

**Олексій Нікітенко**, магістрант гр. МЕН-17 м  
Запорізька державна інженерна академія  
ТОВ «Аісс Груп» (Запоріжжя, Україна)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА АТ «ОЩАДБАНК» ТА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Акціонерне товариство «Ощадбанк» (повна назва: публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України») є український банк, другим за розмірами активів та найбільшим за кількістю відділень серед усіх банків України. АТ «Ощадбанк» перебуває у державній власності. Станом на 1 січня 2018 року чисті активи банку становили 234 мільярди гривень. Національна мережа банківського обслуговування Ощадбанку включає в себе близько 3200 відділень, майже 3000 банкоматів та 2800 платіжних терміналів. До процесингу банку підключено понад 35 тис. торговельних POS-терміналів. Ощадбанком емітовано понад 10 млн. платіжних карток. Банку належить інтернет-банкінг та платіжна система «Ощад 24/7».

Сьогодні АТ «Ощадбанк» входить до ТОП-1000 найбільших банків світу (335-те місце), посідає 11-ту сходинку серед найбільших банків Центральної та Східної Європи та перше місце серед найнадійніших банків України.

Станом на кінець 2017 року контрагентами банку були:

- 167 банків-резидентів та Національний банк України;
- 119 банків-нерезидентів з різних країн світу;
- 230 підприємств та представництв нерезидентів;
- 3 306 суб'єктів господарювання, підприємств та компаній різних галузей;
- 178 державних, казенних, комунальних підприємства;
- 113 фермерських господарств;
- 154 небанківських фінансових установ;
- 82 страхових компаній;
- 54 некомерційних, благодійних та громадських організацій;
- 2 025 фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності;
- 37 новостворених підприємств;
- 1 053 574 фізичних осіб;
- 46 приватних нотаріусів та адвокатів;
- 660 фізичних осіб нерезидентів.

Аналіз практики господарювання банків України показує, що організаційно-управлінські структури банків будуються за аналогічними з іншими господарюючими суб'єктами принципами з урахуванням особливостей роботи конкретної банківської установи.

Організаційно-управлінська структура АТ «Ощадбанку» зумовлена орієнтацією на сегменти споживачів та пропонованими банківськими продуктами. Зокрема, банк здійснює діяльність на наступних цільових сегментах, які наведено на рисунку 1



Рис. 1 – Операційні сегменти АТ «Ощадбанк».

Розглянемо наведені блоки більш детально:

- Банківське обслуговування та кредитування. Стратегія функціонування АТ «Ощадбанк» орієнтована на залучення клієнтів всіх сегментів за допомогою нових продуктів, розвиток співробітництва шляхом пакетних пропозицій. Банком постійно реалізовується клієнтоорієнтований підхід, мета якого – підвищити якість обслуговування, збільшити обсяг продаж, зокрема, обсяг продаж на одного клієнта, а також розширити клієнтську базу по кожному з сегментів;

- сегмент інвестиційної діяльності. Інвестиційна діяльність орієнтована на операції з цінними паперами. Банк займається купівлею-продажем цінних паперів, здійснює операції з їх продажу із зворотним викупом, викупляє цінні папери у фізичних осіб та консолідує пакети цінних паперів, укладає операції з державних цінних паперів. Банк також здійснює управління активами, тобто проводить операції з коштами інвестора на користь останнього з метою отримання прибутку, збільшення ліквідності та доходності цінних паперів клієнтів;

- міжбанківський сегмент. АТ «Ощадбанк» встановлює кореспондентські відносини з відкриттям і без відкриття кореспондентських рахунків (проведення документарних операцій, операцій з торгового фінансування, казначейські операції).

Варто відмітити, що у відповідності до прийнятої банком стратегії розвитку на 2018-2022 рр. значне місце в управлінні банком приділяється персоналу. Зокрема основними напрямками по роботі з персоналом визначено наступні:

- оптимізація мережі відділень. Планується закриття неефективних відділень (за 2018 р. закрито близько 420 відділень). Зменшити їх кількість з 5500 (на грудень 2017 р.) до 1900-2100 відділень, переміщення відділень у більш привабливі локації, переформатування відділень (збільшення кількості нових відділень до 1000 з укомплектацією персоналом відповідної кваліфікації;

- розробка нового формату відділень з більшою самостійністю керуючого складу відділення;

- підсилення команди менеджменту за рахунок залучення визнаних професіоналів з управління персоналом банку з досвідом роботи;

- скорочення персоналу, що не відповідає новим вимогам щодо компетенцій;

- забезпечення сталого надходження талантів для систематичного покращення управління на всіх ланках організації управління.

Тож можна констатувати, що у відповідності до стратегії розвитку АТ «Ощадбанк» систему управління можна розглядати як пов'язану систему, що складається з трьох елементів:

- а) управління персоналом;
- б) внутрішньо банківське управління;
- в) управління операціями.

З огляду на суттєве скорочення відділень та зміну керівного складу, можна зробити висновок, що центральне місце все ж таки займає питання організації управління персоналом банку, які є найважливішою складовою частиною загального управління комерційним банком. Місце управління персоналом банку в загальній організаційно-управлінській структурі наведено на рисунку 2.

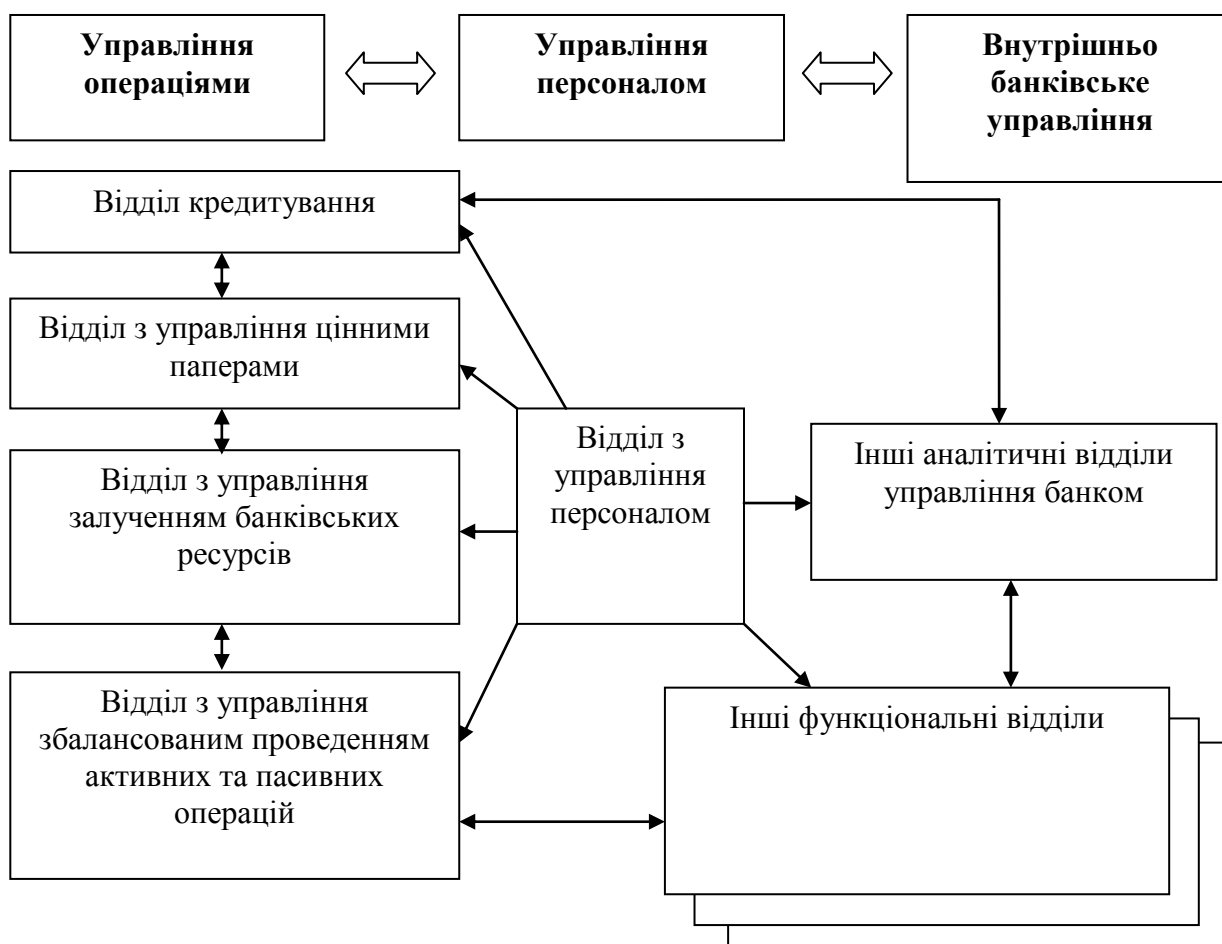


Рис. 2 – Місце управління персоналом банку в загальній організаційно-управлінській структурі АТ «Ощадбанк» [узагальнено автором на базі внутрішньої звітності]

Управління персоналом у АТ «Ощадбанк» є різноманітною діяльністю спеціальних функціональних служб організації і лінійних керівників відповідних підрозділів, направленою на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних завдань з найбільш ефективного використання задіяних працівників.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміються всі завдання і рішення, пов'язані з роботою в області кадрів (наприклад, підбір кадрів, їх використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення (вивільнення) кадрів і ін.).

У організаційному відношенні цим поняттям охоплюються всі особи і інститути, що несуть відповідальність за роботу з персоналом (наприклад, керівні особи, відділ кадрів, виробничі ради, профспілки).

Науковці відмічають, що управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління. Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а з другого – люди є важливим ресурсом, який використовують всі організації для реалізації власних цілей. В цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв'язку зі специфікою його об'єкта – людини.

Управління персоналом АТ «Ощадбанк» забезпечується взаємодією керуючої та керованої систем, тож варто розглянути складові системи управління персоналом детальніше:

Першим елементом виступає керуюча система. Керуючу систему, яка є суб'єктом управління, представляє сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Керуюча система складається з лінійних керівників, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

У задачі керуючої системи входить:

- групування задач з метою визначення видів робіт;
- групування видів робіт у сектори, відділи та більш великі підрозділи, наприклад, у відділення;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності і визначення числа рівнів в ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників вносити максимальний вклад у досягнення цілей організації;
- проектування комунікацій, що забезпечує ефективність процесів прийняття рішень, контролю і координації.
- залучення потрібної кількості працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації;
- проведення навчання працівників банківської установи з метою пояснення завдань і приведення їх навичок і умінь відповідно до цілей та завдань діяльності АТ «Ощадбанку»;
- здійснення оцінки результатів діяльності кожного працівника у відповідності з тією посадою, яка ним обіймається, та функціями, які йому делеговані;
- винагородження співробітників, тобто компенсація затрат часу, енергії, інтелекту, які витрачаються персоналом для досягнення поставлених цілей.

Другим елементом є керована система. Щодо керованої системи, тобто об'єкта управління персоналом, то її можна визначити як цілісну систему соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу, що задіяно у діяльності банку. Витрати на утримання персоналу АТ «Ощадбанк» склали у 2017 р. 455 372 грн. проти 234 933 грн. у 2016 р.

Третій елемент – підсистеми. Система управління персоналом, яка склалась у АТ «Ощадбанк» під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та власного досвіду, включає сьогодні ряд підсистем роботи.

Система управління персоналом АТ «Ощадбанк» наведена на рисунку 3.

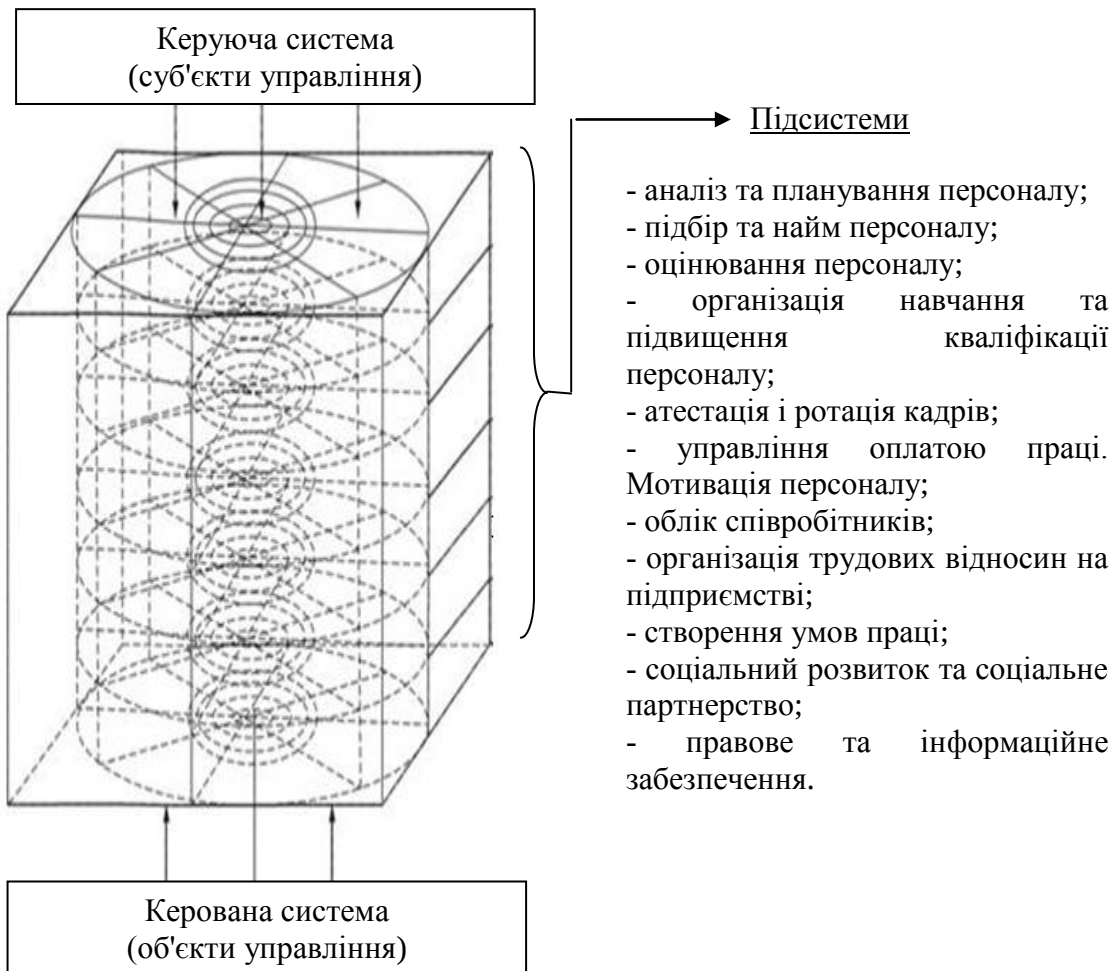


Рис. 3 – Система управління персоналом АТ «Ощадбанк».

Зважаючи на наміри керівництва надати більше повноважень на місцях, тобто керуючим відділень, то необхідно розглянути організаційно-управлінську структуру відділення банку, яка наведена на рисунку 4.

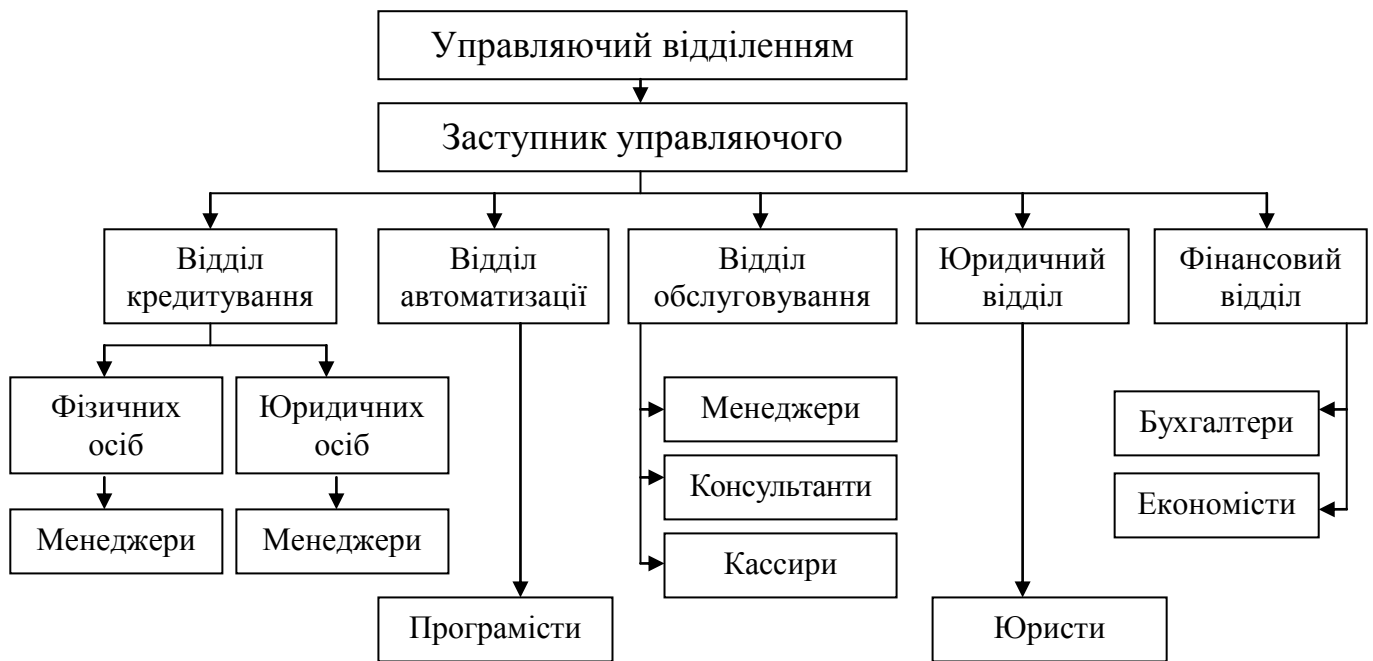


Рис. 4 – Організаційно-управлінська структура безбалансового відділення АТ «Ощадбанку»

У відповідності до наведеного рисунку наявним є перехід від централізованого управління до децентралізованого, яке забезпечить керівникам відділень АТ «Ощадбанк» можливість прискорити процес прийняття рішень. У відповідності до нової стратегії переходу до децентралізованого управління право прийняття рішень з конкретних питань діяльності надається тому рівню управління, на якому ця діяльність здійснюється, тобто керуючому відділенню. Ця автономія стосується як рішення щодо безпосереднього банківської діяльності, так і рішень щодо управління персоналом (на всіх етапах: від найму до вивільнення) Це дозволить поліпшити якість рішень, що приймаються як на вищому, так і більш нижчих рівнях. При цьому здійснюється безперервна робота навчання та удосконалення професійних навиків штатного складу. Таке управління дає можливість вищим посадовим особам приділяти більше часу питань ефективного планування і прогнозування. Працівники нижчих рівнів управління беруть участь у виконанні рішень, впливаючи таким чином на діяльність керівництва.

Аналіз системи управління персоналом банку, виявлено, що кадровий склад АТ «Ощадбанк» характеризується мінливістю, що пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов навколишнього середовища і внутрішньої структури банку. Зміна кадрового складу зумовлена рухом кадрів, зміною мотивації працівників, забезпеченням умов, які сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик співробітників.

У якості висновку можна відмітити, що організаційно-управлінська структура АТ «Ощадбанк» описує щоденні процедури роботи банку, способи і методи розвитку бізнесу та характеризується складною структурою, яка може бути охарактеризована у розрізі п'яти площин, що відповідає найбільш прогресивному підходу до організації ОСУ світових банків. Щодо системи управління персоналом, то вона організована у відповідності до потреб у персоналу та складається з декількох підсистем, кожна з яких відповідає за виконання покладеного на неї завдання.

## Використані джерела

1. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. [Електронний ресурс] / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2000. – 313 с. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/40/2646.html>
2. Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства/Н.В. Бондаренко, М.С. Пантелєєв, М.В. Овод // Комунальне господарство міст. 2014. – № 111 – С. 267-272.
3. Бублій М. П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою / М. П. Бублій // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 132–139.
4. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» / С.А. Александрова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 67 с.
5. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
6. Нікітенко В. О. Геокультурні цінності в умовах сучасного світового розвитку: соціально-філософський вимір // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Вип. 54. С. 266-280.