

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ  
БАНКІВСЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ

## ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ I.	Теоретичні основи менеджменту банківського персоналу	5
1.1	Сутність персоналу, його класифікація та функціонування	5
1.2	Методи і принципи управління персоналом	6
РОЗДІЛ II.	Діагностика та аналіз системи управління персоналом в АТ «Альфа-Банк»	9
2.1	Організаційно-економічна характеристика АТ «Альфа-Банк»	9
2.2	Стратегія розвитку трудових ресурсів та аналіз методів залучення банківського персоналу в АТ «Альфа-Банк»	14
РОЗДІЛ III.	Підходи щодо удосконалення ефективної діяльності управління персоналом в АТ «Альфа-Банк»	19
3.1	Світовий досвід організації системи управління персоналом банку	19
3.2	Механізм підвищення ефективності системи управління персоналом банку розробка та впровадження заходів мінімізації плинності кадрів.	21
ВИСНОВКИ		29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		31
ДОДАТКИ		35

## ВСТУП

Управління персоналом комерційного банку є одним з актуальних і значущих напрямків розвитку банківського менеджменту. В основі концепції управління персоналом лежить дослідження потенційних можливостей працівників банку в області знань, мотивації до роботи, вміння успішно досягати цілей, що стоять перед ними і вирішувати завдання. Управління персоналом характеризується реалізацією процесів, які включають повне і своєчасне задоволення потреб організації в трудових ресурсах на основі досягнення необхідного і достатнього рівня кваліфікації та спеціалізації кадрів.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз та розробка методичних підходів і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення організації управління персоналом комерційного банку.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі задачі:

- дослідити сутність, класифікацію та функціонування персоналу банку, методи управління персоналом банку, оцінити ефективність праці персоналу банку;
- дослідити організаційно-економічну характеристику АТ «Альфа-Банк», стратегію розвитку трудових ресурсів в АТ «Альфа-Банк», проаналізувати методи залучення банківського персоналу АТ «Альфа-Банк»;
- узагальнити зарубіжний досвід організації системи управління персоналом банку з метою розробки пропозицій щодо можливості його адаптації до умов України;
- запропонувати заходи з підвищення ефективності системи управління, планування та професійного відбору на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом АТ «Альфа-Банк».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення організації системи управління персоналом АТ «Альфа-Банк».

Теоретичною і методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців у сфері організації управління персоналом в умовах ринкових відносин.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативно-правові акти, що регламентують управління персоналом банку, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, офіційна звітність АТ «Альфа-Банк», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання з теми дослідження, ресурси Internet.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом комерційного банку шляхом впровадження та адаптації до умов господарювання систем управління персоналу та компетентних методів оцінки персоналу:

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат дослідження, що використовується під час розкриття сутності менеджменту персоналу, а саме: уточнено зміст таких понять, як «персонал», «персонал організації», що уточнює завдання й функції менеджменту персоналу в контексті управління організацією та запропоновано напрями їх удосконалення, що сприяє в сучасних умовах господарювання підвищенню ефективності системи управління, планування та професійного відбору на підприємстві;

- узагальнення зарубіжного досвіду щодо організації системи управління персоналом банку й обґрунтування шляхів його адаптації в Україні.

Впровадження пропозицій і рекомендацій, наданих у роботі, дозволить вдосконалити процес управління за допомогою підвищення кваліфікації співробітників та вдосконалення системи оцінки персоналу вітчизняних банків.

## РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Сутність персоналу, його класифікація та функціонування

Система управління персоналом, будучи однією з найважливіших підсистем управління організацією, безпосередньо впливає на успішність і ефективність бізнесу в цілому. Тому багато великих і успішно працюючих на сьогоднішній день банків постійно впроваджують нові технології та інструменти управління персоналом, розуміючи, що невелике відставання в цій галузі призведе до великих втрат в найближчому майбутньому. В наш час банки мають одну і ту ж економічну середу, одні і ті ж правові основи діяльності, приблизно однаковий вибір банківського устаткування і ринків збуту послуг, одні і ті ж потенційні джерела інвестування, консультування та допомоги. Проте, саме працівники банку роблять його відмінним від банків--конкурентів. У зв'язку з цим слід розуміти – жоден банк не може бути монополістом, він завжди буде мати конкурентів в особі інших банків.

Взагалі, персонал організації – це співробітники організації, що працюють за наймом і володіють певними професійними і якісними характеристиками. Суттєвою ознакою персоналу організації є оформлення трудового договору з роботодавцем. З практичної точки зору персонал організації є найважливіший ресурс організації [8, 24].

У теорії менеджменту персонал організації розглядається в якості її соціальної системи, а провідна роль в забезпеченні виконання стратегічних цілей організації належить персоналу організації [9]. Вимоги, що пред'являються до реалізації цілей для досягнення тих чи інших економічних результатів, здатність вирішувати і виконувати стратегічні завдання з розвитку організації і підвищенню її конкурентоспроможності, прямо пов'язані з рівнем самоорганізації системи. Соціальна система організації закономірно поділяються на дві основні підсистеми керуючу і керовану.

Структура персоналу – сукупність абсолютних і відносних значень окремих характеристик, що призводить до створення груп працівників, об'єднаних за будь-якою ознакою, забезпечує його функціонування як єдиного ресурсу організації. У даному визначенні увага звертається на те, що кожен елемент структури персоналу, які відображені в додатку А, рис. А.1, має свою певну роль і пов'язаний з іншими елементами. Таким чином, структура персоналу відображає склад та якісні характеристики персоналу організації, їх взаємозв'язок і значимість.

Управління персоналом представляє окрему різноманітну діяльність спеціальних службових організацій та лінійних керівників відповідних виробників підрозділів. У функціональних відносинах під управлінням персоналом розуміються всі завдання і рішення, пов'язані з роботою в області кадрів. Наприклад, відбір кадрів, їх використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення.

Персонал організації, в якості соціальної системи, формується, видозмінюється і розвивається у відповідності з цілями конкретних організацій. У цьому визначаються цікаві власні особи, які використовуються для вироблення стратегій, політичних служб, які пропонують ефективну реалізацію поставлених цілей [5,18].

## **1.2 Методи і принципи управління персоналом**

Управління персоналом являє собою сукупність методів і прийомів, застосування яких дозволяє ефективно здійснювати управління персоналом в організації. Насправді немає універсальних рецептів і правил, які з однаковою ефективністю підійшли б до будь-якої організації. Це пов'язано в першу чергу з швидко мінливим темпом життя сучасного світу. Тобто управління персоналом банку в сучасному світі має загальну систему рекомендацій, а не чітко встановлені правила.

Від того, наскільки якісно і ефективно організовано управління персоналом в банку, залежить результативність роботи всієї організації в цілому. Тому керівництву будь-якої фінансової установи варто приділити особливо пильну увагу формуванню кадрової системи [15].

Управління персоналом передбачає планування взаємопов'язаних дій, а також оперативне управління діями з досягнення необхідних завдань. Стратегічне управління персоналом пов'язане зі стратегічним плануванням і досягненням певних показників на основі довгострокових цілей організації. Виходячи з цього, теорію стратегічного управління можна застосувати щодо формування теоретичної бази для розвитку стратегічного управління діяльністю персоналу.

Створення стратегічної системи управління персоналом слід розглядати як вкладення інвестицій в певну кількість ресурсів (людських, матеріальних і фінансових) для отримання очікуваних результатів і досягнення цілей в певний проміжок часу. Таким чином, стратегічне управління діяльністю трудового колективу розглядається в одному контексті зі стратегією організації.

Зовнішнє оточення є швидко мінливим, рухливим і динамічним середовищем. Формування гнучкої та ефективної служби персоналу – це єдиний шлях підвищення результативності діяльності як працівників всередині організації, так і банку в цілому [4].

Для здійснення якісного управління персоналом банку та реалізації всіх елементів цього процесу використовують різні підходи та методи. Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва. Методи управління персоналом (система заробітної плати, принцип просування кадрів, метод їх добору тощо) є своєрідними «сигналами», які організація посилає своїм працівникам з метою орієнтації їх поведінки. Методи – це способи здійснення впливу на персонал організації з метою підвищення їх ефективності для досягнення стратегічних цілей організації. Всі методи з управління персоналом банку можна розділити на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи (додаток Б, рис. Б.1).

Група економічних методів заснована на використанні економічних механізмів. Вони носять непрямий характер, оскільки в основному спрямовані на матеріальне стимулювання персоналу з використанням економічних складових. Група адміністративних методів базується на авторитетності влади і жорсткої дисципліні. Вони орієнтуються на такі почуття людей, як почуття обов'язку, відповідальності і суворої дисципліни.

Адміністративні методи відмінно підходять для банківської структури щодо виконання нормативно-правової бази, адміністративних розпоряджень, інструкцій, положень та інших вказівок, що відносяться до безпосередньої діяльності банку. Порушення термінів виконання будь-яких документів може негативним чином позначитися на діяльності банку [30].

Група соціально-психологічних методів заснована на законах соціології і психології. Вони можуть бути спрямовані як на окрему особистість, так і на колектив банку в цілому.

Однак необхідно розуміти, що цей поділ носить умовний характер, і жоден з методів не може бути застосований в чистому вигляді. При здійсненні управління персоналом в будь-якій організації, в тому числі і банку, найбільш ефективним є комплексний вплив на персонал з використанням різних методик.

Необхідно враховувати, що застосування тих чи інших методів у різних ситуаціях може домінувати, але в цілому всі вони повинні застосовуватися в сукупності [35].

Отже, останнім часом виникла значна кількість різних методів управління персоналом і для ефективного впливу на персонал комерційного банку керівництву банку необхідно комплексно і раціонально використовувати методи управління персоналом банку, що дозволить підвищити результативність управлінської праці.



## РОЗДІЛ II ДІАГНОСТИКА ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «АЛЬФА-БАНК»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «АЛЬФА-БАНК»

Альфа-Банк Україна є одним з найбільших українських комерційних банків з міжнародним капіталом. Банк входить в приватну інвестиційну холдингову компанію AVH Holdings SA (AVHH) з головним офісом в Люксембурзі і інвестиціями у фінансові установи в Україні, Білорусі, Казахстані, Нідерландах і Росії, а також представництвами на Кіпрі і в Великобританії. Заснований банк в 1992 році. З 2001 року він здійснює діяльність під брендом Альфа-Банк Україна. Банк займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України і входить в Топ-10 фінансових установ в країні за обсягом активів, згідно з даними Національного банку України. Альфа-Банк Україна надає зручні сучасні банківські рішення клієнтів у всіх сегментах: від приватних осіб до найбільших компаній, будучи одним з лідерів з впровадження нових технологій. Банк займає лідируючі позиції в галузі в корпоративному і роздрібному сегментах, інвестиційному бізнесі, активно розвивається в сегменті малих і середніх підприємств, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення і забезпечуючи високу якість сервісу [31, 32, 33].

Банк виконує свою місію задоволення щоденних фінансових потреб клієнтів, забезпечуючи якісне обслуговування, простоту фінансових рішень і пропонуючи сучасні сервіси, які спрощують життя.

Альфа-Банк послідовний в реалізації стратегії роботи на банківському ринку України. Новий реліз стратегії є продовженням довгострокового бачення розвитку Банку з боку акціонерів. Альфа-Банк Україна зосереджується на посиленні позицій в десятці найбільших універсальних банків України, розвиваючись як органічно, так і, можливо, шляхом придбань. Банк має намір бути в числі лідируючих банків з цільовою часткою від 5% в кожному із сегментів своєї присутності.

Національний банк визначив перелік системно важливих банків відповідно до оновленої методології, яка дала змогу значно розширити кількість таких банків [31, 32, 33]. Системно важливий банк – банк, банкрутство або неналежне функціонування якого може призвести до появи системних ризиків. Національний банк приділяє особливу увагу діяльності системно важливих установ, адже потенційні труднощі у їхній роботі можуть мати негативний вплив на роботу всієї фінансової системи. Згідно оновленої методології, відтепер системно важливими є 14 банків, серед яких є Альфа-Банк. Набуття статусу системно важливого накладає на банки додаткове навантаження, вони повинні виконувати окремі підвищені вимоги для забезпечення їх запасу міцності.

Банк створено у формі акціонерного товариства, акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій. Істотною участю з Банку на кінець звітного періоду володіє компанія AVH Ukraine Limited. Пряма участь в розмірі 90.1 % статутного капіталу Банку [32].

Керівництво Банку не володіє акціями, кінцевими власниками Банку є вісім осіб: Михайло Фрідман, Герман Хан, Олексій Кузьмічов, Пьотр Авен, Андрій Косоков, МСП Штіфтунг, UniCredit та неприбуткова організація. Кожна з осіб не має контрольного голосу та не володіє 50% або більше прав на AVH Holdings S.A.

У своїй діяльності Банк керується Стратегією розвитку банківської групи АТ «АЛЬФА-БАНК та АТ «УКРСОЦБАНК» на 2018-2020 роки, що була затверджена Наглядовою Радою АТ «АЛЬФА-БАНК» (протокол засідання ММ від 06 липня 2018 року).

Стратегічна мета банківської групи – стати найбільшою приватною банківською групою на ринку України. В рамках досягнення цієї мети, активи групи наприкінці 2016 року поповнилися АТ «УКРСОЦБАНК». Протягом 2017-2018 років банківська група проводила міграцію активів з АТ «УКРСОЦБАНК» на АТ «АЛЬФА-БАНК». Кінцевою метою такої міграції є злиття двох банків в єдину банківську установу, що остаточно відбулось восени цього року. АТ «АЛЬФА-БАНК» став повним правонаступником всіх прав і зобов'язань «Укрсоцбанку» відносно до його клієнтів, партнерів і контрагентів [31, 32, 33].

Передавальний акт був затверджений 15 жовтня 2019 року рішенням загальних зборів акціонерів АТ «АЛЬФА-БАНК» і рішенням єдиного акціонера АТ «УКРСОЦБАНК». Всі юридичні процедури, пов'язані з приєднанням та припиненням діяльності АТ «УКРСОЦБАНК», будуть завершені до кінця поточного року. Також рішенням загальних зборів акціонерів АТ «АЛЬФА-БАНК» було затверджено збільшення статутного капіталу банку і випуск акцій банку з метою конвертації акцій АТ «УКРСОЦБАНК». Стратегічною метою Банку є розвиток великого універсального банку, який працює у всіх сегментах.

У 2018 році в Україні третій рік поспіль відбувалося економічне зростання. Темпи збільшення реального валового внутрішнього продукту (ВВП) прискорилися з 2.5% у 2017 році до 3.3% у 2018 році (за останньою оцінкою Національного банку України). Основним рушієм економічного зростання у 2018 році був внутрішній споживчий попит.

Обсяги виробництва у промисловості збільшилися за підсумком 2018 року на 1.1%, а оборот роздрібної торгівлі зріс на 6.1%. Упродовж звітного року спостерігалася тенденція на поступове сповільнення інфляції. Темп зростання індексу споживчих цін (ІСЦ) знизився з 13.7% на кінець 2017 року до 9.8% на кінець 2018 року. Середньорічне зростання ІСЦ припинилось (14.4% у 2017 році до 10.9% у 2018 році). Цьому сприяла жорстка монетарна політика Національного банку України: облікову ставку протягом року було підвищено з 14.5% до 18.0% річних. Завдяки виходу держави на ринок зовнішніх запозичень, активним запозиченням на внутрішньому ринку, а також за рахунок фінансування Міжнародного валютного фонду та інших міжнародних фінансових організацій міжнародні резерви України за 2018 рік збільшилися на 2 мільярди доларів США (до 20.8 мільярдів доларів США) [31,32].

Валютний ринок у 2018 році характеризувався низькою волатильністю обмінного курсу гривні до ключових світових валют, проте у середньорічному вимірі валютний курс трохи послабився. Так, офіційний курс гривні до долара США посилювався з 28.07 на кінець 2017 року до 27.69 на кінець 2018 року, але середньорічний курс гривні до долара США послабився з 26.60 у 2017 році до

27.20 у 2018 році. Невелика зміна валютного курсу сприяла стабільності балансів фінансових установ та їхніх фінансових результатів. Банківська система України упродовж 2018 року демонструвала поступове зростання обсягів операцій. Відповідно до даних Національного банку України обсяг наданих резидентам кредитів збільшився за рік на 5.9%. Зокрема, загальний обсяг кредитів корпоративному сектору зріс на 3.8%, а обсяг кредитів домашнім господарствам у національній валюті збільшився на 31.4%. Обсяг депозитів, залучених на рахунки резидентів, за рік збільшився на 3.8%, у тому числі на 0.1% в корпоративному секторі та на 7.3% у секторі домашніх господарств. Вперше за останні 5 років банківський сектор забезпечує ведення прибуткової діяльності [31, 32].

Власний капітал банку, виходячи з функцій, які він виконує, посідає важливе місце в системі показників, що характеризують фінансовий стан банку. Одним із показників, що характеризує стан власного капіталу, особливо під час створення банку, є мінімальний розмір статутного капіталу. Нехтувати показником мінімального розміру статутного капіталу не слід: чим більший розмір статутного капіталу, тим фінансово стійкішим вважається банк.

Політика Банку передбачає підтримку достатнього розміру власного капіталу з метою забезпечення належного рівня довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших учасників ринку, а також сталого розвитку бізнесу в майбутньому відповідно до стратегічних планів акціонерів, з урахуванням ринкових та регуляторних умов. З 2016 року спостерігається зростання власного капіталу банку (додаток В, рис. В.1). Стратегічне управління капіталом та забезпечення виконання стратегічних задач забезпечується Наглядовою Радою Банку. Управління капіталом здійснюється відповідно до внутрішніх процедур і політик. Основними показниками капіталу відповідно до внутрішніх документів є розмір регулятивного капіталу та норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу Банку.

З метою забезпечення адекватного рівня капіталу Банк на регулярній основі, здійснює стрес-тестування вищезазначених ризиків відповідно до «Порядку проведення стрес-тестування регулятивного капіталу Банку» з урахуванням

результатів стрес-тестів за значними ризиками. За результатами проведеного стрес-тестування ризиків Банк здійснює розрахунок впливу даних результатів на розмір активів, зважених на ризик, регулятивного капіталу та нормативів достатності капіталу. Результати цього аналізу виносяться на розгляд Правління та Наглядової Ради Банку. Протягом 2018 року Банк виконував вимоги Національного Банку України щодо мінімального розміру регулятивного капіталу (Н1), достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2), достатності основного капіталу (Н3). Згідно з результатами оцінки стійкості банків і банківської системи України, що проводилась станом на кінець дня 31.12.2017, Національним банком України визначено потребу в докапіталізації Банку у розмірі 387 103 тисяч гривень за результатами оцінки якості активів та прийнятності забезпечення. З урахуванням здійснених Банком заходів на кінець дня 31.12.2018, потреба у капіталізації відсутня. Відповідно до несприятливого макроекономічного сценарію моделі стрес-тесту Національного банку України необхідна сума збільшення капіталу Банку у 2018-2019 роках становила 2 697 490 тисяч гривень. З урахуванням вжитих Банком заходів протягом 2018 року ця сума зменшилась до 1 050 518 тисяч гривень [31, 32, 33].

Як зображено у додатку В, рис. В.2 за підсумками 2 кварталу 2019 року активи банку досягли 72 159 млн грн, приріст з початку 2019 року 2 752 млн грн, власний капітал 5 954 млн грн, зобов'язання 56 922 млн грн. Згідно рейтингу НБУ за розміром активів Альфа-Банк займає 6 місце серед банків України. Чистий прибуток 909,6 млн грн, також 6 місце серед 76 банків України .

Якщо проаналізувати діяльність банку за останні роки, можемо спостерігати великий приріст кредитного портфелю АТ «АЛЬФА-БАНК» з 22 905 млн грн (2 кв. 2014) до 31 996 млн грн ( 2 кв. 2019) та загальний об'єм вкладів з 16 846 млн грн (2 кв. 2014) до 54 362 млн грн ( 2 кв. 2019), додаток Г, рис. Г.1 [32].

Кредитний портфель банків загалом у національній валюті за рік зріс на 8,1% до 616 млрд грн. Найактивніше у минулому році банки розвивали споживче кредитування. Завдяки цьому портфель гривневих кредитів населенню за рік зріс на 31,4% до 135,4 млрд грн, перевищив обсяг портфелю у докризовий період.

Обсяг депозитного портфелю банків у національній валюті у 2018 році зріс на 10% до 539,7 млрд грн. При формуванні заощаджень українці надавали перевагу вкладам у національній валюті. Обсяг гривневих депозитів населення у платоспроможних банках за рік збільшився на 14,5% до 268,9 млрд грн, в той час як в іноземній валюті – на 1,6% до 8,6 млрд дол. США. При цьому, у грудні зростання становило 4,3% та 1,8% відповідно. Притоку коштів у вклади в національній валюті сприяли високі темпи зростання заробітної плати у 2018 році, більш привабливі процентні ставки за гривневими депозитами, ніж за валютними, а також помірна волатильність курсу гривні протягом року. Обсяг коштів бізнесу у національній валюті у платоспроможних банках за рік збільшився на 5,9% до 270,1 млрд грн. Це також найвищий показник з докризового періоду. У грудні гривневий депозитний портфель бізнесу зріс на 16%.

Розпочатий Національним банком цикл зниження ставок позитивно впливатиме на прибутковість банків, бо вартість фондування знизиться, а високий попит у роздрібному сегменті підтримає високі ставки за споживчими кредитами.

Темпи зростання депозитів хоча і скоротяться, але залишаться достатніми для підтримки кредитування, насамперед роздрібного. НБУ підтверджує свої попередні очікування зростання чистого гривневого роздрібного кредитного портфеля на рівні понад 30% р/р [31, 32, 33].

## **2.2 Стратегія розвитку трудових ресурсів та аналіз методів залучення банківського персоналу в АТ «АЛЬФА-БАНК»**

Для ефективної роботи організації необхідно постійно формувати та контролювати персонал, який буде здатний вирішувати поставлені задачі у певній сфері діяльності підприємства з максимальною ефективністю та працювати, зорієнтувавшись на цілі підприємства. Кадрове забезпечення є складовою частиною всієї управлінської діяльності, яка має на меті створити кваліфікований, відповідальний та продуктивний трудовий колектив. Діяльність трудового колективу в стійкому функціонуванні та розвитку організації складно

переоцінити. Саме від співробітників залежить виконання поставлених завдань, якість виконуваної роботи, а також активність у вирішенні виникаючих проблем.

Управління персоналом в АТ «АЛЬФА-БАНК» є невід'ємною частиною розвитку організаційної структури, навчання і стимулювання персоналу, які є визначальними показниками ефективності діяльності організації. Стратегія управління персоналом покликана забезпечити продуктивну взаємодію зовнішнього і внутрішнього середовища організації, також персоналу з організацією. М. Армстронг приділяв велику увагу розгляду питання управління людськими ресурсами. Він обґрунтовано доводить, що стратегія управління людськими ресурсами ґрунтується на корпоративній стратегії. При цьому управління людськими ресурсами не що інше, як управління персоналом в стратегічному плані. Тому, він рекомендує враховувати дані стратегічного аналізу не тільки в корпоративній стратегії, але і в стратегії управління людськими ресурсами. Відмінною рисою стратегічного управління трудовою діяльністю від інших теорій управління людськими ресурсами є динамічний підхід до трудового колективу, яким необхідно управляти [3,10].

В наш час у більшості компаній персонал організації розглядається як головний ресурс в забезпеченні її успіху. В процесі розвитку теоретичних основ стратегічного менеджменту і завдяки накопиченому досвіду в сфері трудових відносин, в науковій практиці з'явився термін «стратегічне управління персоналом». Однак варто зазначити, що на сьогоднішній день немає єдиної думки щодо формулювання ключових понять, що відносяться до цього терміну. Крім того, спостерігається значна розбіжність дослідників в поглядах на сутність стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління трудовою діяльністю персоналу є сучасним підходом до управління людськими ресурсами, який набуває все більшого поширення і визнання, і тому не втрачає актуальності, активно досліджується і вдосконалюється [17,20].

До системи АТ «АЛЬФА-БАНК» на 30 червня 2019 року входять Головний офіс та 250 відділень, які надають послуги у різних областях України та забезпечують його діяльність. Чисельність співробітників банку на 30 червня 2019

року складала 7686 осіб, що на 200 осіб більше ніж на початку року, та майже вдвічі більше ніж у 2015 році, додаток Г, рис. Г.1. При цьому, майже 74% з них це – жінки, а 26% – чоловіки, додаток Г, рис. Г.2 [31,32,33].

Така позитивна динаміка росту працівників показує сталий розвиток фінансової установи на ринку а тому, збільшується необхідність ефективного управління персоналом банку. Зараз головна стратегія розвитку – стратегія динамічного зростання. Динамічне зростання показників у плані кредитного портфелю неможливе без участі ефективних співробітників банку, адже стратегічне управління персоналом має бути інтегроване в стратегію організації, тому банк реалізує відповідну кадрову стратегію та заходи, які направлені на відбір кваліфікованого персоналу, який уміє ефективно працювати у команді. Основою розроблення стратегій управління персоналом банку є аналіз перспектив розвитку банку при визначених припущеннях про зміни навколишнього середовища, що стосуються демографічних і соціальних змін. Важливим елементом цього аналізу є визначення позиції банку в конкурентній боротьбі за якісне обслуговування клієнтів на ринках збуту своїх послуг і продуктів [32].

АТ «АЛЬФА-БАНК» використовує у роботі всі елементи кадрової політики та удосконалює їх, а саме:

- Політика зайнятості – забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці та забезпечення його безпеки, а також можливостей для просування працівників з метою підвищення ступеня їх задоволеності роботою.
- Політика навчання – формування відповідної бази навчання, щоб працівники могли підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим отримати можливість свого професійного просування.
- Політика оплати праці – надання більш високої заробітної плати, ніж в інших фірмах, відповідно до здібностей, досвідом, відповідальністю працівника.
- Політика добробуту – забезпечення ширшого набору послуг і пільг, ніж у інших наймачів; соціальні умови повинні бути привабливі для працівників і взаємовигідні для них і фірми.



- Політика трудових відносин – встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

Кадрова політика у сфері зайнятості реалізується аналізом робочих місць, методами найму, способами відбору, просування по службі, відпустки, звільнення і т.д.; у сфері навчання – перевіркою нових працівників, практичним навчання, розвитком; у сфері оплати праці – оцінкою робіт, пільговими схемами, ковзаючими ставками; в сфері добробуту – пенсіями, допомогою на випадок хвороби і непрацездатності, медичними, транспортними послугами, житлом, харчуванням, спортом, громадською діяльністю, допомогою в особистих проблемах; у сфері трудових взаємин – заходами по встановленню кращого стилю керівництва, відносинами з профспілками і т.д. В ході аналізу кадрової політики АТ «АЛЬФА-БАНК» можна сказати, що вона є активною, оскільки банк активно займається розвитком персоналу і департаментом персоналу, який є інструментом реалізації кадрової політики банку. АТ «АЛЬФА-БАНК» використовує сучасні методи навчання персоналу, як дистанційні методи, так і регулярні системні тренінги для персоналу, які є обов'язковими.

Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні. Однак спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій і методів мотивації. КРІ (key performance indicator) – це ключовий показник ефективності. Він дозволяє оцінити ефективність виконуваних дій. Застосовувати КРІ можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників. За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці.

Відзначимо, що суть впровадження системи КРІ полягає в наступних принципах: об'єднати цілі персоналу із загальними цілями компанії; «Платити за досягнення результату»; мотивувати співробітника на бажання заробляти більше при виконанні або перевиконанні поставленого плану на місяць, квартал, рік. Розглянемо деякі складові мотивації менеджерів по роботі з клієнтами і

менеджерів з кредитування клієнтів. Вони складаються із постійної та змінної частин. Основна умова нарахування бонусної винагороди — виконання місячних нормативних показників особистих продажів.

Наприклад, розглянемо оцінку виконання ключових показників КРІ спеціаліста по роботі з фізичними та юридичними особами.

На виплату мотивації діє загальний коефіцієнт виконання планового показника, який зображено в додатку Д, таблиця Д.1. Цей коефіцієнт залежить від рівня виконання ключового показника, який може бути наданий як план на рік, чи місяць. Показники можуть змінюватись, але кожен з них здійснює вплив на загальну матеріальну мотивацію.

Щодо самих показників, то спеціалісти по роботі з фізичними та юридичними особами мають такі ключові показники КРІ, які відображено в додатку Д, таблиця Д.2. КРІ уможлиблює оцінку ефективності, а значить, озброює керівництво компанії інструментом, що дозволяє визначити, наскільки управління компанією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, зокрема зміцненню і росту ринкової вартості компанії.

Плюсами застосування КРІ для оцінки ефективності роботи співробітників є: розмір бонусу співробітника безпосередньо залежить від виконання його персональних КРІ, за кожним співробітником закріплена відповідальність за певну ділянку роботи, співробітник бачить свій внесок в досягненні спільної мети компанії. Мінусами в свою чергу є: через занадто великої кількості КРІ в загальному бонусі частка кожного з них мала, занадто велику вагу одного з показників веде до перекосів у роботі (співробітник недостатньо уваги приділяє тому функціоналу, у якого найменша вага в системі КРІ), реально недосяжні КРІ демотивують співробітників [32]. В АТ «АЛЬФА-БАНК» особливий акцент робиться на підвищенні кваліфікації співробітників і додатковому навчанні персоналу. Розвинена внутрішньобанківська система навчання включає в себе дистанційні курси, можливість отримання додаткових знань за допомогою корпоративного Інтернет порталу, внутрішні навчальні програми та тренінги, постійне підвищення кваліфікації.

## РОЗДІЛ III ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АТ «АЛЬФА-БАНК»

### 3.1 Світовий досвід організації системи управління персоналом банку

Найбільш прибутковим активом для банку є його люди. Оптимізація найважливішого активу має вирішальне значення для підвищення ефективності. Так як управління персоналом банку стає більш складним, а вимоги до навчання банків зростають, управління людським капіталом банку є більш важливим для успіху, ніж будь-коли раніше. Застосування зарубіжних програм управління робочою силою дозволяє банкам найкраще відповідати ресурсам з цілями. У практиці управління персоналом в останньому віці чітко простежується переплетення різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. У цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. В сучасній теорії і практиці управління персоналом в організації розвинені країни розділяють на два протилежних підходи - американський і японський [12, 23].

Японські компанії та банки – це не тільки господарські одиниці, а й значною мірою соціальні організації. Кожна організація має власну корпоративну філософію, упор в якій робиться на такі поняття, як щирість, гармонія, співпраця, внесок в покращення життя суспільства. Основні фактори, що визначають престиж організації в Японії – її правовий статус, контрольована частка ринку, членство на біржі та корпоративна філософія [34].

Від престижу організації, на яку працює японець, в значній мірі залежить його визнання в суспільстві. Адже у суспільній свідомості трудове життя рівноцінне особистому, індивідуальному виживанню і розвитку людини. Японський працівник ототожнює себе зі своєю організацією і готовий розділити її долю.

Японський банк орієнтується на максимально тривалі відносини трудового найму, в тому числі використання спеціальних економічних та адміністративних

методів заохочення за великий стаж роботи в банку, також існує активна підтримка адміністрацією принципу професійної наступності шляхом надання співробітникам спеціальних позик для навчання дітей у профільних освітніх установах і резервування для них відповідних робочих місць. У японців переважає практика регулярного проведення регіональних і загальнонаціональних семінарів і конференцій для фахівців кадрових служб та розвинена система морального заохочення персоналу [26, 34].

Робота з управління людськими ресурсами в США спирається на психологію працівника, спонукаючи в ньому дороге для кожного американця «почуття переможця». Вони поважають свої традиції і на їх основі формують головні ціннісні установки організації. В американських банках відсутні єдині державні стандарти банківської освіти і як наслідок – різноманіття професійних освітніх програм підготовки фахівців для кредитної системи. Існує пріоритетна орієнтація на заміщення керівних посад вищої та середньої ланки запрошеними з боку фахівцями, в тому числі – з державних фінансових установ (практика неприйнятна з позиції японського досвіду). В США традиційне для «американської школи» персонального менеджменту це тестування як основний методу не тільки відбору персоналу, а й визначення напрямків його подальшого розвитку. З іншого боку, відсутність в американських банках комплексних програм централізованого навчання персоналу, спонукає співробітників на необхідність підвищення професійної кваліфікації своїми силами і за свій рахунок [26, 13].

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції,

вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього. Тобто, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за програмами, відповідними профілю роботи працівника, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

На підприємствах Франції до рівня працівників приділяється високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими програмами, спеціалізованими на підприємствах, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

Отже, узагальнюючи досвід зарубіжних організацій, можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. Зарубіжний досвід дозволяє удосконалювати вітчизняну систему управління банківським персоналом.

### **3.2 Механізм підвищення ефективності системи управління персоналом банку**

Управління персоналом комерційного банку є одним з актуальних і значущих напрямків розвитку банківського менеджменту. В основі концепції управління персоналом в АТ «АЛЬФА-БАНК» лежить дослідження потенційних можливостей працівників банку в області знань, мотивації до роботи, вміння успішно досягати мети і вирішувати завдання. Комерційні банки майбутнього

повинні не тільки правильно працювати, а й легко адаптуватися до будь-яких нових умов.

Для створення можливості відповідності банків принципам ідеальної моделі менеджерам необхідно перебудовувати основи управління, використовувати продуктивні підходи, залучаючи нові ідеї з різних областей знань економіки, комп'ютерних технологій, біології, медицини, політології та ін. Завдання банківських управлінців диктуються мінливістю зовнішнього середовища. Менеджер банку перш за все повинен володіти великими знаннями щодо ефективного використання праці, інтелекту, мотивів поведінки інших людей для успішного досягнення цілей організації [19].

Важливим в наш час з боку керівництва є залучення співробітників до роботи над собою в плані мотивації, планування часу та власної ефективності, а залучати співробітників до цього можна тільки власним прикладом з боку керівництва [14, 28].

Для підвищення ефективності управління діяльністю банку та його персоналом у рамках його загальної стратегії розвитку з боку системи управління банку може стати використання запропонованого механізму, який відображається у додатку Е, рис. Е.1.

Задоволений клієнт – стандарт вчорашнього дня. Настала «епоха захопленого клієнта», який диктує, чого він бажає, а customer experience виступає новою валютою у відносинах споживача із компанією.

Щодо безперервних змін, є необхідність постійно проводити пошук шляхів вдосконалення, яке не припиняється після впровадження чергового поліпшення. Також необхідний розвиток корпоративної культури, яка передбачає взаємну підтримку, конструктивність, відсутність схильності до взаємних звинувачень, створюють умови для винесення проблем на відкрите обговорення у вигляді внутрішніх електронних документів, це і є відкрите визнання проблем.

Мінімальна відособленість відділів один від одного, створення офісів відкритого планування, полегшує процес комунікацій між співробітниками.

Індивідуальні кабінети необхідні лише у керівників вищої ланки, що полегшує вступ до контакту персоналу з керівництвом.

Належність кожного співробітника до робочої команди, управління якою здійснює її лідер дуже важливе. Робочі команди створюються для розробки, апробації та впровадження нових продуктів або послуг банку. Для всебічного дослідження і аналізу нововведень такі групи формуються з рядових співробітників різних відділів або департаментів.

Широкого поширення вимагає використання методу ротації для найбільш якісного управління проектами і формування широкого профілю кваліфікації співробітників. Жоден працівник індивідуально або команда, що працює в будь-якій одній функціональній області, не зможе гарантовано мати всі навички і пропозиції найкращих ідей для найбільш ефективної реалізації проектів. Відповідно до такого принципу, у робочу групу включаються представники різних функціональних областей, на які проект буде впливати в ході його реалізації [22].

Виділяється особлива значимість для банку питань, що стосуються взаємин між співробітниками, оскільки це впливає на ефективність діяльності. Лояльне ставлення співробітників до банку, залученість працівників до діяльності та добрі взаємини призводять до високих показників.

Принцип розвитку самодисципліни є найбільш чужим для банківських співробітників у нашій країні, які не готові жертвувати своїм особистим часом заради інтересів банку. При цьому досить очевидно, що чим більше співробітників будуть мати почуття самодисципліни, відповідальності та ентузіазму, тим більше гарантовано процвітання організації [25].

Варто уваги і інформування кожного співробітника. Згідно запропонованого заходу, створюється система програмних комплексів для оперативного інформування співробітників про будь-які сфери діяльності комерційного банку (система дистанційного навчання, ЧАТ, e-mail, система електронного документообігу, органайзер, система контролю і система управління персоналом).

У додатку Е, рис. Е.2 запропоноване правильне ставлення та поведінка персоналу, залежні від повного розуміння і прийняття місії банку, його культури, цінностей, планів і досвіду роботи. У існуючій системі інформування всі програмні комплекси взаємопов'язані, коректне функціонування інформаційної системи банку можливо тільки при злагодженій роботі кожного з них. Цей принцип відіграє важливу роль у формуванні професіоналізму персоналу і в кінцевому підсумку підвищення ефективності банківської діяльності.

Принцип делегування повноважень кожному співробітникові є продовженням процесу поділу праці в сфері управління з метою підвищення її гнучкості та потенційних можливостей, не змінюючи штатної структури. У той же час делегування не повинно трансформуватися в розвантаження керівника, так як це не сприяє зміцненню довіри. Делегування є основою ефективної праці керівника і дозволяє економити час для вирішення найбільш важливих завдань.

Делегування – це не засіб утекти від відповідальності, а форма поділу управлінської праці, що дозволяє підвищити його ефективність. Делегування полегшує роботу керівника, але не знімає з нього обов'язки приймати остаточне рішення, а саме цей обов'язок і робить працівника керівником.

Однак делегування повноважень співробітникам, як показує практика, без впровадження засобів контролю, що дозволять запобігти можливим зловживанням цими повноваженнями, може призвести до небажаних результатів. Сфера впливу кожного співробітника строго повинна обмежуватися поведінковими і дисциплінарними стандартами і нормами, які вказують співробітникам, куди направляти їх ініціативу і спільні зусилля [16, 21, 25].

Плинність персоналу, що перевищує природний рівень, є однією з найбільш важливих проблем в управлінні персоналом сучасних організацій. Підвищений рівень плинності кадрів характеризується економічними або соціальними втратами, що виникають як одноразово в момент безпосередньо звільнення, так і протягом певного часу після звільнення в зв'язку з необхідністю покриття кадрової потреби, що утворилася [27]. Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи які відображені на рис. 3.1. Згідно цих етапів ми



можемо побачити, що показник плинності кадрів є складовою ефективного та стабільного трудового колективу, а отже і організації в цілому.

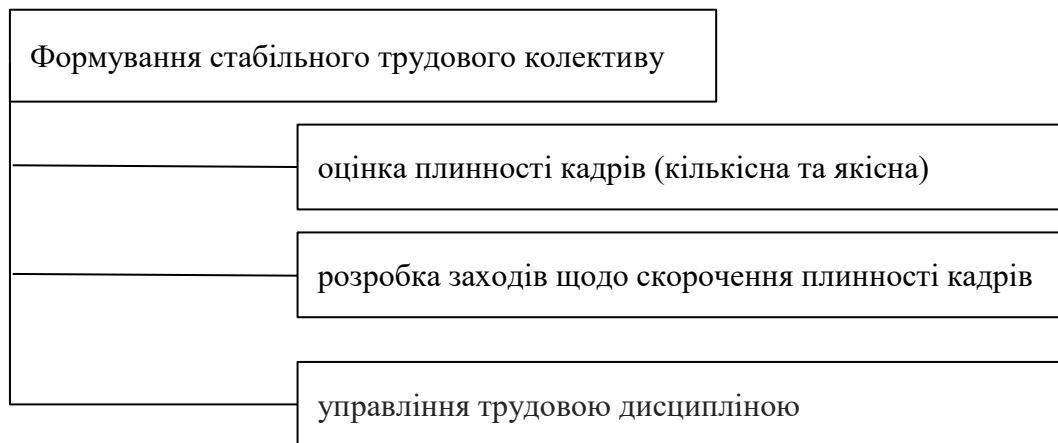


Рис.3.1 Процес формування стабільного трудового колективу [27]

Плинність персоналу пояснюється цілою низкою причин. Умовно їх можна розділити на об'єктивні (зовнішні) причини і суб'єктивні (внутрішні). Говорячи про об'єктивні причини, перш за все, необхідно відзначити, що останнє десятиліття характеризується зміною ставлення до праці в усьому світі. Зростає незалежність працівника, знижується його відданість організації, все більший акцент робиться на досягнення власних цілей. Одночасно ідеологічна складова роботи стає все менше.

На жаль, проблема плинності персоналу не обійшла стороною і банківську сферу. Тут плинність має ряд особливостей, пов'язаних як зі специфікою банківської діяльності, так і зі станом банківської системи України. Розглянемо їх докладно і спробуємо виділити загальні риси, властиві всім організаціям, і спеціальні – характерні тільки для банків, які зображені в додатку Є, рис. Є.1.

Причини високої плинності в банківській сфері пояснюються по-різному. Існує думка, що основною причиною послужило невдале працевлаштування більшості фахівців після кризи 1998 року, коли багато професіоналів, відразу втративши роботу, були змушені приймати практично будь-які пропозиції про працевлаштування. Згодом, після стабілізації ситуації, вже в 1999 році почалася міграція банківських фахівців [30].

Інші ж аналітики вважають, що висока плинність пояснюється зниженням прибутковості фінансового ринку, появою більш прибуткових сфер застосування фінансового капіталу, його перерозподілом на користь інших галузей.

Високий рівень плинності в банківській сфері зберігається ще й тому, що керівництво багатьох українських банків не розглядає плинність персоналу як проблему. Виправдовується це різними міркуваннями. Перше з них полягає в тому, що «незамінних людей не існує». Само по собі це вірно, але повноцінну заміну треба ще знайти. Інший аргумент теж почасти справедливий. Чи є сенс намагатися стримувати плинність, наращуючи при цьому витрати на персонал, якщо через деякий час співробітники все одно звільняться, і витрачені зусилля і кошти проходять дарма. Відповідаючи на це питання негативно, ми отримуємо замкнене коло, яке рано чи пізно необхідно розірвати.

Оскільки в переважній більшості банків проблемою є саме високий рівень плинності, а не повна відсутність останньої, на практиці управління рівнем плинності персоналу виражається в проведенні заходів, спрямованих на його зниження.

Для ширшого задоволення кадрової потреби можна використовувати такі методи:

1) Активні методи залучення кадрів (збільшення роботи з освітніми установами, залучення кадрів через особисті зв'язки співробітників, участь в ярмарках вакансій тощо).

2) Пасивні методи залучення кадрів (друковані видання, радіо, Інтернет-ресурси, телебачення).

Боротися з самою плинністю безглуздо, якщо умови праці не є задовільними. Тому для того, щоб її знизити, необхідно усунути причини, що призводять до її зростання або сприяють збереженню на високому рівні. Наступним завданням повинна стати розробка комплексу управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію рівня плинності, тобто приведення до рівня нижче критичного значення.

Запропоновані заходи, які відображені у додатку Є, рис. Є.2 дозволять поліпшити умови праці, підвищити мотивацію ефективного праці і на цій основі знизити плинність кадрів.

Перш за все, необхідно посилити системність в підборі кадрів і охопити цією роботою весь спектр: від найму до звільнення працівника. Необхідно поліпшити процедуру висунення: рекомендується регламентувати інформацію про вакансії, кандидатів, відповідальність та права кандидатів, процедури обговорення, призначення та введення до посади.

До техніко-економічних заходів можна віднести поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці.

До організаційних – удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю. Формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки, такий захід є виховним.

Соціально-психологічні заходи сприяють удосконаленню стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення. Культурно-побутовими заходами можуть бути як поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом працівників, проведення культурних заходів та корпоративів [7, 29].

Для того, щоб полегшити розробку таких заходів, необхідно, в свою чергу, проведення факторного аналізу показників рівня плинності в різних підрозділах, посадових і вікових категоріях. Проведення детального аналізу ускладнюється значним числом факторів, що впливають на рівень плинності.

Очевидно, що для управління рівнем плинності необхідний цілий ряд перетворень. Перший етап передбачає проведення заходів у масштабі всього банку. Будь-які перетворення необхідно починати з аналізу та оптимізації організаційної структури. Це необхідно для того, щоб наступні заходи були максимально ефективними.

Потім необхідно проаналізувати існуючу систему оплати праці і стимулювання, соціального забезпечення співробітників. Якщо заробітна плата за своєю суттю всюди однакова (виражена в грошовій формі), то системи соціального забезпечення, так звані «соціальний пакет», значно відрізняються за своїм змістом та надають організації унікальну можливість виділитися на тлі конкурентів. Причому на відміну від заробітної плати найвдаліший варіант «соціального пакету» не завжди і не обов'язково є найбільш витратним.

Нарешті, необхідно провести аналіз існуючої корпоративної культури. В рамках заходів з управління плинністю в корпоративну культуру банку слід внести необхідні зміни, а також розробити заходи щодо популяризації останньої серед співробітників банку.

На другому етапі виявляються підрозділи і колективи, на плинність в яких не надано належного впливу заходами, що проведені на першому етапі. Кожен такий колектив повинен бути вивчений; повинні бути проаналізовані психологічний клімат в цьому колективі, взаємини між співробітниками, розподіл посадових обов'язків.

Важливо відзначити, що досягнення позитивних результатів у ході проведення комплексу таких заходів зовсім не є підставою для того, щоб забути про плинність і зосередитися на інших проблемах. Спостереження за рівнем плинності слід проводити на постійній основі, періодично повертаючись до тих чи інших елементів заходів з управління плинністю персоналу [11].

В умовах загострення конкуренції і зниження прибутковості багато організацій шукають резерви підвищення власної рентабельності. Один з таких резервів укладений в управлінні рівнем плинності персоналу, від якого значною мірою залежить ефективність діяльності банку.

## ВИСНОВКИ

Проведені в роботі дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

Розкрито, що управління персоналом сучасного українського банку являє собою складний процес, який не зводиться тільки до адміністрування, командування персоналом. Необхідно використовувати різноманітні методи стимулювання активності співробітників: гнучкі системи заробітної плати та преміювання, морально-психологічні стимули, творчу працю, залучення працівників до процесу управління банку.

Встановлено, що персонал організації – це співробітники організації, що працюють за наймом і володіють певними професійними і якісними характеристиками. Суттєвою ознакою персоналу організації є оформлення трудового договору з роботодавцем. З практичної точки зору персонал організації є найважливіший ресурс організації.

Об'єктом дослідження було обрано АТ «АЛЬФА-БАНК». АТ «АЛЬФА-БАНК» є одним з найбільших українських комерційних банків з міжнародним капіталом. Банк входить в приватну інвестиційну холдингову компанію АВН Holdings SA (АВНН). Виявлено, що управління персоналом в АТ «АЛЬФА-БАНК» є невід'ємною частиною розвитку організаційної структури, навчання і стимулювання персоналу, які є визначальними показниками ефективності діяльності організації.

З'ясовано, що АТ «Альфа-Банк» використовує в роботі всі елементи кадрової політики та удосконалює їх. Було проведено дослідження особливостей системи мотивації та стимулювання персоналу Альфа-Банку.

Розглянуто концепцію управління персоналом в АТ «АЛЬФА-БАНК», яка базується на дослідженні потенційних можливостей працівників банку в області знань, мотивації до роботи, вміння успішно досягати мети і вирішувати завдання.

З'ясовано, що плинність персоналу, що перевищує природний рівень, є однією з найбільш важливих проблем в управлінні персоналом сучасних організацій. Підвищений рівень плинності кадрів характеризується економічними

або соціальними втратами, що виникають як одноразово в момент безпосередньо звільнення, так і протягом певного часу після звільнення в зв'язку з необхідністю покриття кадрової потреби, що утворилася. Розглянуто методи мінімізації плинності кадрів в банку. На основі цього, розроблений та запропонований механізм, впровадження якого, дозволить підвищити ефективність управління діяльністю банку та його персоналом в рамках його загальної стратегії розвитку з боку системи управління банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
- 2) Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. / Міністерство юстиції України. – Офіц. вид. – К.: 2006. – 128 с.
- 3) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/ М. Армстронг; [пер. с англ.]. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 832 с.
- 4) Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/ inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/ inek_2015_1_26.pdf)
- 5) Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: монографія/ Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. – Донецк: ДонГУЭТ, 2012. – 212 с.
- 6) 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
- 7) Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах/ В.Ф. Братченко// Персонал. – 2014. - № 3. – С. 5-10.
- 8) Волкова О. В. Соціально-економічні детермінанти ринку праці України: монографія/ О. В. Волкова. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2013. – 376 с.
- 9) Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія/ Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. – 400 с.
- 10) Гаращук О. Підвищення якості підготовки кадрів – фундаментальна місія вищої школи/ О. Гаращук, В. Куценко, І. Содоль// Вища школа. – 2013. – № 2. – С. 22-36.

11) Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи/ К. Г. Гончарова// Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4602>

12) Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2015. - № 5. – С. 32-34.

13) Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посіб./ [В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова]; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Гриньової. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 428 с.

14) Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : монографія/ В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. – 192 с.

15) Гриньова В. М. Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві/ В. М. Гриньова, О. Ю. Зайцева// Економіка розвитку. – 2014. – № 3 (31). – С. 66–70.

16) Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності/ О. А. Грішнова, О. О. Наумова// Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Київ : КНЕУ, 2015. – Т. 2. Управління персоналом в організаціях. – С. 42–50.

17) Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу/ О. Я. Гугул// Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.

18) Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом/ В. І. Дериховська// Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.

19) Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості/ В. І. Дериховська// Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.



20) Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія/ [В. П. Мікловда та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 231 с.

21) Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів/ А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська, Г. О. Закаблук// Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми : монографія/ за заг. ред. В.І.Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – С. 91–100.

22) Закаблук Г.О. Тарифна система, моделі та методи мотивації праці/ Г.О. Закаблук// Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 3. – С. 184–189.

23) Закаблук Г.О. Удосконалення організації оплати праці в акціонерних товариствах/ А. Г. Семенов, Г.О. Закаблук// Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2012. – № 22. – С. 50–57.

24) Залучення персоналу як складова стратегічного управління персоналом : матеріали VII науково-практичної конференції з міжнародною участю [«Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»], Руда Д.К., (Харків, 1 листопада 2018 р.)/ Міністерство охорони здоров'я України національний фармацевтичний університет кафедра менеджменту і адміністрування, 2018. – 222 с.

25) Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр./ [ В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.] ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с.

26) Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту/ Т.С. Кравченко// Персонал. – 2015. - №7. – С. 13-21.

27) Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст]/ Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха// Молодий вчений. — 2018. — №1.

- 28) Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства/ В.І. Лук'янов , В.П. Дядченко//– Харків,2015. – 185-186 с
- 29) Малафеев Т.Р. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України/ Т.Р. Малафеев, Д.Г. Яремчук, Д.К. Руда.// Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку". – 2019. – №35
- 30) Мостенська Т.Л. Управління кадровим потенціалом сучасного банку/ Т.Л. Мостенська, Я.Ю. Соколькова// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33. – С. 52–59.
- 31) Офіційний сайт МинфинМедиа. [Електронний ресурс] – Режим доступу [www.minfin.com.ua](http://www.minfin.com.ua)
- 32) Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.
- 33) Офіційний сайт Альфа-Банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/ru/investor-relations/documents>
- 34) Посмітна М.В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку/ М.В. Посмітна// Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2(45) – С. 286-289
- 35) Руда Д. К. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації/ Д.К. Руда, В.Г. Ковальчук, Д.К. Яремчук.// Економічний дискурс Міжнародний науковий журнал. – 2018. – №3. – С. 135–140

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

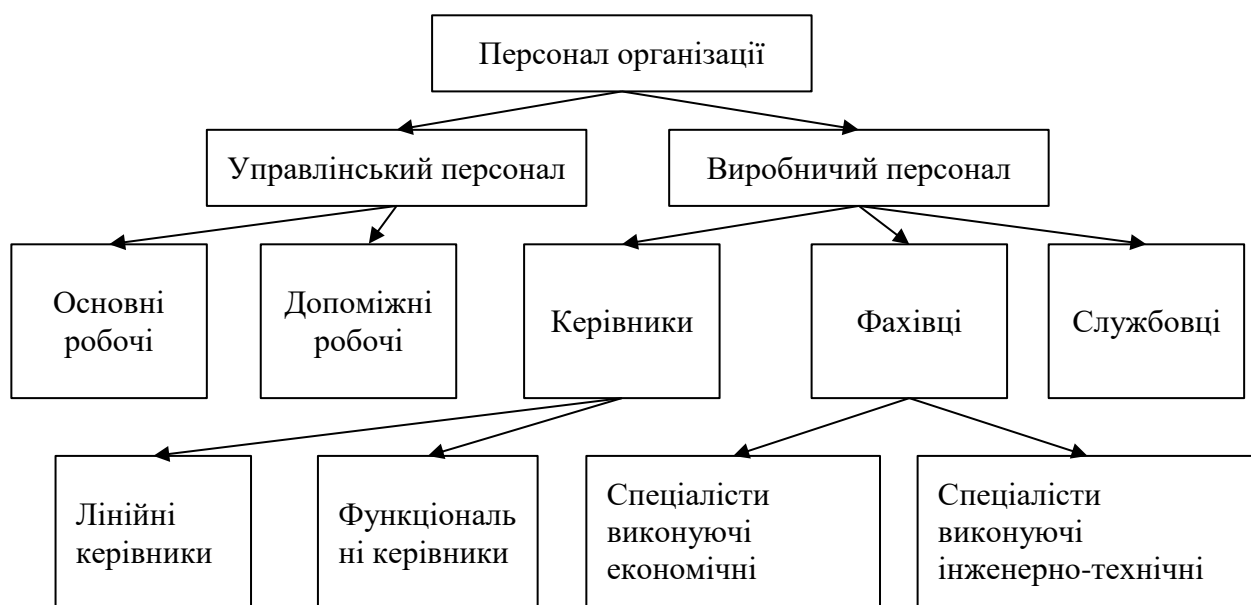


Рис. А.1. Структура персоналу організації за категоріями [8]

## Додаток Б

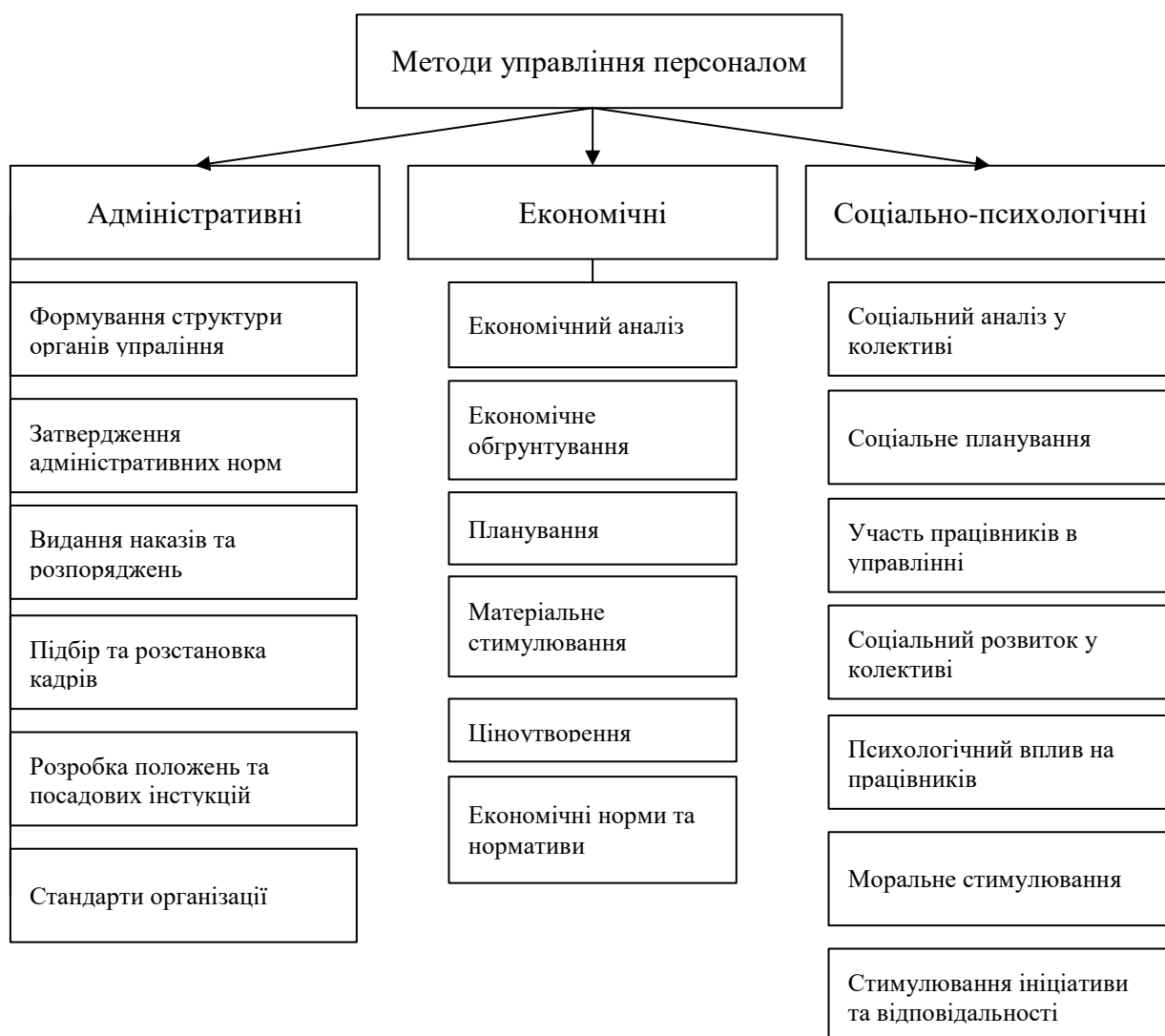


Рис. Б.1. Методи управління персоналом [26]

## Додаток В

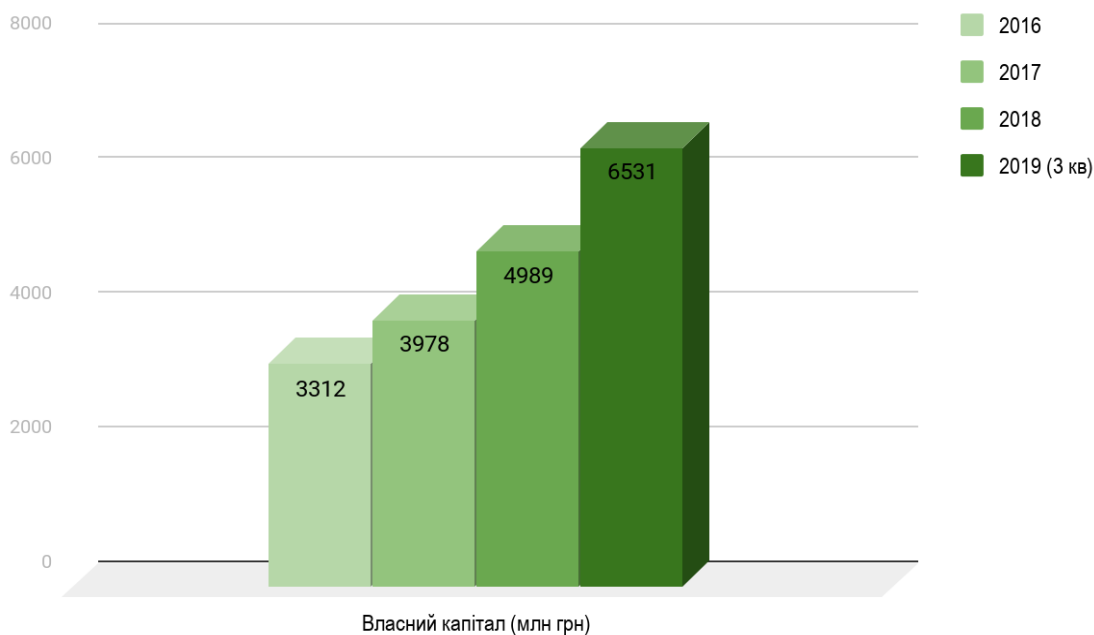


Рис. В.1. Власний капітал АТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: авторська розробка на основі [33]

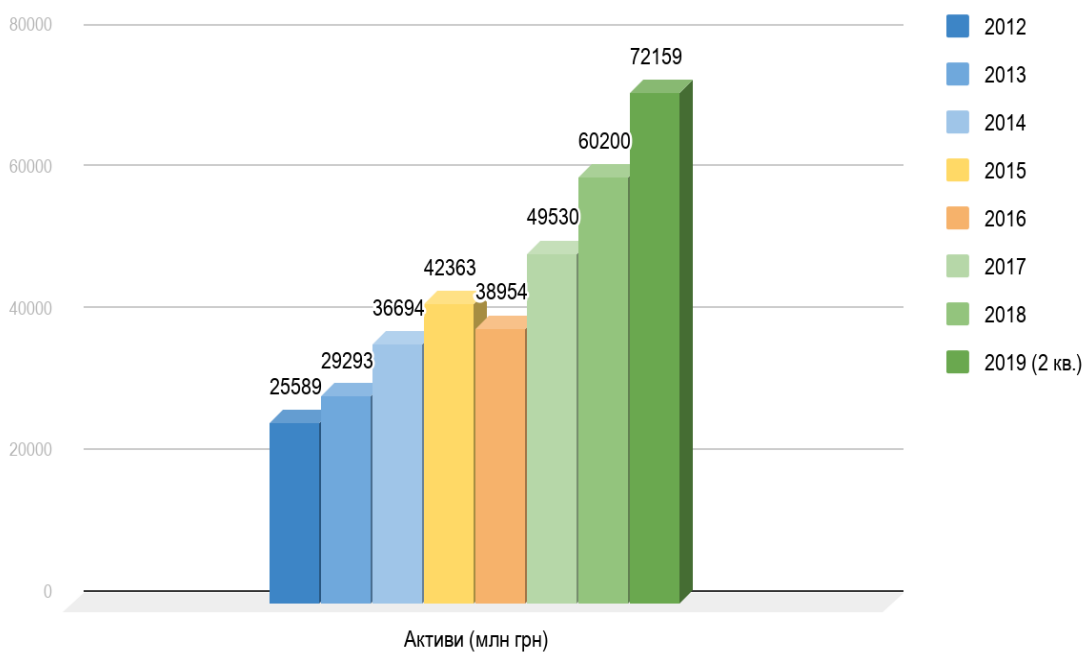


Рис. В.2. Активи АТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: авторська розробка на основі [33]

## Додаток Г

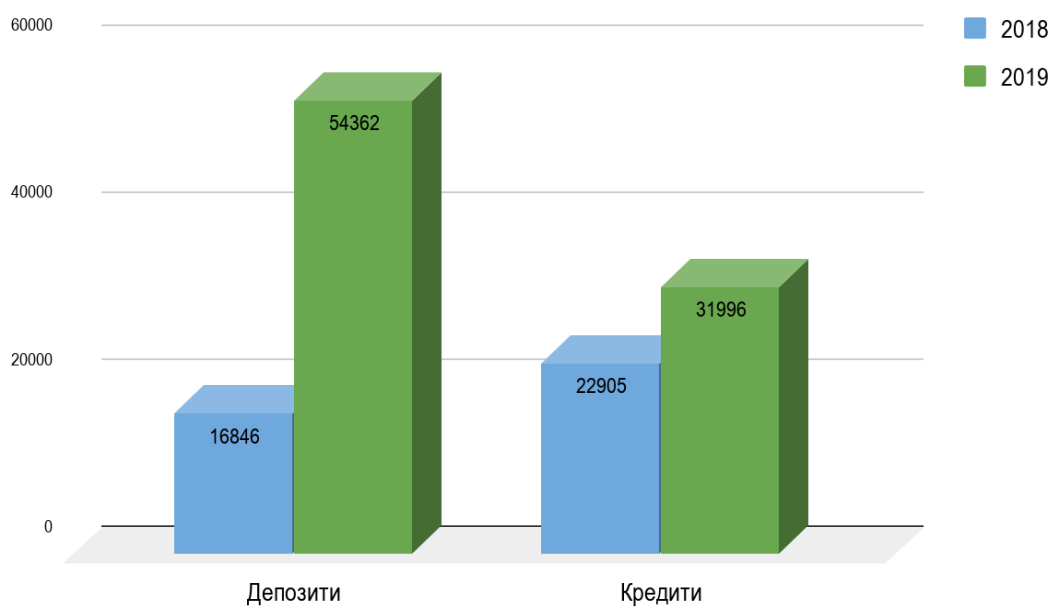


Рис. Г.1. Динаміка кредитів та депозитів в АТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: авторська розробка на основі [33]

## Додаток Г

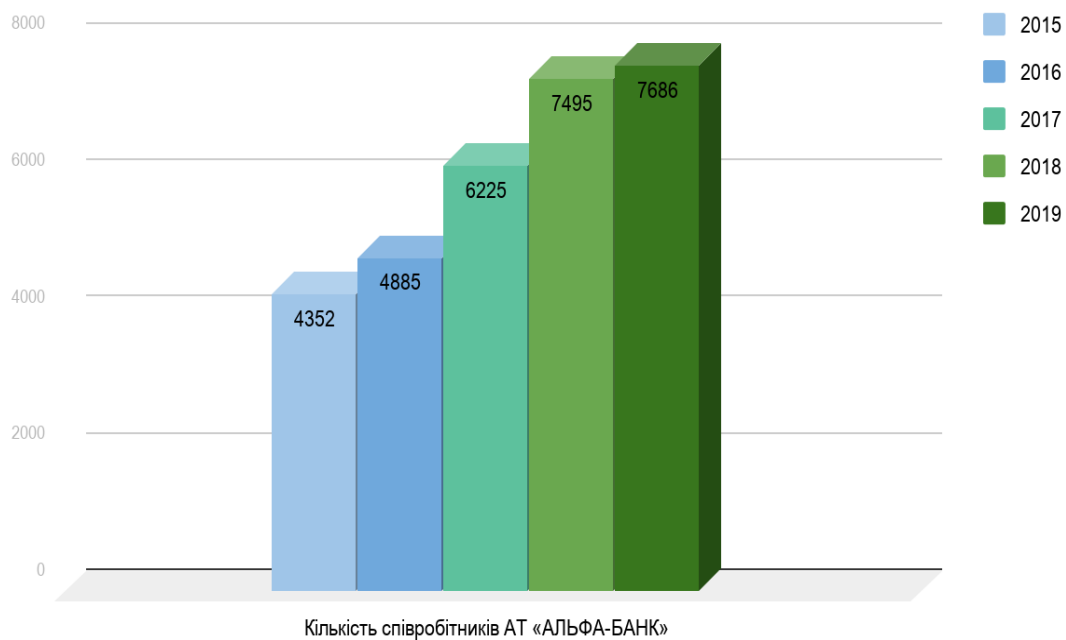


Рис. Г.1. Чисельність співробітників в АТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: авторська розробка на основі [33]

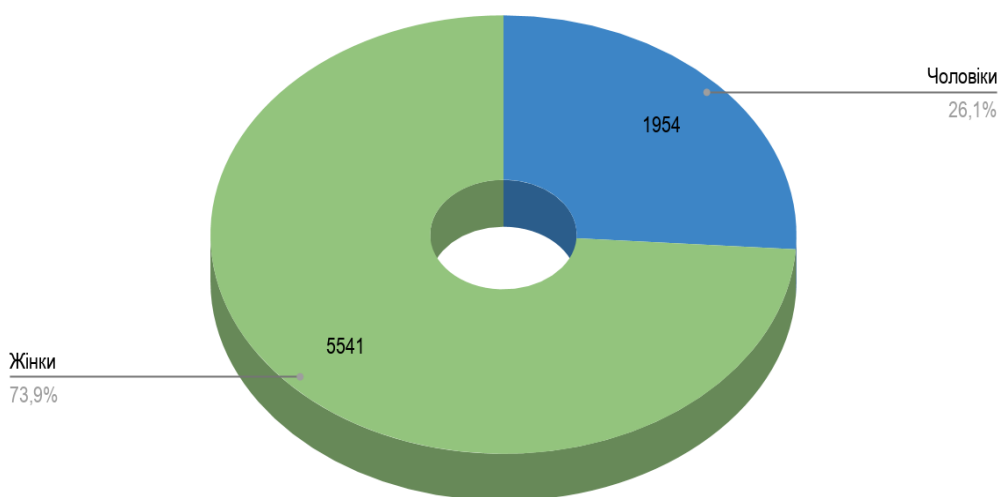


Рис. Г.2. Порівняння кількості чоловіків та жінок в АТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: авторська розробка на основі [33]



## Додаток Д

Таблиця Д.1

## Коефіцієнт виконання планового показника

Рівень виконання ключового показника	Коефіцієнт виплати від рівня виконання
> 110%	1,3
≥ 105% - 110%	1,2
≥ 100% - 105%	1
≥ 90% - 100%	0,8
≥ 80% - 90%	0,5
< 80%	0

Джерело: [33]

Таблиця Д.2

## Ключові показники спеціалістів по роботі з фізичними та юридичними особами

Посада	КРІ 1	КРІ 2	КРІ 3	КРІ 4
Спеціаліст по роботі з фізичними особами	Кредитні продукти	Комісійний дохід по додатковим продуктам	Приріст пасивів	Нові клієнти
Спеціаліст по роботі з юридичними особами	Портфель нових активованих клієнтів	Залучення нових клієнтів	Комісійний дохід по новим клієнтам	Приріст пасивів

Джерело: [33]

## Додаток Е



Рис.Е.1. Механізм підвищення ефективності управління діяльністю банку

Джерело: авторська розробка

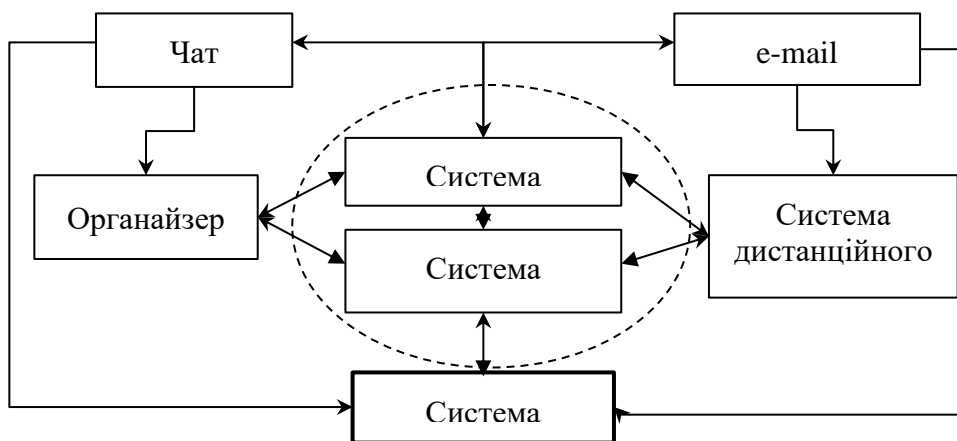


Рис.Е.2. Схема інформаційного управлінського комплексу

Джерело: авторська розробка

## Додаток Є

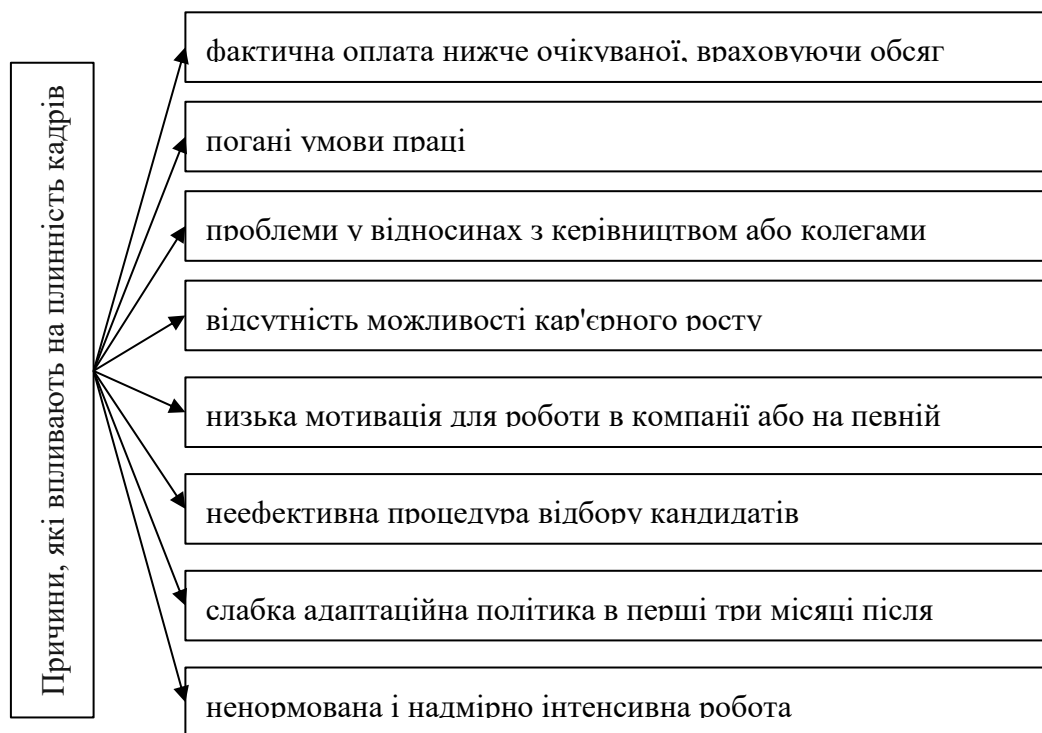


Рис. Є.1. Причини плинності кадрів

Джерело: авторська розробка

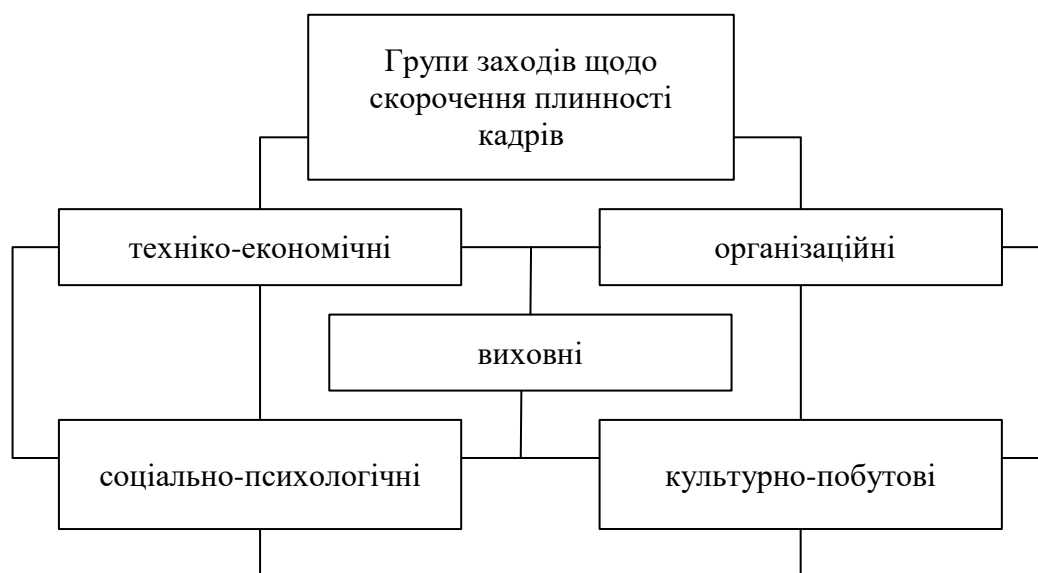


Рис. Є.2. Заходи щодо скорочення плинності кадрів

Джерело: авторська розробка

## АНОТАЦІЯ

### на наукову роботу під шифром «Банківський персонал»

Глибокі зміни в суспільно-економічних процесах сучасності призвели до підвищення ролі персоналу. Управління персоналом у банках набуває все більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності банків, їх стратегічного та оперативного розвитку. Саме тому, тема роботи є досить актуальною в наш час.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз та розробка методичних підходів і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення організації управління персоналом комерційного банку.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі задачі: дослідити сутність, класифікацію та функціонування персоналу банку; методи управління персоналом банку; розглянути організаційно-економічну характеристику АТ «Альфа-Банк»; дослідити стратегію розвитку трудових ресурсів в АТ «Альфа-Банк»; проаналізувати методи залучення банківського персоналу АТ «Альфа-Банк»; узагальнити зарубіжний досвід організації системи управління персоналом банку з метою розробки пропозицій щодо можливості його адаптації до умов України; запропонувати заходи підвищення ефективності системи управління, планування та професійного відбору на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом АТ «Альфа-Банк».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення організації системи управління персоналом АТ «Альфа-Банк».

При проведенні даного дослідження були використані методи: методи збору та узагальнення інформації, методи спостереження, метод групування, графічно-табличні методи, метод аналізу.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, БАНК. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛ.