - день отримання (реєстрації) скарги у Банку;

*якщо скарга подана засобами електронного зв'язку* - дата надходження скарги на електронну адресу [contact-centre@oschadbank.ua](mailto:contact-centre@oschadbank.ua). Якщо електронне звернення надійшло на визначену електронну адресу у неробочий день, то датою подання електронного звернення вважається наступний робочий день;

*якщо скарга подана засобами телефонного зв'язку* – дата прийняття скарги працівником контакт-центру Банку. Якщо скарга була подана в неробочий час (проміжок часу, упродовж якого Банк не здійснює обслуговування клієнтів, відповідно до режиму роботи Банку) або неробочий день, то датою подання усного звернення вважається наступний робочий день.

Якщо Банк не може дотриматися зазначеного строку, то Заявнику/уповноваженому представнику Заявника повідомлять про це у письмовій формі з обґрунтуванням причин більш довгого строку розгляду та зазначенням нового строку розгляду скарги, з урахуванням наступного:

- ✓ загальний строк вирішення питань, порушених у скаргах фізичних осіб, **не може перевищувати 45 днів**. На обґрунтовану письмовому вимогу фізичної особи термін розгляду може бути скорочено;
- ✓ загальний строк розгляду скарг юридичних осіб **може перевищувати 45 днів**, у разі необхідності проведення додаткових розглядів.

Строки розгляду скарг обчислюються в календарних днях починаючи з дати реєстрації Заяви (скарги) / дати надходження на електронну адресу [contact-centre@oschadbank.ua](mailto:contact-centre@oschadbank.ua) Заяви (скарги)/дати прийняття скарги працівником контакт-центру Банку. Якщо останній день строку розгляду скарги припадає на неробочий день, то останнім днем строку є перший після нього робочий день.

**!!! Дізнатись про підрозділ, який займається розглядом скарги можна зателефонувавши за наступними номерами телефонів:**

*стосовно операцій з державними цінними паперами – (044) 247-84-54*

*стосовно операцій з недержавними цінними паперами (операцій з корпоративними, муніципальними облігаціями, облігаціями банків, акціями) - (044) 247-85-67*

#### **4. Витрати на розгляд скарг.**

Банк приймає та розглядає скарги безоплатно.

#### **5. Спосіб відповіді на скаргу.**

Відповідь на скаргу надається Заявнику з використанням засобів поштового зв'язку або електронного зв'язку на розсуд Банку, якщо інше не вказано у скарзі.

#### **6. Можливість оскарження.**

Звернення зі скаргою до Банку не позбавляє Заявника права на звернення при наявності підстав із заявою або на оскарження дій/бездіяльності Банку до:

- ✓ *Національного банку України* щодо вирішення порушених у скарзі питань, включаючи випадки, якщо Банк не надав відповідь на звернення (скаргу) в установлений Законодавством термін для розгляду звернень (скарг) або отримана відповідь не задовільнила Заявника <https://bank.gov.ua/ua/contacts-details#section-2>
- ✓ *Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку* щодо вирішення порушених у скарзі питань, що стосуються цінних паперів, якщо Банк не надав відповідь на звернення (скаргу) в установлений Законодавством термін для розгляду звернень або отримана відповідь не задовільнила Заявника <https://www.nssmc.gov.ua/activity/inshadiialnist/zakhyst-investoriv/#tab-1>
- ✓ *Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини* – виключно для вирішення питань фізичних осіб. Більш детальна інформація за посиланням <https://online.ombudsman.gov.ua/>

**!!! Подання скарги до Банку або звернення до Національного банку України / Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку/ Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини не позбавляє Заявника права на звернення до суду відповідно до законодавства за захистом своїх прав та інтересів.**

#### **7. Відповідальність та відшкодування збитків**

*Відповідальність Заявника:*

- подання особою скарги, яке містить наклеп і образи, дискредитацію керівників та інших посадових осіб Банку, заклики до розпалювання національної, расової, релігійної ворожнечі та інших протиправних дій, тягне за собою відповідальність, передбачену чинним законодавством України.
- витрати зроблені Банком у зв'язку з перевіркою скарг, які містять завідомо неправдиві відомості, можуть бути стягнуті з Заявника за рішенням суду.

*Відповідальність Банку:*

- Заявнику на його вимогу і в порядку, встановленому чинним законодавством України, може бути відшкодовані матеріальні збитки (збитки, пов'язані з поданням і розглядом скарги, обґрунтовані витрати, понесені у зв'язку з виїздом для розгляду скарги на вимогу відповідного органу, і втрачений за цей час заробіток) та/або моральна шкода, завдана неправомірними діями або рішеннями органу чи посадової особи Банку при розгляді скарги. Розмір грошового відшкодування моральної (немайнової) шкоди визначається судом

**!!! Спори про стягнення витрат розглядаються в судовому порядку.**



**Зобов'язання співробітника Банку щодо дотримання  
Кодексу поведінки (етики) АТ «Ощадбанк»**

Я,

\_\_\_\_\_

(ПБ)

Перебуваючи у трудових відносинах з АТ «Ощадбанк» підтверджую, що ознайомився/ознайомила з Кодексом поведінки (етики) АТ «Ощадбанк» і зобов'язуюсь неухильно дотримуватись вимог цього Кодексу.

Я згоден/згодна, що дане Зобов'язання є невід'ємною частиною мого трудового договору, та усвідомлюю, що порушення встановлених ним норм може бути підставою для застосування дисциплінарного стягнення.

Я також розумію та згоден/згодна, що дане Зобов'язання розповсюджується на всі зміни та доповнення до цього Кодексу, прийняті згідно з встановленим в Ощадбанку порядком.

Підпис \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_ р.

**Доходи, витрати та результати звітних сегментів за 2021 рр.**

Найменування статті	Найменування звітних сегментів					Вилучення	Нерозподілені суми	Всього
	Великий корпоративний бізнес	Мікро, малий та середній бізнес	Роздрібний бізнес	Казначейство	Загальне управління			
<b>Доходи</b>	<b>2 922 320</b>	<b>1 568 540</b>	<b>2 455 938</b>	<b>1 118 255</b>	<b>3 263 326</b>	-	-	<b>11 328 379</b>
Процентні доходи	1 970 624	704 262	564 234	981 831	3 265 304	-	-	9 850 255
Комісійні доходи	527 590	643 374	1 539 609	75 932	906	-	-	2 787 411
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	322 700	191 019	74 172	33 686	(87 560)	-	-	534 017
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими операціями	99 962	356	17 568	13	6 976	-	-	124 875
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з іноземною валютою			225 524	26 793	(18 718)	-	-	233 599
Інші доходи/(витрати)	1 444	29 529	34 637	-	96 418	-	-	162 028
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	-	-	194	-	-	-	-	194
<b>Трансфертні доходи сегментів</b>	<b>1 767 134</b>	<b>1 520 052</b>	<b>6 339 852</b>	<b>115 144</b>	<b>511 301</b>	<b>(10 253 483)</b>	-	-
Процентні доходи	1 767 134	1 520 052	6 339 852	115 144	511 301	(10 253 483)	-	-
<b>Всього доходів сегментів</b>	<b>4 689 454</b>	<b>3 088 592</b>	<b>8 795 790</b>	<b>1 233 399</b>	<b>3 774 627</b>	<b>(10 253 483)</b>	-	<b>11 328 379</b>
Процентні витрати	(2 395 038)	(1 166 470)	(2 245 144)	(3 223 993)	(4 063 571)	10 253 483		(2 840 733)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(166 255)	-	-	(1 193 671)	-	-	-	(1 359 926)
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	(18 354)	-	-	-	-	-	-	(18 354)
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	(32 778)	7 023	(15 890)	-	-	-	-	(41 645)
Комісійні витрати	(335 924)	(395 384)	(378 157)	(9 288)	(145)	-	-	(1 118 898)
Операційні витрати	(278 123)	(563 619)	(2 185 189)	(128 662)	(251 576)	-	-	(3 407 169)
<b>РЕЗУЛЬТАТ СЕГМЕНТА (до оподаткування)</b>	<b>1 462 982</b>	<b>970 142</b>	<b>3 971 410</b>	<b>(3 322 215)</b>	<b>(540 665)</b>	-	-	<b>2 541 654</b>
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	-	-	-	-	-	-	33	33
<b>Прибуток/ (збиток)</b>	<b>1 462 982</b>	<b>970 142</b>	<b>3 971 410</b>	<b>(3 322 215)</b>	<b>(540 665)</b>	-	<b>33</b>	<b>2 541 687</b>

**Доходи, витрати та результати звітних сегментів за 2022 рр.**

Найменування статті	Найменування звітних сегментів					Вилучення	Нерозпо-ділені суми	Всього
	Великий корпоративний бізнес	Мікро, малий та середній бізнес	Роздрібний бізнес	Казначейств о	Загальне управління			
<b>Доходи</b>	<b>2 922 320</b>	<b>1 568 540</b>	<b>2 455 938</b>	<b>1 118 255</b>	<b>2 263 326</b>	-	-	<b>9 718 666</b>
Процентні доходи	1 970 624	704 262	564 234	981 831	2 265 304	-	-	6 931 255
Комісійні доходи (Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	527 590	643 374	1 539 609	75 932	906	-	-	2 787 411
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими операціями	322 700	191 019	74 172	33 686	(87 560)	-	-	534 017
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з іноземною валютою	99 962	356	17 568	13	6 976	-	-	124 875
Інші доходи/(витрати)	1 444	29 529	225 524	26 793	(18 718)	-	-	233 599
Прибуток/(збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю	-	-	34 637	-	96 418	-	-	162 028
	-	-	194	-	-	-	-	194
<b>Трансфертні доходи сегментів</b>	<b>1 767 134</b>	<b>1 520 052</b>	<b>6 339 852</b>	<b>115 144</b>	<b>511 301</b>	<b>(10 253 483)</b>	-	<b>-</b>
Процентні доходи	1 767 134	1 520 052	6 339 852	115 144	511 301	(10 253 483)	-	-
<b>Всього доходів сегментів</b>	<b>4 689 454</b>	<b>3 088 592</b>	<b>8 795 790</b>	<b>1 233 399</b>	<b>3 774 627</b>	<b>(10 253 483)</b>	-	<b>11 328 379</b>
Процентні витрати	(2 395 038)	(1 166 470)	(2 245 144)	(3 223 993)	(4 063 571)	10 253 483	-	(2 840 733)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(166 255)	-	-	(1 193 671)	-	-	-	(1 359 926)
Доходи/(витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова	(18 354)	-	-	-	-	-	-	(18 354)
Чистий прибуток/(збиток) від модифікації фінансових активів	(32 778)	7 023	(15 890)	-	-	-	-	(41 645)
Комісійні витрати	(335 924)	(395 384)	(378 157)	(9 288)	(145)	-	-	(1 118 898)
Операційні витрати	(278 123)	(563 619)	(2 185 189)	(128 662)	(251 576)	-	-	(3 407 169)
<b>РЕЗУЛЬТАТ СЕГМЕНТА (до оподаткування)</b>	<b>1 462 982</b>	<b>970 142</b>	<b>3 971 410</b>	<b>(3 322 215)</b>	<b>(540 665)</b>	-	-	<b>2 541 654</b>
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	-	-	-	-	-	-	33	33
<b>Прибуток/ (збиток)</b>	<b>1 462 982</b>	<b>970 142</b>	<b>3 971 410</b>	<b>(3 322 215)</b>	<b>(540 665)</b>	-	<b>33</b>	<b>2 541 687</b>