

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

магістр

Освітній рівень

Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 «Соціальні та поведінкові науки» \_\_\_\_\_

Шифр і назва галузі

Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 «Економіка» \_\_\_\_\_

Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація \_\_\_\_\_ «Управління персоналом та економіка праці» \_\_\_\_\_

на тему: Удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ (за матеріалами ПАТ «Альфа Банк», м. Хмельницький)

ДРУПЕП.021219.01.04.00

Студента 5 курсу, групи УПЕПмз-21-1

\_\_\_\_\_

О.В. Горбатюк

Підпис

Керівник:

д-р екон. наук, професор

\_\_\_\_\_

М.Д. Ведерніков

Підпис

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри

д-р екон. наук, професор

\_\_\_\_\_

М.Д. Ведерніков

Підпис

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.2022 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес економіці \_\_\_\_\_  
Освітній рівень \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 «Соціальні та поведінкові науки» \_\_\_\_\_  
Шифр і назва галузі \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 «Економіка» \_\_\_\_\_  
Шифр і назва спеціальності \_\_\_\_\_  
Спеціалізація \_\_\_\_\_ «Управління персоналом та економіка праці» \_\_\_\_\_  
Освітня програма \_\_\_\_\_ освітньо-професійна \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес економіці

Ведерніков М.Д.

Підпис

Прізвище, ініціали

«25» серпня 2022 року

## ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

**Горбатюк Олександр Вікторович**

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ (за матеріалами ПАТ «Альфа Банк», м. Хмельницький)

керівник роботи Ведерніков М.Д., д-р екон. наук, професор

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від «01» липня 2022 року № 83.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 14 рудня 2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, нормативна база, статистичні та звітні матеріали банку: річна фінансова звітність згідно МСФЗ, звіт з діяльності, звіт про управління, кодекс корпоративного управління.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) У першому розділі розкрити теоретичні засади мотивації персоналу банківських установ. У другому розділі проаналізувати організаційно-економічні тенденції мотивації персоналу ПАТ «Альфа Банк». У третьому розділі визначити концептуальні положення удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунок – Структура персоналу організації за категоріям; Рисунок – Складові засади механізму впровадження

інновацій; Таблиця - Основні макроекономічні показники ПАТ «Альфа Банк»; Таблиця - Основні показники діяльності Альфа Банку за 2020-2021 роки; Таблиця - Групування особистих компетенцій в дослідницькій програмі ЄС; Рисунок - Процес упровадження системи Key Performance Indicators; Таблиця - Оцінка фактичного результату; Таблиця - Остаточна квартальна оцінка; Таблиця - Середній бал за підсумками опитування «Чи влаштовує Вас КРІ».

#### 6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01.09.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Збір необхідної інформації для написання теоретичної частини роботи	04.10.22 – 14.10.22	Виконано
2 Вивчення статистичних даних та аналіз літературних джерел	15.10.22 – 30.10.22	Виконано
3 Оформлення першого розділу роботи та надання його керівнику для погодження	31.10.22 – 04.11.22	Виконано
4 Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства	05.11.22 – 09.11.22	Виконано
5 Оформлення другого розділу роботи та надання його керівнику для погодження	10.11.22 – 14.11.22	Виконано
6 Аналіз отриманих результатів і формулювання висновків	15.11.22 – 18.11.22	Виконано
7 Оформлення проектно-рекомендаційної частини роботи та надання його керівнику для погодження	19.11.22 – 06.12.22	Виконано
8 Підготовка роботи до захисту (нормоконтроль, перевірка на наявність плагіату, супровідні документи, доопрацювання роботи згідно зауважень)	07.12.22 - 14.12.22	Виконано
9 Попередній захист дипломної роботи	16.12.2022	Виконано
10 Захист дипломної роботи	22.12.2022	Виконано

Студент

\_\_\_\_\_

Підпис

О.В. Горбатюк

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Підпис

М.Д. Ведерніков

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: Удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ (за матеріалами ПАТ «Альфа Банк», м. Хмельницький).

Виконав студент групи УПЕПмз-21-1 Горбатюк О.В.

Керівник д-р екон. наук, професор М.Д. Ведерніков

Обсяг – 81 с., 5 табл., 3 рис., 61 джерел, 6 додатків.

Ключові слова: мотивація, персонал, управління персоналом, технологія управління персоналом, hr-інжиніринг, інновації, корпоративний менеджмент, ефективна модель.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій із удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічний механізм мотивації персоналу банківських установ (за матеріалами ПАТ «Альфа Банк», м. Хмельницький).

У першому розділі наведено теоретичні засади мотивації персоналу банківських установ.

У другому розділі наведено організаційно-економічні тенденції мотивації персоналу ПАТ «Альфа Банк».

Третій розділ присвячено визначенню концептуальних положень удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу та пропозиції щодо формування ефективної моделі мотивації персоналу банківських установ.

---

Дата

---

Підпис

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретичні засади мотивації персоналу банківських установ.....	9
1.1. Сутність та визначення поняття мотивації персоналу.....	9
1.2. Класифікація, методи та принципи мотивації персоналу.....	15
1.3. Теоретико-методичні засади організаційно-економічного механізму мотивації персоналу.....	19
Висновки до розділу 1.....	25
2 Організаційно-економічні тенденції мотивації персоналу ПАТ «Альфа Банк».....	27
2.1. Організаційно-економічна структура ПАТ «Альфа Банк».....	27
2.2. Організація корпоративного менеджменту та мотивація персоналу ПАТ «Альфа Банк».....	41
2.3. Монетарна та немонетарна мотивація персоналу ПАТ «Альфа Банк».....	48
Висновки до розділу 2.....	54
3 Концептуальні положення удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ.....	58
3.1. Виявлення напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ.....	58
3.2. Обґрунтування впровадження організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ.....	61
3.3. Формування ефективної моделі мотивації персоналу банківських установ.....	66
Висновки до розділу 3.....	73
Висновки.....	76
Перелік джерел посилання.....	82
Додатки.....	88

## ВСТУП

Реалізація інноваційної моделі розвитку вітчизняної економіки потребує створення на державному рівні відповідних системних умов прогресивної мотивації та стимулювання діяльності персоналу. В такій ситуації зростає роль банківських установ, як системоутворюючих елементів фінансової системи. Банківські установи, в тому числі і комерційні, ефективно, оптимально та раціонально використовуючи людські ресурси, підвищуючи якість управління ними і забезпечуючи стабільність кадрового складу шляхом поліпшення соціально-економічних показників фінансово-господарської діяльності, сприятиме отриманню додаткових конкурентних переваг на фінансовому ринку. Створення ефективної та конкурентоспроможної на світовому рівні банківської системи, здатної забезпечити високий рівень інвестиційної та інноваційної активності на фінансовому ринку, є необхідною умовою сталого розвитку економіки України та її подальшої інтеграції у світове економічне господарство. Головну роль у виконанні зазначених завдань у розвитку фінансової діяльності банківських установ відіграє організаційно-економічний механізм мотивації персоналу банківських установ. Успіх банку безпосередньо залежить від внеску кожного окремого працівника. Саме персонал є основною рушійною силою, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості банківської установи. Кожний власник, акціонер та керівник зацікавлений, щоб його персонал працював з найбільш високою ефективністю і самовіддачею. Необхідною потребою та об'єктивною умовою таких інноваційних рішень є удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ, а також розроблення концептуальних положень та формування ефективної моделі мотивації персоналу банківських установ. Банківська установа, відповідно до чинного законодавства, дисциплінована та сувора організаційна структура, у якій організації існує система цілей, що включає як середньострокові цілі і завдання, так і довготривалі

орієнтири розвитку. Корпоративні відносини банківського персоналу мають високий рівень відчуженості кожного співробітника від його індивідуальних потреб. Оскільки зв'язок між виробничим способом існування і індивідуальною життєдіяльністю працівника здійснюється в основному через заробітну плату, то модель мотивації персоналу банківських установ виступає як один з інструментів, спрямований на перехід людини з її індивідуальної життєдіяльності у виробничу. У зв'язку з цим основною метою стимулювання виступає орієнтація персоналу на досягнення цілей і завдань, поставлених перед банком. Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому, що сучасне управління персоналом банку потребує розробки та удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ, а також розроблення концептуальних положень та формування ефективної моделі мотивації персоналу банківських установ.

Проблеми організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ досліджено у працях багатьох провідних учених-економістів А. Колота, В. Данюка, П. Саблука, М. Ведернікова, О. Чернушкіної, Л. Волянської-Савчук. Проаналізувавши наукові джерела, можна зробити висновок, що вчені досліджують в основному загальні тенденції розвитку теоретичних засад та методичних підходів щодо мотивації персоналу, а проблемам організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ приділяється недостатньо уваги.

Метою дипломної роботи є комплексне дослідження концептуальних положень та формування напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу як основної умови ефективної моделі мотивації персоналу банківських установ.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та визначення поняття мотивації персоналу;
- розглянути методи та принципи мотивації персоналу;
- дослідити теоретико-методичні засади організаційно-економічного

- механізму мотивації персоналу;
- визначити організаційно-економічна структура банківської установи;
  - проаналізувати організація корпоративного менеджменту та мотивацію персоналу;
  - здійснити виявлення напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ;
  - визначити впровадження та формування ефективної моделі мотивації персоналу банківських установ.

Об'єктом дослідження є мотивація персоналу банківських установ.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу ПАТ «Альфа Банк».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано такі наукові методи: спостереження; наукового абстрагування у дослідженні, синтезу, порівняльного аналізу – для оцінки динаміки стану мотивації персоналу банку, визначення його впливу на результати діяльності організацій; узагальнення; аналогії; розрахунковий метод; системного підходу; економіко-математичні; табличний та графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ; описовий метод; соціологічні.

Дипломна робота магістра виконана за матеріалами діяльності ПАТ «Альфа Банк».

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань функціонування організаційно-економічного механізму мотивації персоналу, матеріали статистичної звітності банківської установи.

Апробація результатів роботи та публікації. За темою дослідження було опубліковано тези: «Інноваційні технології в управлінні персоналом / Фінансово-економічна платформа парадигмальних змін повоєнного розвитку України: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої пам'яті проф. Войнаренка Михайла Петровича (27-28 жовтня 2022 року, м.

Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2022. – 354 с. С. 116-118. Компетентнісний підхід в управлінні та розвитку персоналу підприємства / Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції присвяченій 60- річчю Хмельницького національного університету «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік»,: 17-18 листопада 2022 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2022. – с 394. Роль і функції керівника в ефективній діяльності команди / Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції присвяченій 60- річчю Хмельницького національного університету «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік»,: 17-18 листопада 2022 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2022. – с 394.»

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 81 сторінці, робота містить 3 рисунки, 5 таблиць та додатки. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

# І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

## 1.1 Сутність та визначення поняття мотивації персоналу

У сьогоденнішніх реаліях побудови фінансово-господарської системи в Україні проблема мотивації персоналу банківських установ набула актуального значення. Вирішення поставлених завдань, які постають перед банківським сектором, як показує передовий досвід здійснення фінансових операцій, залежить від персоналу, важливим фактором до впровадження є мотивація. Нові види підприємницької діяльності та форми власності, що утворилися в Україні, надають широкі можливості для формування й практичного використання зарубіжного досвіду з актуальних питань побудови удосконалення організаційно-економічних механізмів мотивації персоналу банківських установ з метою зниження собівартості продукції та підвищення продуктивності праці персоналу. Питання мотивації персоналу до продуктивності праці давно досліджується, проте має багато наукових підходів. Історично склалося, що вказані проблеми досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. У загальному визначенні поняття мотивація – це сукупність зовнішнього та внутрішнього інноваційного потенціалу людського капіталу, які спонукають персонал до виконання суспільно корисних дій.

На всіх етапах розвитку суспільства праця була і залишається джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачає своєї актуальності. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики досліджували те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до праці. Існує велика кількість означень поняття мотивації, що розкривають його сутність з різних аспектів. Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій [3]; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, що

визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; в управлінні – це функція керівництва, котра полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготерміновому впливі на працівника з метою зміни за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації (таке визначення дано в працях М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі «Основи менеджменту»). Функція мотивації полягає в тому, що керувати кадрами потрібно через колектив, через лідерів. Дійти до кожного працівника так, щоб він зрозумів свою роль, знайшов своє місце і запрацював з найбільшою віддачею, виходячи з власних інтересів та інтересів колективу [1, с. 8-9]. Послідовники Тейлора вважали, що феномен мотивації потрібно розуміти механістично: грошова одиниця (додаткова оплата) приносить одиницю додаткової роботи. У наш час вчені та практики-менеджери розглядають мотивацію з погляду психологічних закономірностей людини, які можуть бути зіставлені із законами природи [12].

Ф.І. Хміль у своїй книзі "Менеджмент" пише: "Людей можна примусити виконувати те чи інше рішення, ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання їх має певні межі, зазвичай, визначені системою організації спільної праці та контролю за здійсненням її. Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини". А.М. Колот дає таке означення мотивації в своїй книзі "Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу": "Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою". О.Є. Кузьмін визначає мотивування як "вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації" [7, с. 156, 8, с. 79]. З.П. Румянцева і Е.А. Уткін під мотивацією розуміють діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид

управлінської діяльності. В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко також визначають мотивацію як функцію управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації [11, с. 118]. Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (це те, що людина вважає цінним для себе) [8, с. 9].

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив, який і спонукає людину до певної цільової дії. У літературі існує декілька значень поняття "мотив":

внутрішня спонука особи до діяльності, пов'язана з задоволенням певних потреб [10, с. 43];

сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зумовлюють активність людини і визначають її спрямованість [4, с. 65];

причини вибору дій і вчинків людини [9, с. 22].

Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Вони є відносно самостійними, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів, їхню силу і стійкість. Якщо потреби становлять сутність, "механізм" всіх видів людської активності, то мотиви є конкретним виявленням цієї сутності. Як один зі засобів мотивації використовують стимулювання (процес використання певних стимулів для користі людини і організації). Функція мотивації в управлінні тісно пов'язана з іншими основними функціями управління: плануванням, організацією, контролем і оцінкою прийнятих рішень і полягає в стимулюванні персоналу до ефективної, добросовісної діяльності з метою досягнення цілей організації, тобто в визначенні потреб персоналу, розробці системи винагород за виконану роботу, використанні різноманітних форм оплати праці, використанні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів сумісної діяльності. Ця функція покликана забезпечити високоякісне і добросовісне виконання членами організації своїх обов'язків [12].

На сучасному етапі для ефективної мотивації своїх працівників керівнику необхідно виявити, які ж насправді їхні потреби і забезпечити найкращий спосіб задоволення цих потреб. Мотивація охоплює інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямку зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності. Відомо, що можна свідомо впливати на людей для успішного виконання завдань, які стоять перед організацією. Наявні концепції мотивації різні автори поділяють на різні групи. Так існує поділ мотиваційних теорій на змістовні і процесуальні. Інша група авторів додає до цих ще одну групу – початкові теорії. Розглянемо групу початкових теорій. Сюди належать: "ХУтеорія" Мак-Грегора, сучасна розширена інтерпретація теорії "Y" Мак-Грегора, теорія "Z". Теорії "X" та "Y" Мак-Грегора. Відповідно до теорії "X", люди за будь-якої можливості уникають роботи, відповідальності, у них відсутнє почуття честоловства. Визначальними є потреби захищеності. Потрібно використовувати контроль та погрози. Згідно з теорією "Y", люди прагнутимуть до відповідальності та виконання роботи, якщо будуть створені відповідні умови. Відбувається орієнтація на потреби вищого порядку [8, с. 83]. Німецькі спеціалісти в галузі управління В. Зігерт і Л. Ланг запропонували сучасний розширений варіант теорії "Y" [5, с. 234-246].

Основними тезами цієї теорії є наступні: всі організаційні дії повинні бути осмисленими; більшість людей отримує від роботи задоволення, радість, відчувають відповідальність за свою працю, якщо реалізовується їхня потреба в особистій участі в результатах діяльності; кожен співробітник прагне довести свою значимість і важливість свого робочого місця; майже кожен працівник має власну точку зору як покращити результати своєї діяльності; кожен працівник прагне до успіху і прикладає для цього значні зусилля, але успіх без його визнання призводить до розчарування; кожен працівник бажає знати як оцінюється його робота, а також критерії оцінки його праці; якщо підлеглим запропонована свобода вибору діяльності, вони працюють з повною віддачею. Теорію "Z" розробив американець У. Оучі на основі японського досвіду

управління. Основною рисою цієї теорії є обґрунтування колективістських принципів мотивації. Згідно з нею, мотивація працівників повинна виходити з цінностей "виробничого" клану, тобто підприємства як однієї великої сім'ї. Теорія "Z" описує хорошого працівника, що надає перевагу роботі в колективі і має стабільні цілі діяльності на довготермінову перспективу. Стимули сприяння праці для таких працівників є ефективними в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення. Розглянемо групу змістовних теорій. Сюди належать: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорія набутих потреб МакКлелланда, теорія двох факторів Герцберга [12].

Теорія ієрархії потреб Маслоу. Відповідно до цієї теорії, існує 5 груп потреб: фізіологічні, безпеки й захищеності, соціальні, поваги, самовираження. Перші дві групи потреб є первинними (потребують першочергового забезпечення), а останні три – вторинними. Вітчизняні науковці А.М. Колот, Н.П. Тарнавська головною вадою теорії Маслоу вважають те, що в ній не враховані індивідуальні особливості людини. Теорія Альдерфера. Тут виокремлено три групи потреб: потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами безпеки), потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини), потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись) [8, с. 82]. Ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а і зворотній рух [6, с. 23]. Теорія набутих потреб Мак-Клелланда. Він говорить про те, що треба враховувати три потреби: влади, успіху, причетності. Ці потреби не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування [6, с. 27]. Теорія двох факторів Герцберга. Всі фактори поділяються на гігієнічні (політика фірми і адміністрації, умови роботи, заробіток, міжособистісні стосунки в колективі, рівень безпосереднього контролю за роботою тощо) та мотиваційні (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання тощо) [8, с. 82]. Вада теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а

несприятливі – з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Тобто усі негаразди прагнуть списати на "об'єктивні причини", а позитивні результати вважають власною заслугою. До процесуальних теорій належать теорія очікувань, теорія справедливості, теорія встановлення цілей, теорія Портера-Лоулера, теорія підвищення мотивації Скіннера, концепція партисипативного управління. Основним розробником теорії очікувань є В. Врум. Його теорія заснована на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини. Людина також повинна сподіватися, що вибраний нею варіант поведінки дійсно приведе до задоволення чи набуття бажаного. Теорію справедливості (рівності) розробив американський вчений С. Адамс [5, с. 214-217].

Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що людина порівнює оцінку своїх дій з оцінкою аналогічних дій своїх колег і на цій основі приходять до висновку про справедливість оплати. Вирішення такої проблеми можливо здійснити за допомогою створення чіткої, простої і зрозумілої всім системи оплати праці і збереження розмірів сумарного заробітку кожного співробітника в таємниці. Теорію постановки цілей розробив Е. Локк [2, с. 98-104]. Ця теорія виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які він ставить перед собою і заради яких здійснює свої дії. Людина з урахуванням свого емоційного стану усвідомлює та оцінює події, що відбуваються навколо. На основі цього людина визначає для себе цілі, до яких має прагнення, виконати певну роботу, досягає наміченого результату й отримує від цього задоволення. Теорія Л. Портера – Е. Лоулера [5, с. 198-203] ставить результати праці в залежність від затрачених працівником зусиль, його здібностей, а також від визнання працівником своєї ролі. Рівень затрачених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що прикладені зусилля приведуть за собою нагороду. Теорію посилення мотивації розробив Б. Скіннер. Згідно з цією теорією, поведінка людей зумовлена наслідками їхніх дій у подібній ситуації в минулому. Працівники отримують досвід, що в них є, і намагаються брати такі завдання, виконання яких давало раніше позитивні результати, і уникають завдань, виконання яких зумовило негативні результати. Розглянемо теорію

парсипативного (спільного) управління. Активна участь працівників у житті організації підвищує задоволення працівників від роботи, спілкування з колегами, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше. Теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників [8, с. 83-84].

Отже, мотивація персоналу – це комплекс управлінських заходів для стимулювання та створення умов працівникам, щоб вони працювали віддано, ефективно, продуктивно згідно чинного законодавства. Без неї не може існувати жодна підприємницька структура, у тому числі й банківські установи, тому з нею потрібно рахуватися та більш детально провести дослідження.

## **1.2 Класифікація, методи та принципи мотивації персоналу**

Система управління персоналом, будучи однією з найважливіших підсистем управління банківською установою, 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 договором 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 [13, 14]. У теорії

менеджменту персонал організації розглядається в якості її соціальної системи, а провідна роль в забезпеченні виконання стратегічних цілей організації належить персоналу організації [15]. 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 на рис. 1.1., має свою певну роль і пов'язаний з іншими елементами.

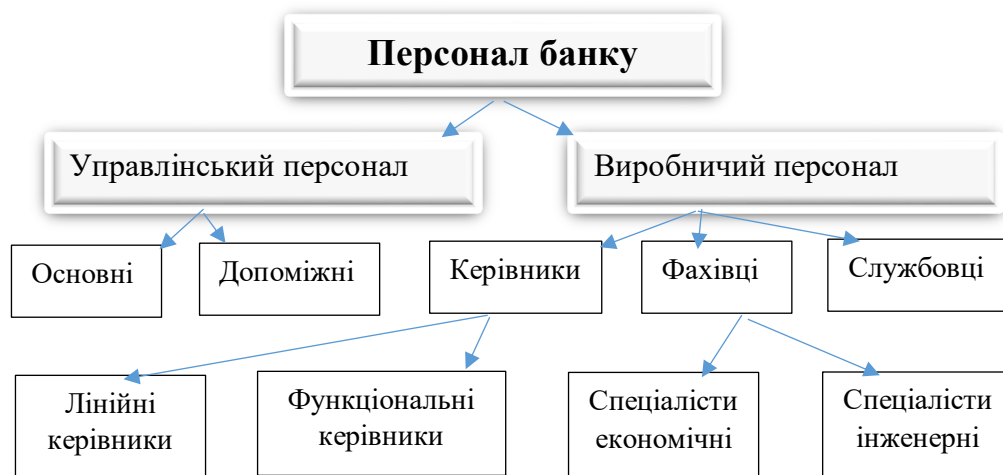


Рисунок 1.1 – Структура персоналу організації за категоріями [13]

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 [16, 17]. 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 [18]. 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 [19]. 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 [20]. 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 [21]. 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 [22]. Таким чином, аналізуючи дослідження з обраної тематики, виникла значна кількість різних форм, методів управління персоналом і для ефективного впливу на персонал комерційного банку менеджменту банку необхідно комплексно і раціонально використовувати форми та методи управління персоналом банку, що дозволить підвищити результативність управлінської праці.

### **1.3 Теоретико-методичні засади організаційно-економічного механізму мотивації персоналу**

Перехід України до ринкових умов господарювання вимагає формування організаційно-економічних механізмів нового для нашої країни типу. Традиційна економічна наука вважає ядром організаційно-економічного механізму в умовах ринку діалектичну єдність державного регулювання та ринкової саморегуляції; відповідно до елементів даного механізму відносять: методи, форми, інструменти, важелі державного регулювання та ринкової саморегуляції. Організаційно-економічний механізм слід розглядати в сукупності всіх його складових з урахуванням кінцевого результату (оптимального ефекту) та циклічного характеру будь-яких соціально-економічних процесів.

Прискорення темпів росту науково-технічного прогресу та загострення конкуренції на всіх рівнях зумовили дослідження категорії «організаційно-економічний механізм впровадження інновацій» його формування, розвиток та використання.

«Механізм, як категорія, є тим інструментом, що забезпечує поступальний розвиток об'єкта, на який спрямовано рушійну силу чинників зовнішнього середовища. Його структура та зміст зазнають змін у процесі розвитку суспільного» [23], тобто відбувається інноваційна діяльність.

«Вперше поняття «економічні механізми» у науковий обіг увів французький вчений Шарль Ріст і запропонував власну концепцію дослідження економічних механізмів, хоч і не зробив чіткого розмежування між економічними механізмами та інститутами, в межах яких реалізується дія механізмів» [24].

«Організаційно-економічний механізм є складною багатогранною економічною категорією, яка ще не дістала однозначного трактування в економічній літературі. У широкому розумінні організаційно-економічний механізм являє собою сукупність різноманітних процесів, послідовностей стану, або частини деякої системи, порядку визначання економічної діяльності» [25]. На думку П.Т. Саблука він «повинен включати механізми, які регулюють економічну діяльність підприємств: організаційної побудови, планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання, кредитування, обліку та контролю, внутрішньогосподарчих і зовнішніх дій» [26].

«Ф.В. Зінов'єв розуміє під механізмом систему, що визначає порядок конкретних дій, при цьому він окремо розглядає організаційний і економічний механізм. На його думку, організаційний механізм – це організаційно-технологічні засоби ведення господарства, що спираються на його потенціал, з використанням ринкових принципів господарювання (самостійність, договірні відносини, комерційний інтерес, правова обґрунтованість діяльності і т.д.). Під економічним механізмом він розуміє «систему економічних засобів, форм і методів дії на матеріальні інтереси працівників виробничих і невиробничих засобів, що включає такі елементи як ціноутворення, стимулювання праці, економічні санкції, нормативну базу, критерії оцінки ефективності» [27].

«За визначенням Мостенської Т.Л., поняття «економічний механізм» це окрема економічна категорія. Вчений вважає, що термін «економічний механізм», «господарський механізм», «ринковий механізм» і «економічна політика» не тотожні. На її думку, економічний механізм – один з багатьох елементів економічної теорії, механізм поєднання дій державного регулювання і ринкового механізму саморегуляції» [28].

«За визначенням академіка І.І.Лукінова, економічний механізм є зараз досить складною сукупністю регуляторів, за допомогою яких реалізуються складові загальнодержавної та ринкової політики – монетарної, валютної, цінової, фінансової, банківсько-кредитної, платіжної, податкової, митної, страхової тощо [29]. Поняття „економічний механізм” широко використовується і багатьма іншими дослідниками, які вивчають проблеми, пов’язані з відтворенням і розвитком суспільного виробництва» [30].

«Тридед А.Н., зазначає що, «організаційно-економічний механізм – це сукупність (набір) правових і процедурних законів, методів, методик, процедур і технологій рішення, які реалізують процес розвитку підприємств й існують інформаційно або матеріально у системі управління підприємством»» [31].

«Економічний механізм господарювання визначається як сукупність взаємопов’язаних методів і важелів впливу на виробництво, розподіл, обмін і споживання продуктів; як система організаційно-економічних відносин і господарських зв’язків у народному господарстві» [32].

До основних елементів економічного механізму господарювання віднесено такі: форми організації суспільного виробництва (розподіл праці, розміщення, спеціалізація та ін.), за допомогою яких суспільство впливає на використання виробничих ресурсів та забезпечує підвищення його ефективності; форми та методи планування та господарського керівництва; форми господарських зв’язків, які забезпечують виробничі відносини між сферами виробництва та підприємствами; сукупність економічних важелів і стимулів впливу на виробництво. Але ж як було показано вище, саме ці елементи складають основу господарського механізму. «Академік П.Т.Саблук виділяє такі основні елементи економічного механізму: цінова політика, фінансово-кредитна політика, податкова політика, удосконалення управління та мотивації праці» [30]. Подібної точки зору дотримуються й інші дослідники» [33, 34].

«Організаційно-економічний механізм Лисенко Ю. та Єгоров П. визначають як систему формування цілей і стимулів, що дають можливість перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів

суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту» [35]. Однак автори в даному визначенні організаційно-економічного механізму не враховують такі важливі елементи механізму управління як його методи, інструменти і структура, хоча безумовно позитивним є розгляд організаційно-економічного механізму як системи.

Організаційно-економічний механізм включає підсистеми управління, регулювання, стимулювання, координації, мотивації тощо.

«Найважливішими елементами організаційного механізму інноваційної діяльності є: мета, принципи, функції, методи, кадри, рішення, техніка і технологія, інформація, організаційна структура управління, наукова організація управлінської праці, правові основи управління, ірраціональні фактори управління та ін. Якщо в цій системі якийсь елемент виявиться малоефективним, то вплив недосконалості цього елемента буде відчувати вся система управління і, відповідно, вона буде менш результативною. Тому дуже важливо періодично звіряти міру відповідності один одному елементів системи менеджменту і в разі потреби вносити корективи. Економічний механізм інноваційної діяльності ґрунтується на системі економічних законів, принципів, методів управління і таких важелів виробництва, як ціна, прибуток, фонди стимулювання, розвиток відносин власності, маркетингу та ін.» [36].

Організаційна складова механізму управління інноваційною діяльністю передбачає виконання таких функцій як вибір і обґрунтування методів організації і регулювання інноваційної діяльності, як у галузі так і на конкретному підприємстві, а також впровадження прогресивних форм організації праці і ефективною системи мотивації інноваційної діяльності.

Наступна складова – економічний елемент, пов'язаний з аспектами реалізації механізму управління інноваційною діяльністю відповідає за фінансове забезпечення розробки і реалізації інноваційних проектів, сприяє нарощуванню інтелектуального потенціалу і розвитку трудових ресурсів, а також контроль і оцінку ефективності інноваційної діяльності.

Вказані складові частини організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю виконуючи певні функції доповнюють і накладаються при здійсненні управління, тим самим утворюючи комплексний організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю. Таким чином, успішне формування розглянутих елементів і в цілому організаційно-економічного механізму на практиці сприятиме результативнішому управлінню інноваційною діяльністю, як у фінансових установах так і у банку.

«Отже, механізм впровадження інновацій має забезпечити реалізацію ряду завдань:

- стимулювання наукових розробок, що мають на меті створення нових технологій і продуктів банківської сфери;
- ефективну передачу досягнень науки, знань і результатів наукових розробок у виробництво;
- фінансування інноваційних проектів на прийнятних умовах для банківської сфери;
- справедливий розподіл результатів інноваційних проектів;
- поглиблення агропромислової інтеграції;
- розроблення, експертизу і супроводження інноваційних програм і проектів;
- освіту, підготовку і перепідготовку кадрів;
- формування інноваційного способу мислення;
- участь держави і регіональних органів влади у інноваційній діяльності» [37].

Аналіз робіт різноманітних авторів показує, що суть «організаційно-економічного механізму» розглядається по-різному. Так, в одному випадку вони розглядають його «як систему забезпечення взаємозв'язаної діяльності функціональних підрозділів інноваційного проекту в рамках встановленої організаційної структури управління, ефективне планування інноваційної програми і оптимальний розподіл ресурсів відповідно до вибраного критерію оптимальності. У іншому випадку – це економічні форми і методи організації і

стимулювання виробництва, на основі яких здійснюється діяльність підприємств і дія на їх розвиток» [38, 39].

Узагальнюючи вище викладене, можемо вивести у вигляді рисунку засади організаційно-економічного механізму впровадження інновацій у банківському секторі (рис. 1.2).

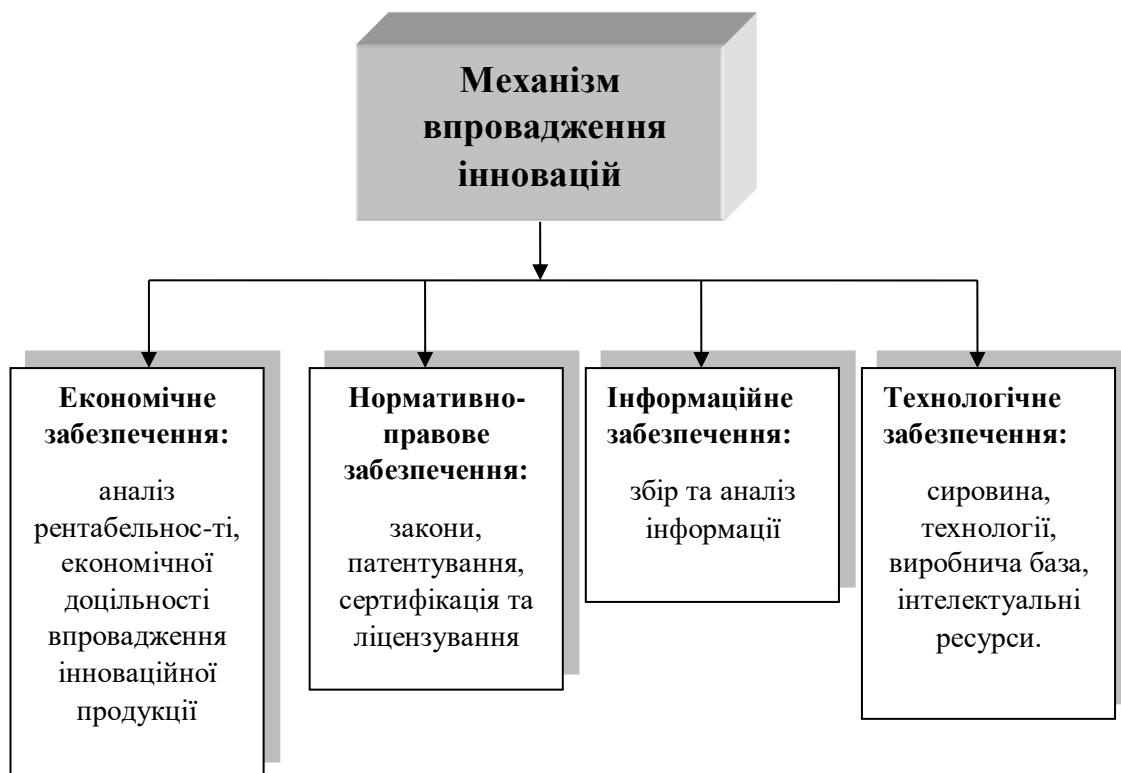


Рисунок 1.2 – Складові засади механізму впровадження інновацій [38]

Зважаючи на результати проведених досліджень під поняттям «Організаційно-економічний механізм впровадження інновацій» будемо розуміти взаємодію організаційних форм і економічних важелів, рівновага яких дозволить забезпечувати здійснення процесу, що циклічно повторюється, упорядкування інноваційної діяльності від генерації ідеї й подальшої її формалізації в новий продукт та його впровадження в банківських установах.

Виходячи із запропонованого визначення основною метою організаційно-економічного механізму впровадження інновацій є забезпечення сприятливих організаційних і економічних умов для здійснення інноваційної діяльності.

Організаційно-економічний механізм дозволяє побудувати таку стратегію інноваційного розвитку, яка б передбачала ефективно впровадження інноваційних механізмів мотивації персоналу банківських установ.

На нашу, думку, узагальнення теоретико-методичних засади організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ на загальнодержавному, макро та мікро рівнях і є визначальним щодо темпів розвитку національної економіки на інноваційній основі.

В розвинених країнах сучасні організаційно-економічні механізми розробки та упровадження інновацій на державному рівні можуть бути прямої та опосередкованої дії.

До механізмів опосередкованої дії відносяться податкові, фінансово-кредитні, амортизаційні та інші впливи на процес упровадження інновацій.

До механізмів прямої дії відносяться:

- адміністративно-відомчі шляхом прямого державного дотаційного фінансування досліджень;
- здійснення державних цільових програм різного рівня шляхом виділення коштів на підставі контрактів, укладених з переможцями відповідних конкурсів.

## Висновки до розділу 1

Мотивація персоналу – це комплекс управлінських заходів для стимулювання та створення умов працівникам, щоб вони працювали віддано, ефективно, продуктивно згідно чинного законодавства. Без неї не може існувати жодна підприємницька структура, у тому числі й банківські установи, тому з нею потрібно рахуватися та більш детально провести дослідження.

Аналізуючи дослідження з обраної тематики, виникла значна кількість різних форм, методів управління персоналом і для ефективного впливу на персонал комерційного банку менеджменту банку необхідно комплексно і раціонально використовувати форми та методи управління персоналом банку, що дозволить підвищити результативність управлінської праці.

Узагальнення теоретико-методичних засади організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ на загальнодержавному, макро та мікро рівнях і є визначальним щодо темпів розвитку національної економіки на інноваційній основі.

В розвинених країнах сучасні організаційно-економічні механізми розробки та упровадження інновацій на державному рівні можуть бути прямої та опосередкованої дії. До механізмів опосередкованої дії відносяться податкові, фінансово-кредитні, амортизаційні та інші впливи на процес упровадження інновацій.

## **РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «АЛЬФА БАНК»**

### **2.1. Організаційно-економічна структура ПАТ «Альфа Банк»**

Акціонерне товариство «Альфа-Банк» зареєстрованого Національним банком України 24 березня 1993 року. Банк є резидентом України. Головна установа Банку знаходиться за адресом: Україна, 03150, м. Київ, вулиця Велика Васильківська, 100. Діяльність АТ «Альфа-Банк» регулюється Банківською ліцензією на право надання банківських послуг №61 від 05 жовтня 2011 року та Генеральною ліцензією №61 від 05 жовтня 2011 року на право здійснення валютних операцій. Банк є постійним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 02 вересня 1999 року [40]. АТ «Альфа-Банк» Україна є одним з найбільших українських комерційних банків із міжнародним капіталом. Банк належить до приватної інвестиційної холдингової компанії АВН Holdings SA (АВНН) з головним офісом у Люксембурзі, що має інвестиції у фінансові установи в Україні, Білорусі, Казахстані, Нідерландах і Росії, а також представництва на Кіпрі та у Великобританії. З 2001 року він здійснює діяльність під брендом Альфа-Банк Україна. Банк входить до банківської групи та займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України та входить до Топ-10 фінансових установ в країні за обсягом активів, відповідно до даних Національного банку України. До складу банківської групи, станом на 31 грудня 2019 року входять АТ «Альфа-Банк», ПрАТ «Страхова компанія «Альфа Страхування», ТОВ «Паритет Фінанс», ТОВ «Альфа-Лізинг», ТОВ «УЛК «Альфа» та ТОВ СІБ КУА «Укрсоцнерухомість». Відповідальною особою банківської групи є АТ «Альфа-Банк». [40]. У вересні 2019 року до АТ «Альфа-Банк» було приєднано АТ «Укрсоцбанк» за спрощеною процедурою реорганізації. В результаті чого АТ «Альфа-Банк» було передано активи АТ «Укрсоцбанк» у розмірі 10115 млн грн, зобов'язання – у розмірі 8630 млн грн та капітал АТ «Укрсоцбанк» у розмірі 1484 млн грн. У зв'язку з

реорганізацією АТ «Укрсоцбанк» шляхом приєднання до АТ «Альфа-Банк», збільшився статутний капітал банку з 12179 млн грн до 28726 млн грн. Банк став повним правонаступником усіх прав, обов'язків та майна АТ «Укрсоцбанк». АТ «Альфа-Банк» є соціально відповідальною компанією, яка робить свій внесок у розвиток українського суспільства через власні проєкти, участь у спонсорських та благодійних програмах, які сприяють поліпшенню рівня життя українців, відкриваючи перед ними нові можливості. Пріоритетними сферами для здійснення соціальних інвестицій банку є освіта, її якість та доступність, здоров'я у формі підтримки медичних закладів та спортивних ініціатив, підтримка малозабезпечених верств населення, зокрема дітей, та екологія, починаючи від організації офісного простору АТ «Альфа-Банк» до організованого прибирання територій у містах [40].

Банк працює як універсальна банківська установа, яка надає послуги всім видам клієнтів: банкам, міжнародним фінансовим установам, великим клієнтам корпоративного бізнесу, клієнтам малого і середнього бізнесу, роздрібною бізнесу та фізичним особам. Діяльність Банку регулюється Банківською ліцензією на право надання банківських послуг №61 від 05 жовтня 2011 року. Банк є постійним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 02 вересня 1999 року.

Відповідно до рішення Правління Національного банку України від 26 лютого 2021 року №76-рш Банк у 2021 році віднесений до категорії системно важливих. За станом на 1 січня 2022 року рішенням Правління Національного банку України від 08.03.2022 №120-рш підтверджено віднесення Банку до системно важливих банків. Згідно з постановою Правління Національного банку України від 30 листопада 2020 № 151 Банк є об'єктом критичної інфраструктури в банківській сфері системи України.

Банк надає послуги за наступними напрямками:

- депозитні операції з суб'єктами господарювання та фізичними особами;
- кредитні операції з суб'єктами господарювання та фізичними особами (у тому числі, факторингові та лізингові операції);

- операції із використанням платіжних карток;
- ведення поточних, кореспондентських, ескроу, інвестиційних рахунків та рахунків покриття;
- розрахунково-касове обслуговування;
- надання у користування індивідуальних сейфів;
- вексельні операції (у тому числі, авалування та врахування векселів);
- надання банківських гарантій;
- надання акредитивів (у тому числі, надання підтвердження акредитивів);
- операції з цінними паперами;
- депозитарні операції;
- операції з електронними грошима;
- форексні операції, валютообмінні готівкові та безготівкові операції;
- міжбанківські операції на грошовому та валютному ринку;
- інкасація;
- еквайринг;
- посередницькі послуги з добровільного /обов'язкового страхування фізичних осіб та інше.

При наданні послуг Банк активно впроваджує нові технології для залучення та подальшого обслуговування клієнтів: створено відповідні мобільні додатки як для задоволення потреб юридичних, так і фізичних осіб. Банк постійно працює над оновленням продуктового ряду.

Банк дотримується високих стандартів якості обслуговування клієнтів, використовуючи свій багаторічний досвід на банківському ринку. Особливостями банківських послуг є їх висока якість, швидкість надання, повнота спектру.

В управлінні Банк виділяє наступні операційні сегменти:

- бізнес-сегмент, який надає банківські послуги клієнтам – фізичним особам, в тому числі: відкриття та ведення поточних та накопичувальних рахунків, депозитів, послуги по зберіганню цінностей, обслуговування платіжних карток, в тому числі преміального сегменту з максимальним наповненням додаткових сервісів для клієнтів, надання споживчих кредитів на придбання товарів та

послуг, як у готівковій формі, так і за допомогою платіжних карток, ведення рахунків в цінних паперах та проведення операцій з відповідними інструментами, широкий спектр валюто обмінних операцій в каналах каса, МВРУ, мобільний додаток тощо;

- бізнес-сегмент, який надає послуги клієнтам корпоративного бізнесу по обслуговуванню поточних рахунків, депозитів, кредитного фінансування в різних формах, проводить роботу з похідними фінансовими інструментами, надає послуги з купівлі-продажу іноземної валюти, здійснює управління активами, отриманими у власність Банку як погашення заборгованості клієнтів, тощо;

- бізнес-сегмент що організовує фінансування Банку та управління ризиками шляхом залучення коштів на фінансових ринках, випуск цінних паперів, інвестування в ліквідні активи.

Більш детально інформація у розрізі сегментів розкрита у примітці 25 до фінансової звітності Банку за 2021 рік.

У корпоративному бізнесі Банк здійснює кредитування з прийнятним кредитним ризиком та з фокусом на галузеву спеціалізацію. Пріоритетні галузі – сільське господарство, електроенергетика, будівництво. З метою диверсифікації кредитного портфелю додаткова увага приділяється середнім та регіональним клієнтам. У корпоративному кредитуванні основним завданням є поступальне зростання портфеля зі збереженням прийнятного рівня диверсифікації, досягнутого у попередньому році.

Банк забезпечує високий рівень і якість розрахунково-касового обслуговування корпоративних клієнтів. Основними послугами є: розрахунки у гривні та іноземній валюті, в тому числі міжнародні розрахунки у гривні через лоро-рахунки Банку, відкриті в банках-кореспондентах; операції з безготівковою валютою — купівля, продаж, конверсія; прийом і видача готівкової гривні та іноземної валюти через каси Банку; обслуговування кредитів нерезидентів; дистанційне обслуговування рахунків по системі Клієнт-Банк iFOBS (win, web, mobile версії), реалізовано повноцінний електронний документообіг через iFOBS;

виконання валютних платежів день у день; касове обслуговування бюджетних установ та організацій; прийом платежів від третіх осіб.

Банк надає послугу з ведення поточних рахунків, здійснення переказів та їх контроль за допомогою модулю «Центр фінансового контролю», що надає клієнту можливість організувати моніторинг, контроль і управління грошовими потоками своїх дочірніх компаній.

Банк впроваджує автоматизацію та оптимізацію процесів обслуговування клієнтів і внутрішньобанківських процесів із супроводження клієнтських операцій.

Крім того, Банк пропонує корпоративним клієнтам тарифи в розрізі «ціна-якість», підтримку в обслуговуванні з боку співробітників Головного офісу та менеджерів по обслуговуванню клієнтів, що володіють специфічними галузевими знаннями.

Банк пропонує клієнтам малого та середнього бізнесу тарифні пакети, що задовольняють потреби суб'єктів господарювання з різним обсягом виручки та об'ємом операцій, в тому числі тарифний пакет для компаній, що здійснюють зовнішньо-економічну діяльність.

У 2021 році продовжував активно розвивався напрямок дистанційного обслуговування клієнтів малого та середнього бізнесу. Значних результатів в сегменті малого та середнього бізнесу допомогла досягти сегментна модель продажів, нова сервісна модель із дистанційними каналами, повноцінна продуктова лінійка трансакційного та кредитного бізнесу. Клієнти сегменту малого бізнесу тепер мають можливість протягом дня отримати рішення про отримання фінансування для розвитку їхньої господарської діяльності шляхом подання заяви за кредитом у режимі онлайн без відвідування відділення. На поточний момент клієнтам доступне отримання поновлюваної кредитної лінії на поповнення обігових коштів у сумі до 2 мільйонів гривень на строк до 12 місяців. Надалі буде реалізовано оформлення всієї продуктової лінійки для повноцінного задоволення потреб для розвитку бізнесу.

Малий та середній бізнес спільно з IT, E-commerce та Visa реалізували

спільний проєкт державних органів влади, Банку та партнерів у розвитку безконтактних платежів у громадському транспорті.

Банк впровадив у 2021 році понад 100 проєктів і продуктів для клієнтів, зокрема таких інноваційних, як торгівля цінними паперами в Sense, Chameleon з необмеженим пільговим періодом, перекази з карток через Apple Pay, «Підтримка, тощо. Відбувся розвиток компетенцій щодо керування проєктами і аналітики, запуснені проєкти в Sense щодо поліпшення взаємодії клієнта з банком: повторна ідентифікація, довідки, закриття рахунків.

Запущено продукт «Легка розстрочка» з попередньою авторизацією - можливість оформлення розстрочки на покупку з замовленням в інтернет-магазинах, у наземних магазинах мережі Цитрус, в інтернет магазині Алло та в торгових центрах Епіцентр та Нова лінія, мережі Комфі.

Споживчі кредити без застави на придбання товарів та послуг: Партнер Фокстрот переведений на процес оформлення кредитної заявки за двома полями (ІПН + номер телефону). На даний момент 5 партнерів з 6 працюють на технології «прийняття рішення по 2 полям» у процесі LoanNST. У сфері кредитування активна участь у проєкті розвитку нового продукту разом із Rozetka (відкриття електронних кишеньок, видача кредитів новим позичальникам -клієнтам банку) та упровадження скорингових моделей для Collection.

З метою оперативного реагування на потреби клієнтів розширено повноваження керівників в регіонах щодо встановлення клієнтам індивідуальних умов обслуговування.

Протягом 2021 року Банк продовжував роботу в рамках програми державної підтримки клієнтів мікро-, малого та середнього бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%». В звітному періоді спрощено процес рефінансування діючих кредитів в АЛЬФА-БАНКУ по цій програмі.

Банк і надалі планує працювати над розвитком діджиталізації сервісів Банку для клієнтів малого та середнього бізнесу, в тому числі, дистанційне оформлення продуктів та послуг Банку, проходження планової ідентифікації тощо.

Банк заохочує активну взаємодію між його операційними сегментами і

приділяє значну увагу участі корпоративного бізнесу у крос-продажах роздрібного бізнесу.

У роздрібному бізнесі Банк націлений на збереження своєї долі на ринку роздрібного кредитування за рахунок впровадження нових та розвитку існуючих інструментів із збереженням відповідного рівня ризику.

Банк пропонує широкий спектр роздрібних продуктів, використовуючи кредитні та дебетні картки як платформу для крос-продажів і підтримуючи високу якість клієнтського обслуговування, у тому числі, за рахунок ефективного прийняття рішень та зручних методів погашення кредитів. Реалізовано функціонал cash кредити для існуючих клієнтів (PIL Cross) з ухваленою пропозицією щодо короткої анкети зі збагаченням.

Банк розвиває цифрові рішення у своїх пропозиціях в сфері продажу і обслуговування роздрібних продуктів, оптимізує свій роздрібний бізнес, використовуючи високотехнологічні канали дистрибуції. У презентованому новому мобільному додатку Sense SuperApp реалізовано: функціонал відкриття додаткового рахунку для ФОП у Sense: індивідуальний курс; негативна комісія за поповнення карток та рахунків; регулярні платежі; доставка фізичної карти через Нову пошту; розстрочення карток; зміна тарифного плану Київстар у Sense; Страхування ОСАГО; реєстрація нового клієнта ФОП з відкриттям нових пакетів Head або Lead.

Запущено акцію безкоштовного розстрочення на 3 та 6 місяців у Sense та перемикання пропозицій розстрочки на push, підвищено максимальну суму споживчого кредиту без застави на власні потреби клієнта у Sense (з 175 до 250 тис. гривень). Реалізовано страхування від фінансових ризиків; підв'язка безіменної картки замість цифрової; відкриття поточного рахунку фізичної особи; поділ ставок нарахування Cashback у Cash'U- в категоріях за розрахунки кредитними картками та дебетними (за кредитними картками та картою Хамелеон Cashback у 1,5 рази вище); відкриття та поповнення депозиту з картки Cameleon: відкриття за рахунок власних коштів, поповнення за рахунок власних та кредитних коштів; можливість проводити валютні операції на кредитні

картки та на картки з негативним балансом, а також з кредитної картки за рахунок власних коштів.

Реалізовано: продаж карток Cameleon для нових та існуючих клієнтів з мережі Київстар; нарахування клієнтам Cash'U бонусів в он-лайн режимі за оформлення карток Cameleon в мережі Київстар; перевипуск на цифрову картку Sense з ініціативи клієнта.

Вперше в Україні у мобільному банку можна інвестувати в акції провідних міжнародних компаній; Закриття рахунків (поточні рахунки) - клієнти (без відвідування відділень) зможуть самостійно закривати ощадні рахунки, які більше не планують використати; скарбничка - новий сервіс для накопичення, який дозволяє робити клієнтам регулярні відрахування за заданими правилами і накопичувати кошти на персональні цілі.

Sense SuperApp об'єднує цифровий банкінг для фізичних осіб та ФОП-клієнтів. Клієнти-підприємці можуть управляти своїми особистими і бізнес-рахунками в одному додатку. В додатку Sense SuperApp реалізована можливість об'єднати профіль клієнтів АЛЬФА-БАНКУ та мобільного оператора Київстар.

Банк активно працює на ринку з сегментом преміальних клієнтів, як у напрямку залучення, так і розміщення коштів. А- Клуб націлений на утримання та збільшення долі ринку преміальних клієнтів, надаючи максимально можливий спектр послуг, у тому числі, life style management. Запущено новий продукт для фізичних осіб – клієнтів А-клуб «Форвардний контракт».

Для збільшення транзакційної активності клієнтів, Банк активного розвиває програму винагород для роздрібних клієнтів «Cash U CLUB», надаючи бонусний Cashback за розрахунки картками Банку.

Найважливіше оновлення 2021 року для ФОП – запуск внутрішнього onboarding на пакети ФОП (для клієнтів, які раніше відкрили пакет фізичної особи). Якщо клієнт раніше пройшов ідентифікацію та відкрив продукт фізичної особи, і тепер вирішив відкрити бізнес-рахунок, йому не доведеться повторно проходити ідентифікацію через відео-чат. Спрощена процедура відкриття бізнес-рахунку для таких клієнтів триває до 2 хвилин; віртуальну бізнес-карту отримує

кожен ФОП під час відкриття рахунку. Тепер, в Sense можна замовити фізичну картку ( «пластик») замість віртуальної з доставкою до найближчого відділення Нової пошти; сплатити податки (ЕСВ та ЄП) можна не лише з рахунку ФОП, але й з особистого рахунку, якщо на бізнес-рахунку не вистачає грошей.

Реалізовано новий підхід до стягнення комісії за обслуговування рахунку (абонплати) одночасно з першою операцією за рахунком (що дозволяє мінімізувати виникнення дебіторської заборгованості). Реалізовано проект з безконтактної купівлі снєків в автоматах їжі та кави, які встановлені в новому АНАВ м. Київ.

Високим пріоритетом Банк вважає побудову партнерських відносин як у кредитуванні, так і в залученні корпоративних клієнтів на спільні зарплатні проекти. Важливими елементами в системі клієнтського обслуговування є контакт-центр, консультування з питань оформлення банківських продуктів потенційних клієнтів Банку у відеочаті.

АЛЬФА-БАНК став партнером Європейського тижня цифрової грамотності в Україні. Цю щорічну кампанію європейської асоціації All Digital в Україні підтримало Міністерство цифрової трансформації.

АЛЬФА-БАНК Україна інтегрував чат-підтримку у пошук Google та Google Maps.

Інформацію про діяльність Банку також розкрито у примітці 1 до фінансової звітності за 2021 рік.

*Стратегічною метою Банку є:* стати провідним приватним банком в Україні та банком першого щоденного вибору для сучасних українців з першокласними продуктами та унікальним цифровим обслуговуванням. Це стратегія трансформації Банку з кредитного в транзакційний, з традиційного в цифровий.

Стратегія розвитку Банку на 2020-2024 роки затверджена Наглядовою Радою 10 березня 2020 року. Щорічний перегляд Стратегії розвитку Банку здійснено 02 березня 2021 року. Основні напрямки розвитку Банку не змінювались. Затверджена стратегія Банку відповідає його бізнес-моделі та

основним напрямом розвитку.

Стратегія Банку будується навколо 6-ти пріоритетів:

- диверсифікація та крос-функціональна взаємодія;
- зосередження на транзакційному бізнесі;
- репозиціонування на ринку;
- лідерська позиція кредитного банку;
- цифрова трансформація;
- вдосконалення операційної моделі.

Стратегічними ініціативами Банку є:

*Роздрібний бізнес:*

- репозиціонування ринку;
- створення кращого в своєму класі мобільного додатку;
- модернізація продуктів;
- управління вибуттям клієнтів;
- оптимізація мережі відділень та каналів продажів.

*Малий та середній бізнес:*

- нова сегментація, модель обслуговування та пропозиція продуктів;
- модернізація цифрового банкінгу;
- вдосконалення кредитного процесу;
- репозиціонування ринку;

*Корпоративний бізнес:*

- перезавантаження кредитного бізнесу;
- вдосконалення обслуговування транзакцій;
- фінансування під забезпечення землею.

Такі ініціативи вимагають трансформації установи у більш гнучкий, цифровий та орієнтований на клієнта Банк, який зможе виконати амбіційні плани по залученню клієнтів, незважаючи на сильну конкуренцію у цифровій сфері, диверсифікувати надходження, оптимізувати процеси, операції та стати більш динамічною та гнучкою організацією з розвинутою ІТ- архітектурою та поглибленою аналітикою.

Обслуговування приватних осіб на основі цифрових технологій стане більш орієнтованим на клієнта, оскільки Банк прагне суттєво збільшити клієнтську базу, підвищивши частку комісійного доходу, наростити обсяги споживчого кредитування зі зменшенням маржі. Це вимагає репозиціонування Банку з інноваційним маркетингом, новими мобільними додатками та пакетами продуктів, сфокусованими на способі життя клієнта. Банк відрізнятиметься від інших банків: новим образом, обслуговуванням клієнтів «в 1 клік» за допомогою мобільних пристроїв, індивідуально розробленими, проте простими пропозиціями продуктів.

Обслуговування корпорацій має на меті суттєве збільшення позик через цільові альтернативні угоди, більш ефективне фінансування торгових операцій та обслуговування операцій при жорсткому контролі концентрацій кредитного ризику. Буде переглянута сегментація та сервісні моделі з основним фокусуванням на сегментах малого та середнього бізнесу, з переведенням мікро бізнесу повністю на дистанційне обслуговування.

Менеджмент банку контролює всі процеси та процедури, які необхідні для реалізації стратегії розвитку Банку відповідно до бізнес-моделі. Кількість персоналу, інфраструктура та інформаційні технології достатні для реалізації стратегії розвитку Банку.

Операційні витрати будуть оптимізовані з метою зменшення співвідношення операційних витрат до доходів через трансформацію процесів, операцій та мережі відділень.

Зважаючи на те, що основним припущенням при формуванні стратегії розвитку Банку були макроекономічні прогностичні показники, які базуються на сценаріях, близьких до макроекономічних сценаріїв Національного банку України, головною загрозою для реалізації стратегії є потенційні значні відхилення в цих макроекономічних показниках, в тому числі і з урахуванням наслідків карантину та військової агресії з боку Російської Федерації. Ключовим ризиком зовнішнього середовища для діяльності Банку є початок військової агресії Російською Федерацією проти України 24 лютого 2022 року. На значній

частині території України ведуться бойові дії, пошкоджено активи численних підприємств і зруйновано елементи транспортної та іншої інфраструктури. Мільйони громадян України вимушено стали переміщеними особами – як в межах України, так і за її межами. Зазначене спричинило суттєву втрату економічної активності в Україні. Експортні можливості значно скоротилися, що, насамперед, пов'язано з блокуванням українських портів та бойовими діями, що розгорнулися у східному та південному регіонах України [40].

Станом на кінець дня 31 грудня 2021 року мережа нараховувала 201 відділення, в тому числі:

- 24 відділення в ТЦ Епіцентр;
- 5 - А-клубів;
- 2 касових відділення;
- 4 відділення в ВУЗах;
- 12 відділень - кас перерахунку;
- 154 універсальних відділення.

Філії у Банку відсутні. Відділення Банку присутні у всіх регіонах та розташовані у 70-ти населених пунктах України. За 2021 рік відбулись наступні зміни в мережі відділень Банку:

- відновлена діяльність 1 відділення;
  - закрито 18 відділень;
- змінено місцезнаходження 3 відділень.

У 2021 році українська економіка відновлювалася після негативного впливу пандемії COVID-19, який був найпотужнішим у II кварталі 2020 року. За підсумками 2021 року зростання реального валового внутрішнього продукту (ВВП) України становило 3.4%. У тому числі, зростання у IV кварталі 2021 року склало 6.1% у річному вимірі, чому сприяв рекордний врожай пізніх сільськогосподарських культур. Таким чином, наприкінці 2021 року економіка України перевершила докризовий рівень кінця 2019 року. На тлі відновлення світової та української економіки, і спричиненого цим активного зростання цін на продовольчі, сировинні товари та енергоносії, у 2021 році відбувалося значне

прискорення інфляційних тенденцій. Зростання Індексу споживчих цін (ІСЦ) за рік подвоїлося, і становило 10% на кінець 2021 року. Упродовж 2021 року ситуація на валютному ринку була стабільною на тлі збереження помірною дефіциту зовнішньої торгівлі. Середньорічний обмінний курс за підсумками року становив USD/UAH 27.29 [40].

Таблиця 2.1 - Основні макроекономічні показники ПАТ «Альфа Банк»

Показники	2021	2020
Реальний ВВП, % зміни	3.4*	(4.0)*
ІСЦ, % середньорічної зміни	9.4*	2.7*
ІСЦ, % зміни на кінець року	10.0*	5.0*
Середньорічний курс USD/UAH	27.29**	26.96**
Середньорічна облікова ставка, %	7.5**	7.9**

[41] Згідно з даними Державної служби статистики України.

[42] Згідно з даними Національного банку України.

Проте економічна ситуація суттєво змінилася через початок військової агресії проти України 24 лютого 2022 року. На значній частині території України ведуться бойові дії, пошкоджено активи численних підприємств і зруйновано елементи транспортної та іншої інфраструктури. Мільйони громадян України вимушено стали переміщеними особами як в межах України, так і за її межами. Це спричинить суттєву втрату економічної активності в Україні. На жаль, станом на момент складання цього звіту, активні бойові дії на території України ще ведуться, що не дає змогу зробити надійний макроекономічний прогноз. До того ж якість національної статистичної інформації суттєво погіршилася, що може також вплинути на національні рахунки України. Умови зовнішнього середовища після 31 грудня 2021 року зазначені у примітці 32 «Події після дати балансу» до фінансової звітності за 2021 рік.

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності Альфа Банку за 2020-2021 роки

[40]

<b>Активи Банку</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2020 рік</b>	<b>Зміни</b>	<b>Зміни, %</b>
у тисячах гривень				
Грошові кошти та їх еквіваленти	31 160 207	24 264 327	6 895 880	28.42%
Кредити та заборгованість банків	1 197 736	200 628	997 108	496.99%
Кредити та заборгованість клієнтів	60 334 203	47 838 898	12 495 305	26.12%
Інвестиції в цінні папери	11 009 093	12 286 826	(1 277 733)	(10.40)%
Похідні фінансові активи	463 407	329 058	134 349	40.83%
Інвестиційна нерухомість	478 590	899 502	(420 912)	(46.79)%
Відстрочений податковий актив	847 369	852 369	(5 000)	(0.59)%
Основні засоби та нематеріальні активи	3 641 068	3 617 050	24 018	0.66%
Інші активи	6 580 629	7 304 304	(723 675)	(9.91)%
<b>Усього активів</b>	<b>115 712 302</b>	<b>97 592 962</b>	<b>18 119 340</b>	<b>18.57%</b>
<b>Зобов'язання Банку та власний капітал</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2020 рік</b>	<b>Зміни</b>	<b>Зміни, %</b>
у тисячах гривень				
Кошти Національного банку України	8 616 962	9 914 846	(1 297 884)	(13.09)%
Кошти банків	27 055	106 366	(79 311)	(74.56)%
Кошти клієнтів	88 117 806	73 315 858	14 801 948	20.19%
Похідні фінансові зобов'язання	53 101	125 466	(72 365)	(57.68)%
Боргові цінні папери, емітовані банком	4 677	8 456	(3 779)	(44.69)%
Резерви за зобов'язаннями	322 928	145 415	177 513	122.07%
Інші зобов'язання	4 288 274	2 928 111	1 360 163	46.45%
Субординований борг	1 363 910	1 413 730	(49 820)	(3.52)%
Зобов'язання групи вибуття	11 599	11 743	(144)	(1.23)%
<b>Усього зобов'язань</b>	<b>102 806 312</b>	<b>87 969 991</b>	<b>14 836 321</b>	<b>16.87%</b>
Статутний капітал	28 726 248	28 726 248	-	-
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	2 367 571	2 367 572	(1)	-
Резервні та інші фонди банку	1 536 486	1 421 007	115 479	8.13%
Резерви переоцінки	26 355	65 242	(38 887)	(59.60)%
Непокритий збиток	(19 750 670)	(22 957 098)	3 206 428	(13.97)%
<b>Усього власний капітал</b>	<b>12 905 990</b>	<b>9 622 971</b>	<b>3 283 019</b>	<b>34.12%</b>

Протягом 2021 року Банк збільшив обсяг високоліквідних активів (ВЛА: грошові кошти та їх еквіваленти та вкладення у державні облигації) на 5 554 129 тисяч гривень для підтримки адекватного рівня забезпечення виконання економічних нормативів Національного банку України та своєчасного розрахунку

за всіма зобов'язаннями перед клієнтами.

Сукупні ВЛА з урахуванням інвестицій у високоліквідні цінні папери (державні облігації та депозитні сертифікати Національного банку України) істотно збільшенні на суму 5 618 147 тисяч гривень протягом року і становлять на кінець 2021 року 42 169 300 тисяч гривень, що на 48% покриває суму залучених коштів клієнтів. Збільшення ВЛА відбувалось за рахунок випередження темпів зростання коштів клієнтів у порівнянні з темпами зростання кредитів фізичним та юридичним особам, а також продажу непрофільних активів, в тому числі заставного майна [40].

Головними інструментами регулювання ліквідністю протягом 2021 року були:

- продаж або придбання цінних паперів (облігацій внутрішньої державної позики) та депозитних сертифікатів Національного банку України;
- програми та інструменти підтримки ліквідності Національного банку України під заставу цінних паперів та іноземної валюти.

Норматив ліквідності LCR у всіх валютах на кінець 2021 року суттєво перевищує нормативне значення і відображає значну стійкість Банку до короткострокових шоків ліквідності у період кризових явищ.

Банк дотримувався всіх нормативів ліквідності, а також вимог щодо обов'язкового резервування, встановлених Національним банком України, повністю та своєчасно розраховувався за всіма зобов'язаннями перед клієнтами, мав адекватний рівень ліквідності для подальшої підтримки платоспроможності.

## **2.2 Організація корпоративного менеджменту та мотивація персоналу ПАТ «Альфа Банк»**

З метою формування прозорої та ефективної моделі корпоративного управління Банку, збалансування інтересів акціонерів, його посадових осіб,

працівників, ділових партнерів і суспільства рішенням Позачергових Загальних зборів акціонерів від 17 вересня 2021 року затверджено в новій редакції «Принципи (кодекс) корпоративного управління Банку» [43].

Протягом 2021 року Банк дотримувався власних принципів корпоративного управління Банку у відповідності до Принципів (кодексу) корпоративного управління АТ «АЛЬФА-БАНК», затвердженого позачерговими Загальними зборами акціонерів від 17 вересня 2021 та Принципами (кодексом) корпоративного управління АТ «АЛЬФА-БАНК» затвердженого позачерговими Загальними зборами акціонерів від 09 вересня 2020 до 17 вересня 2021 року. Практика корпоративного управління, застосована понад визначені законодавством вимоги, відсутня.

Кодекс корпоративного управління розроблено відповідно до Законів України «Про акціонерні товариства», «Про банки і банківську діяльність», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України, схвалених рішенням Національного банку України від 03 грудня 2018 №814-рш, Рекомендацій щодо практики застосування законодавства з питань корпоративного управління, затверджених рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 12 березня 2020 № 118, Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затвердженого рішенням Правління Національного банку України від 11 червня 2018 № 64, Положення про ліцензування банків, затвердженого рішенням Правління Національного банку України від 22 грудня 2018 №149, Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах, затвердженого рішенням Правління Національного банку України від 02 липня 2019 №88, Статуту Акціонерного товариства «АЛЬФА-БАНК» та інших внутрішньобанківських документів.

Органами управління Банку є:

- Загальні збори акціонерів - вищий орган управління;

- Наглядова Рада - наглядовий орган;
- Правління Банку - виконавчий орган.

Розподіл функцій між органами управління Банку забезпечує ефективну систему внутрішнього контролю.

Загальні збори акціонерів можуть вирішувати будь-які питання діяльності Банку, крім тих, що віднесені законом або Статутом до виключної компетенції Наглядової Ради.

В 2021 році було проведено 4 загальних зборів акціонерів, в тому числі 1 річні загальні збори та 3 позачергових загальних зборів.

Організаційна структура Банку забезпечує належну систему стримування і противаги і сприяє ефективному управлінню ризиками Банку. Організаційна структура представлена блоками, які підпорядковуються членам Правління Банку.

- Адміністративний;
- Корпоративно-інвестиційний;
- Розвитку роздрібного бізнесу та маркетингу;
- Розвитку стратегічних напрямів;
- Розвитку клієнтського сервісу;
- Фінанси;
- Операційний;
- Департамент оформлення операцій роздрібних клієнтів;
- Інформаційні технології;
- Юридичного напрямку та по роботі з непрацюючими активами;
- Департамент з управління ризиками є самостійним структурним підрозділом Банку, створюється за рішенням Наглядової Ради Банку, підпорядковується та підзвітний Наглядовій Раді Банку.
- Департамент фінансового моніторингу та комплаєнс-контролю.

Зміни в організаційній структурі, які відбувались протягом 2021 року були пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків між структурними підрозділами, концентрацією функціональних обов'язків у підрозділах, підвищення ефективності структурних підрозділів.

Банк є соціально відповідальним роботодавцем.

Співробітники – головний актив Банку, запорука сталого розвитку фінансової установи. У сфері трудових відносин Банк дотримується Конституції України та чинного законодавства, високих стандартів у галузі забезпечення гідних і безпечних умов праці для співробітників та розвитку їх професійних якостей.

Соціальний захист персоналу в Банку гарантується Колективним договором, що містить положення щодо умов та оплати праці, соціальних пільг та гарантій, визначає гарантії захисту прав і інтересів кожного співробітника Банку. Всі співробітники Банку мають рівні права і можливості незалежно від статі, раси, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань.

На кінець дня 31 грудня 2021 року в Банку працювало 7 193 осіб: 5 227 жінок та 1966 чоловіка. У декретній відпустці перебувало 807 співробітників Банку, а 31 співробітник проходив військову службу.

Банк приділяє увагу збереженню життя та здоров'я співробітників. У відповідності до чинного законодавства у Банку створена та функціонує система управління охороною праці: розроблені та затверджені відповідні внутрішні нормативні документи, розпорядчими документами призначені відповідальні за виконання вимог з охорони праці. Кожен працівник проходить первинний та повторний інструктаж з охорони праці.

Банк інвестує у створення безпечних та здорових умов праці: для співробітників закупається очищена питна вода, для надання першої медичної допомоги закупаються та видаються медичні препарати для всіх підрозділів Банку.

Банк є соціально відповідальною компанією, яка реалізує ряд проектів, направлених на покращення економічного добробуту регіонів та країни в цілому, зміцнення здоров'я громадян, підвищення рівня освіченості, турботу про співробітників як свідомий роботодавець.

Банк приділяє значну увагу забезпеченню команди одним з найкращих у банківському сектору соціальним пакетом, гідною заробітною платою,

сприятливими умовами кар'єрного та особистісного зростання.

Менеджмент прагне зробити Банк найкращим місцем роботи для щасливої, здорової, успішної команди професіоналів. З цією метою АЛЬФА-БАНК пропонує своїм співробітникам:

- Welcome pack та комфортний адаптаційний період для новачків;
- гнучкий графік та можливість обирати звідки працювати – з дому чи офісу;
- комфортні офіси та умови роботи;
- якісну програму мотивації для співробітників усіх грейдів та напрямів діяльності банку;
- систему навчання з внутрішніми та зовнішніми експертами;
- підсумкові online-зустрічі з CEO АЛЬФА-БАНКУ;
- програму Alfa Loves You з пропозиціями від партнерів банку: компенсація вартості абонементів у спортклуб, знижки на покупки та сервіси тощо;
- безкоштовне добровільне страхування від одного з лідерів ринку –

#### ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

«СТРАХОВА КОМПАНІЯ «АЛЬФА СТРАХУВАННЯ». Програма дозволяє скористатися значним переліком послуг медичних закладів по всій Україні, а також, при потребі підвищити клас програми страхування або ж застрахувати членів своєї родини (чоловіка чи дружини, дітей) за корпоративними тарифами.

- реферальну програму «Приведи друга»;
- щорічну відпустку згідно з нормами Кодексу законів про працю України;
- вихідний день до дня народження, день матусь та татусів, додаткову відпустку для батьків.

З метою протидії Covid-19 проведено централізоване вакцинування співробітників у офісах АЛЬФА-БАНКУ вакцинами марки Phizer та Moderna (повний курс) - близько 1000 співробітників.

Банком розроблені та впроваджені процедури, які визначають підходи до пошуку, мотивації та навчання персоналу. Розвиток співробітників – один з головних стратегічних напрямів. У Банку існують програми підвищення кваліфікації персоналу, що орієнтовані на управління ефективністю персоналу. З

метою забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам в межах кадрової програми Банку діє налагоджена система навчання співробітників Банку.

Банк здійснює свою діяльність в області навчання і розвитку персоналу відповідно до Політики з навчання персоналу, що забезпечує системний підхід в організації процесів навчання і досягнення бажаних результатів діяльності персоналу відповідно до стратегічних завдань Банку.

Навчання і розвиток співробітників залежать від цілей їх професійної/операційної діяльності, впливають на їх результативність і одночасно дають можливість отримувати нові знання, вміння, навички. Кожен співробітник Банку має право і одночасно зобов'язаний шукати можливості для особистого професійного розвитку, а також для підтримання рівня власної кваліфікації та освоєння нових знань і навичок.

До методів навчання, що використовуються у Банку, відносяться:

- офлайн та онлайн навчання (тренінги, семінари, майстер-класи, вебінари тощо);
- зовнішні навчальні заходи (навчальні заходи у відкритому форматі, що проводять сторонні навчальні компанії),
- навчання силами внутрішніх тренерів Банку;
- електронне навчання (електронні курси, багатомодульні навчальні програми з розвитку soft skills , відео-уроки і т.д.) на базі власних ресурсів електронного порталу навчання Академія та база знань Альфа-Wiki;
- вивчення спеціалізованої літератури, аудіо- та відеоматеріалів згідно з напрямками діяльності співробітників;
- корпоративна бібліотека – онлайн (більше 3000 видань) та офлайн (постійно оновлюється)

Навчання співробітників спрямоване за двома основними напрямками:

- професійне навчання співробітників відповідно до їх операційної діяльності з метою підтримки рівня кваліфікації, а також вивчення актуальних змін та нововведень у сфері їх поточної діяльності. Співробітники, за потреби,

відвідують зовнішні навчальні заходи за напрямками: юридична діяльність; банківська безпека; внутрішній аудит; операційна діяльність; фінанси; інформаційне супроводження та розвиток систем тощо. Регулярно проходить професійне навчання співробітників бізнес - підрозділів, контакт-центру, операційного блоку за темами: продаж банківських продуктів та послуг; сервісне обслуговування та взаємодія з клієнтами; фінансовий моніторинг та комплаєнс (згідно з вимогами чинного законодавства України); робота з програмним забезпеченням (CRM Siebel, C-Front, АВС Б2, Alfa Flow, Клієнт-Банк та інше) тощо.

- навчання з розвитку soft skills: розвитку лідерських та менеджерських якостей. Для керівників усіх підрозділів реалізовані такі програми: Школа Lion, ЦУТ, РМ. Ці програми охоплюють наступні теми: менеджмент; ситуаційне лідерство; мотивація персоналу; зворотний зв'язок; управління задачами; ефективна комунікація та презентація; управління змінами, планування та оцінка діяльності тощо.

Для розвитку Digital skills та цифрової грамотності всієї команди Банку реалізована внутрішня Alfa IT School, що включає спеціалізоване навчання (вивчення мов програмування SQL, Java, Python та ін), навчання junior, навчання загальної цифрової грамотності, управління змінами.

Для нових співробітників Банку на постійній основі діє програма адаптації, що включає в себе вступні тренінги/семінари, обов'язкові електронні курси, тестування, а також регулярну роботу з досвідченими наставниками.

Всі співробітники також мають змогу брати участь у різноманітних розвиваючих програмах з метою підвищення персональної ефективності співробітників, що діють в Банку, зокрема: «A-DOSVID» – проект, завдяки якому будь-який співробітник Банку, що володіє експертними знаннями і навичками в певній професійній області, має змогу передати їх широкій аудиторії колег.

Проект «ALFA-TALKS» - регулярні майстер класи з особистого розвитку на теми, що мають значення – емоційний інтелект, світові тренди, нейро-наука і робота мозку, креативність та ін.

### 2.3 Монетарна та немонетарна мотивація персоналу ПАТ «Альфа Банк»

При організації заробітної плати працівника ПАТ «Альфа Банк» застосовується механізм додаткової мотивації персоналу, що виражається в періодичному їх преміюванні, встановлення різного виду доплат і надбавок до заробітної плати. При цьому в більшості випадків базою для обчислення розмірів доплат і надбавок служить встановлений працівникові оклад. Додаткова оплата праці працівників банку, повинна виступати в ролі певного стимулу до щирої, сумлінної та якісного виконання покладених на них посадових та функціональних обов'язків.

Перше розглянемо стимулювання виробничого персоналу банку адже ця частина персоналу, звичайно, найбільше потребує мотивації й на перший погляд може здатися, що саме матеріальної, бо питання матеріальної винагороди є першочерговим задля більшості працівників будь якої установи, не залежно від посади. Збільшення робочого дня у банку можливе тільки в разі необхідності виконання великого обсягу термінової роботи, має бути відповідно оплачене й чітко регламентуватися керівництвом [44]. Задля працівників нижчої ланки у умовах нестабільної економіки дуже важливими є соціальні гарантії. Менеджмент банку має уважно стежити за наданням гідних умов праці задля персоналу. Офіційне працевлаштування повинно забезпечити наявність стабільної зайнятості, медичне та пенсійне страхування, щорічні та декретні відпустки. Говорячи про неекономічні методи мотивації варто зазначити, що вони обумовлені тими ж факторами, що та економічні – процесом праці та складом трудового колективу. Негативним в сфері мотивування персоналу у банківському секторі є недостатній рівень діагностування фактичних моделей мотивування персоналу щодо їхньої ефективності. Не слід чекати збільшення продуктивності праці від персоналу, котра переконана, що її не цінують, тому варто розвивати у підлеглих думку, що вони є частиною єдиного великого цілого, підкреслювати

важливість роботи кожного працівника задля установи в загальному. На сьогодні в банківському секторі актуально постає проблема браку кваліфікованого персоналу. Задля підвищення продуктивності праці в установах важливим є розробка програм підвищення ефективності персоналу.

В ПАТ «Альфа Банк» використовують систему преміювання, яку можна розглядати як двосторонній процес. Преміювання сприяє більшій вмотивованості працівників і покращенню виконуваних ними функцій. Важлива умова застосування преміальної системи оплати праці полягає в тому, що премія виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на досягнення цілей банку. У механізмі заохочення працівників банків значне місце займають премії за поточні результати роботи, які пов'язують основну оплату праці з рівнем виконання і перевиконання показників, що виходять за межі основних обов'язків працівників. Вони є найбільш поширеними як за охопленням працівників, так і за питомою вагою в заробітній платі. Відомо, що основною вимогою ефективного використання даного виду преміювання є наявність чітких кількісних параметрів, що дозволяють контролювати рівень нараховується заробітної плати кожному працівнику банку. Зазначені види заохочення повинні бути заздалегідь відомі працівнику, що дозволяє йому цілеспрямовано використовувати свою матеріальну зацікавленість, індивідуально або разом з іншими домагатися того рівня заробітку, який його влаштовує. Однак варто зазначити, що преміювання працівників ПАТ «Альфа Банк» за поточні результати діяльності все ж знаходиться в прямій залежності від результатів фінансово-господарської діяльності банку або його структурних підрозділів. Преміювання за своєю суттю має загальний характер, оскільки в разі отримання позитивних результатів премія виплачується всім співробітникам банку. Конкретний розмір преміювання кожного працівника визначається в залежності від суми реально отриманого комерційним банком економічного ефекту в абсолютному або відносному вираженні. У механізмі заохочення працівників ПАТ «Альфа Банк» певне місце займають одноразові премії і винагороди. Основним видом зазначеного заохочення є винагорода за підсумками діяльності колективу за рік, а іноді за

квартал, що має на меті об'єднати заробітну плату працівника з кінцевими результатами діяльності банку за тривалий період.

Надбавки, які встановлюються окремим співробітникам банку:

- за високі трудові успіхи;
- за виконання унікальних обов'язків;
- за ключові компетенції;
- за матеріальну відповідальність.

Доплати, які встановлюються співробітникам «Альфа Банк» за:

- виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- понаднормові роботи;
- поєднання посад;
- виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності.

Одноразові виплати, які можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюватись окремим співробітникам ПАТ «Альфа Банк» за внесення раціональних пропозицій, значну економію коштів банку, успішне завершення програми. Надбавка за ефективність – це додаткова заохочувальна виплата для співробітників масових професій, які стабільно працюють з вищою ефективністю.

Достатня премія за якісно виконану роботу гарантовано заохотить працівника до більш сумлінного ставлення до робочого процесу. Розвинена система нематеріального стимулювання може певною мірою компенсувати недоліки матеріального стимулювання. Отримуючи за свою працю моральне заохочення, працівник намагається виправдати виявлену до нього довіру і тому прагне працювати ще краще і продуктивніше.

Відповідно до пропозицій по вдосконаленню методів немонетарного стимулювання праці персоналу, можна запропонувати індивідуальні рекомендації відповідно до структурної класифікації персоналу банку.

Нововведення в області нематеріального стимулювання можуть залучити висококваліфіковані кадри, молодих фахівців; сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат і продуктивну робочу обстановку, сформувати імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця, формувати і

підтримувати позитивну організаційну культуру. Стимулювання праці – спосіб винагороди працівників за участь в виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці й вимог технології. Істотна проблема у обл. управлінні виробництвом – значне випередження темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що призводить до зниження стимулюючої сили заробітної плати. Система оплати повинна створювати в людей почуття впевненості й захищеності, включати дієві засоби стимулювання й мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників).

Структура заробітної плати включає:

- 1) базові ставки,
- 2) преміальні (додаткові) виплати,
- 3) соціальні програми.

Розмір базової ставки має бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника й його ефективністю. Індивідуальна ставка може коливатися від 80 до 120% базової. За результатами оцінки праці доцільно визначити чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці. Додаткові виплати установа може робити виходячи з цілей, що закладаються у програму стимулювання праці.

- 1) Стимулювання інновацій.
- 2) Оплата за кваліфікацію (ОЗК).

Істотні чинники впровадження ОЗК – наявність консенсусу між адміністрацією й профспілками, згуртованість членів бригад на базі взаємодопомоги та злагоди. Без цього застосування такої системи оплати праці може мати зворотний ефект, тобто привести як до Максимум Базова ставка Мінімум Підвищення рівня відповідальності зниження ефективності виробництва, так й до зростання соціальної напруженості. В цілому «оплата за кваліфікацію» означає, що при освоєнні кожної нової спеціальності виконавець отримує надбавку до заробітної плати, при цьому набуті знання повинні у тій або мірою використовуватися у роботі.

Опитування дозволило встановити основні переваги ОЗК:

- забезпечення більшої мобільності робочої сили всередині підприємства завдяки ротації робочих місць;

- велика задоволеність працею;

- зниження рівня плинності кадрів;

- скорочення втрат робочого часу;

- підвищення продуктивності праці; – зростання якості продукції.

У цілому система ОЗК вважається ефективною й перспективною, незважаючи на ряд відносно негативних наслідків підвищення витрат на оплату праці у значній мірі компенсується ростом гнучкості використання робочої сили та її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як ріст непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції у розвиток трудових ресурсів. Роль соціальних пільг й виплат як частини сукупного доходу працівників у останні роки помітно зростає. Фахівці відзначають, що пільги й виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Великою популярністю користуються банки відпусток, що об'єднують оплачені дні відпусток, лікарняні дні й т.д. Коли працівникові потрібно додатково взяти котрий-небудь день (чи кілька днів) задля своїх потреб, він може користуватися запасом днів з банку відпусток, «викупити» визначене число у рахунок майбутніх відпускних чи взяти у обмін на інші пільги. Багато компаній рано або пізно стикаються з необхідністю розробки чи перегляду існуючої системи стимулювання персоналу. Це пояснюється тим, що раніше подібна система чи була відсутня взагалі, чи була присутня номінально, а фактично «не працювала», тобто не впливала суттєво на поведінку працівників й навіть ігнорувалася ними. Передовий досвід показує, що такий стан звичайно виникає з наступних причин:

- службові функції та критерії оцінки персоналу чітко не сформульовані чи не доведені до працівників, що можуть не представляти й не розуміти, що вимоги до них пред'являє керівництво компанії.

- персонал організації не володіє необхідними вміннями й навичками, аби виконувати стандарти діяльності та вимоги керівників. У цьому випадку людей треба навчати.

– пропоновані стимули не відповідають внутрішнім мотивам працівників, тобто програма стимулювання не враховує загальну структуру трудової мотивації персоналу. Зокрема, це може проявлятися у невірному використанні грошових стимулів, а також в відмові від негрошових видів стимулювання (натуральних, моральних, організаційних та ін), що впливають на мотивацію й лояльність працівників.

– в системі стимулювання персоналу переважають негативні стимули, що надає де мотивуючий вплив на людей й викликає їх опір.

– у організації не налагоджена гнучка та оперативна система оцінки персоналу. В цьому випадку знижується якість праці працівників, й керівники не отримують адекватної інформації про результати діяльності своїх підлеглих.

– програма стимулювання суперечить сформованій організаційній культурі компанії, тобто ця програма не враховує усталені цінності, традиції, правила й норми поведінки людей у організації.

– пропоновані стимули не мають великого значення задля людей.

ПАТ «Альфа Банк» впроваджує програми немонетарної мотивації персоналу із покращення ефективності продажів, виконанню планів, мотивації співробітників. Програма має офіційні правила, що доводяться до учасників. Цілі програми полягають у залученні співробітників у «бізнес-гру», створення іміджу цікавого роботодавця, ріст рівня сервісу та діджиталізації клієнтів, залучення персоналу до покращення та розвитку банківської установи, скорочення плинності кадрів та терміну заповнення вакансій. У програмі визначенні основні правила, де учасники визначені банком, заробляють бали. Відповідно до умов є декілька способів, це наприклад: виконання одночасно всі поставленні завдання, відповідно до ролі, вище 100% плану або виконання цілей для отримання балів. Зароблені бали учасники можуть накопичувати або обміняти на подарунки відповідного каталогу на свій вибір. На основі балів може формуватися рейтинг учасників бонусної програми. На базі зароблених балів та отриманого рейтингу, формується успішність учасника в мотивації, учаснику присвоюється відповідне звання. Рейтинги відображаються у вигляді таблиці у відповідному форматі.

Призи можуть бути матеріальні (годинники, ювелірні вироби, сучасні гаджети) і не тільки матеріальні. Розроблені банком відповідні категорії: квитки на корпоративний відпочинок, туристичні тури, зустрічі з топ-менеджементом, тренінги, квитки на культурно-масові заходи, страхування.

## Висновки до розділу 2

Акціонерне товариство «Альфа-Банк» зареєстрованого Національним банком України 24 березня 1993 року. Банк є резидентом України. Банк працює як універсальна банківська установа, яка надає послуги всім видам клієнтів: банкам, міжнародним фінансовим установам, великим клієнтам корпоративного бізнесу, клієнтам малого і середнього бізнесу, роздрібного бізнесу та фізичним особам. Діяльність Банку регулюється Банківською ліцензією на право надання банківських послуг №61 від 05 жовтня 2011 року. Банк є постійним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 02 вересня 1999 року.

У 2021 році українська економіка відновлювалася після негативного впливу пандемії COVID-19, який був найпотужнішим у II кварталі 2020 року. За підсумками 2021 року зростання реального валового внутрішнього продукту (ВВП) України становило 3.4%. У тому числі, зростання у IV кварталі 2021 року склало 6.1% у річному вимірі, чому сприяв рекордний врожай пізніх сільськогосподарських культур. Таким чином, наприкінці 2021 року економіка України перевершила докризовий рівень кінця 2019 року. На тлі відновлення світової та української економіки, і спричиненого цим активного зростання цін на продовольчі, сировинні товари та енергоносії, у 2021 році відбувалося значне прискорення інфляційних тенденцій. Зростання Індексу споживчих цін (ІСЦ) за рік подвоїлося, і становило 10% на кінець 2021 року. Упродовж 2021 року ситуація на валютному ринку була стабільною на тлі збереження помірного дефіциту зовнішньої торгівлі.

Проте економічна ситуація суттєво змінилася через початок військової агресії проти України 24 лютого 2022 року. На значній частині території України ведуться бойові дії, пошкоджено активи численних підприємств і зруйновано елементи транспортної та іншої інфраструктури. Мільйони громадян України вимушено стали переміщеними особами як в межах України, так і за її межами. Це спричинить суттєву втрату економічної активності в Україні. На жаль, станом на момент складання цього звіту, активні бойові дії на території України ще ведуться, що не дає змогу зробити надійний макроекономічний прогноз. До того ж якість національної статистичної інформації суттєво погіршилася, що може також вплинути на національні рахунки України. Умови зовнішнього середовища після 31 грудня 2021 року зазначені у примітці 32 «Події після дати балансу» до фінансової звітності за 2021 рік. Протягом 2021 року Банк збільшив обсяг високоліквідних активів (ВЛА: грошові кошти та їх еквіваленти та вкладення у державні облігації) на 5 554 129 тисяч гривень для підтримки адекватного рівня забезпечення виконання економічних нормативів Національного банку України та своєчасного розрахунку за всіма зобов'язаннями перед клієнтами.

Сукупні ВЛА з урахуванням інвестицій у високоліквідні цінні папери (державні облігації та депозитні сертифікати Національного банку України) істотно збільшенні на суму 5 618 147 тисяч гривень протягом року і становлять на кінець 2021 року 42 169 300 тисяч гривень, що на 48% покриває суму залучених коштів клієнтів. Збільшення ВЛА відбувалось за рахунок випередження темпів зростання коштів клієнтів у порівнянні з темпами зростання кредитів фізичним та юридичним особам, а також продажу непрофільних активів, в тому числі заставного майна.

Норматив ліквідності LCR у всіх валютах на кінець 2021 року суттєво перевищує нормативне значення і відображає значну стійкість Банку до короткострокових шоків ліквідності у період кризових явищ.

Банк дотримувався всіх нормативів ліквідності, а також вимог щодо обов'язкового резервування, встановлених Національним банком України,

повністю та своєчасно розраховувався за всіма зобов'язаннями перед клієнтами, мав адекватний рівень ліквідності для подальшої підтримки платоспроможності.

Для розвитку Digital skills та цифрової грамотності всієї команди Банку реалізована внутрішня Alfa IT School, що включає спеціалізоване навчання (вивчення мов програмування SQL, Java, Python та ін), навчання junior, навчання загальної цифрової грамотності, управління змінами. Для нових співробітників Банку на постійній основі діє програма адаптації, що включає в себе вступні тренінги/семінари, обов'язкові електронні курси, тестування, а також регулярну роботу з досвідченими наставниками. Всі співробітники також мають змогу брати участь у різноманітних розвиваючих програмах з метою підвищення персональної ефективності співробітників, що діють в Банку, зокрема: «A-DOSVID» – проект, завдяки якому будь-який співробітник Банку, що володіє експертними знаннями і навичками в певній професійній області, має змогу передати їх широкій аудиторії колег. Проект «ALFA-TALKS» - регулярні майстер класи з особистого розвитку на теми, що мають значення – емоційний інтелект, світові тренди, нейро-наука і робота мозку, креативність та ін.

ПАТ «Альфа Банк» впроваджує програми немонетарної мотивації персоналу із покращення ефективності продажів, виконанню планів, мотивації співробітників. Програма має офіційні правила, що доводяться до учасників. Цілі програми полягають у залученні співробітників у «бізнес-гру», створення іміджу цікавого роботодавця, ріст рівня сервісу та діджиталізації клієнтів, залучення персоналу до покращення та розвитку банківської установи, скорочення плинності кадрів та терміну заповнення вакансій. У програмі визначенні основні правила, де учасники визначені банком, заробляють бали. Відповідно до умов є декілька способів, це наприклад: виконання одночасно всі поставленні завдання, відповідно до ролі, вище 100% плану або виконання цілей для отримання балів. Зароблені бали учасники можуть накопичувати або обміняти на подарунки відповідного каталогу на свій вибір. На основі балів може формуватися рейтинг учасників бонусної програми. На базі зароблених балів та отриманого рейтингу, формується успішність учасника в мотивації, учаснику присвоюється відповідне

звання. Рейтинги відображаються у вигляді таблиці у відповідному форматі. Призи можуть бути матеріальні (годинники, ювелірні вироби, сучасні гаджети) і не тільки матеріальні. Розроблені банком відповідні категорії: квитки на корпоративний відпочинок, туристичні тури, зустрічі з топ-менеджементом, тренінги, квитки на культурно-масові заходи, страхування.

### **3 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

#### **3.1 Виявлення напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ**

Концептуальні положення удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ доцільно виявити за рахунок напрямів, а саме компетентнісного підходу в системі вдосконалення hr-інжинірингу.

Для банківської установи вимір компетентності своїх співробітників є важливим елементом робочих відносин та процесу оцінки. Ключове завдання системи компетентнісного підходу полягає в тому, щоб співробітники розуміли, що їхній рівень компетентності буде оцінюватися регулярно, знали методи, за допомогою яких будуть оцінені, і розуміли, які будуть наслідки, якщо вони не відповідатимуть вимогам та очікуванням керівництва підприємства. За даними досліджень 72% компаній погоджуються з тим, що управління компетенціями відіграє важливу роль в успішному веденні бізнесу. Саме тому, компетенції швидко стають кращим інструментом для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Сьогодні управління компетенціями використовують для пошуку, залучення та розвитку найкращих фахівців, зміцнення організаційних цінностей та досягнення успіху в бізнесі. Для того, щоб компетентнісний підхід в HR-інжинірингу був вигідним необхідно розробити певний процес, а саме: необхідно визначити групи компетенції, для кожної з груп компетенції необхідно визначити шляхи навчання та розвитку, провести оцінку діяльності персоналу, визначити слабкі сторони, усунути та покращити їх, а потім провести повторну оцінку, щоб визначити, чи відбулися покращення та запропонувати нові можливості для подальшого навчання та удосконалення [45].

В процесі реалізації людського розвитку у банку необхідно здійснювати діагностику компетентностей персоналу на предмет його готовності та здатності здійснювати необхідні трансформації на підприємстві. Тобто, виникає необхідність у систематичному якісному, повному, достовірному діагностуванні компетентностей працівників. Дослідження теорії та практики за проблемою дало змогу удосконалити метод діагностування компетентностей працівників підприємства у процесі вдосконалення HR- інжинірингу персоналу. Впровадження та управління оцінкою компетенцій забезпечує цілий цикл, який включає в себе 9 рекомендованих інструментів. А саме:

1. Бібліотека компетенцій. Тобто це набір компетенцій для конкретної посади певного підприємства, за якими необхідно оцінити співробітників. Бібліотека компетенцій необхідна для того, щоб знати за якими критеріями, вимогами, навичками потрібно проводити оцінку. В ідеалі цей інструмент має забезпечити весь набір компетенцій, які мають бути визначені для різних рівнів. Наприклад, від новачка до експерта. Удосконалений інструмент підтримує також створення шаблонів або моделей компетенцій на основі ролей.

2. Механізм онлайн-оцінки. Щоб спростити процес оцінки, хорошим інструментом є вебінтерфейс. Який повинен надавати всю відповідну та необхідну інформацію, задля того, щоб мати можливість оцінити себе чи іншу людину.

3. Підбір кандидата на вакантну посаду. Тобто, якщо працівник новий, то його уміння та знання необхідно прирівняти до вимог вакансії.

4. Підтримка мультирейтингової оцінки та зворотного зв'язку 360. Оцінки можна проводити різними способами. Одним із них є проста самооцінка, коли людина оцінює себе за набором критеріїв. Деякі підприємства залучають зовнішніх експертів до оцінки кандидата. Для підтримки цих процесів інструмент повинен дозволяти цим експертам легко оцінювати кандидатів, використовуючи онлайн-інтерфейс. Щоб підвищити точність та забезпечити більш корисний зворотний зв'язок, даний інструмент повинен допомогти відкритись кандидату та завоювати його прихильність.

5. Звітність. Сама собою оцінка, заснована на компетенціях, мало що дає. Щоб бути ефективними, люди повинні розуміти свій рівень компетентності та навчатися, щоб досягти бажаного рівня навичок. Інструмент оцінки на основі компетенцій повинен надавати звіти, щоб допомогти людині зрозуміти свій поточний рівень компетентності, щоб вона могла сформулювати свій подальший план дій для досягнення бажаного рівня.

6. Груповий аналіз. Груповий аналіз необхідний у двох випадках: - визначити спільні сильні сторони групи і загальні прогалини. Ця інформація може мати вирішальне значення для ефективної командної роботи, трудового потенціалу та стратегічного планування подальшої роботи. - виявити загальні потреби у навчанні. Якщо співробітник буде складати свої плани ізольовано, то підприємство втрачатиме можливість об'єднати декількох людей або групи людей з такими ж потребами, а це додаткові кошти, ресурси та витрачений час.

7. Випробувальний період. Це час за який кандидат адаптується, показує всі свої сильні сторони та проявляє компетенції. А роботодавець або HR-менеджер спостерігає і робить висновок, чи відповідає кандидат очікуванням.

8. Поточна діяльність. Якщо кандидата прийнято, то тут оцінюється його перспективи на кар'єрне зростання та перегляд заробітної плати.

9. Історія розвитку кандидата. Процес оцінки компетентностей повинен показувати підвищення рівня компетентності та скорочення прогалин. Щоб визначити, чи процес оцінки компетенцій працює оптимально, інструмент повинен періодично аналізувати дані проведення оцінки [46].

Кожна робота потребує певного набору знань та навичок. Це залежить від типу та складності роботи. Процес оцінки, заснований на компетенціях, забезпечує спосіб розвитку навичок та знань, необхідних людям для виконання їхньої роботи. Діагностика на основі компетенцій – це не просто завдання виставити оцінки, а цілий процес оцінки, навчання та переоцінки.

По завершенні такого оцінювання співробітник чи кандидат на посаду знатиме своє місце та роль на підприємстві, розумітиме поставлені завдання, критерії успішності їх виконання, перспективи кар'єрного росту та збільшення

заробітної плати, матиме змогу проаналізувати себе отримавши зворотній зв'язок від безпосереднього керівництва [47].

Застосування компетентісного підходу в процесі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу має ряд переваг:

- можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву;
- визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу;
- розробка цілеспрямованої програми розвитку персоналу;
- стимулювання персоналу;
- впровадження корпоративної культури підприємства;
- організаційний розвиток.

Діагностика компетентісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу – це безперервний процес, під час якого знання та навички постійно модифікуються. Це особливо важливо в сучасному динамічному світі, що швидко змінюється. Здатність розуміти поточні можливості та розробляти нові має вирішальне значення, щоб залишатися на крок попереду.

### **3.2 Обґрунтування впровадження організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ**

З того часу в науково-практичній діяльності почали використовувати визначення компетентності в перекладі, від психології до педагогіки через андрагогіку до HR. Диференційоване тлумачення терміну «компетенція» надто складне, використання не завжди легко дозволяло зорієнтуватися самостійно у значенні компетентності та суміжних понять. Роботодавці можуть зустріти широкий спектр визначень компетенцій, але основні визначення виділимо у межах наукового пошуку. У вітчизняних енциклопедичних виданнях зустрічаються такі визначення: Компетénція (лат. *competentia*, від *compete* – взаємно прагну; відповідаю, підходжу) – сукупність предметів відання, завдань, повноважень, прав і обов'язків державного органу або посадової особи, що визначаються законодавством [48]. Компетенція (управління персоналом) – це

особиста здатність спеціаліста вирішувати певний клас професійних задач. В управлінні персоналом найчастіше під компетенцією розуміють формально описані вимоги до особистих, професійних та ін. якостей кандидата на посаду співробітника чи до групи співробітників компанії [49; 50].

Компетентність - це здатність справлятися із завданням або набором завдань, вмiючи приводити в рух і диригувати власні внутрішні, когнітивні, афективні та вольові ресурси, а також використовувати наявні зовнішні ресурси узгоджено та ефективно [51].

Впровадження компетентнісного підходу призвело до зміни у кадровій політиці суб'єкта господарювання. Роботодавці більше не намагалися зрозуміти, яким повинен бути кандидат на вакантну посаді, але вони досконало знали, які характеристики мають забезпечити конкурентоспроможну продуктивність праці. Девід Макклелланд [52] дослідив першу компетенцію, яка зараз вважається класичною. Під час відбору американських дипломатів, кілька обраних кандидатів не виправдали очікувань, покладених на них під час конкурсу на заміщення вакантних посад, організатори запитали МакКлелланда взяти участь у процесі відбору. Він використовував спеціальну техніку інтерв'ю, під час якої проводив бесіду з тими дипломатами, які відмінно виконували свої обов'язки. Він записав інтерв'ю, проаналізував і виявив три ключові елементи, які роблять видатного дипломата, а саме:

- здатність до міжкультурного міжособистісного розуміння, тобто бути здатним до інших розуміти та спілкуватися з людьми різного походження, досліджувати та керувати їхніми мотиваціями;

- здатність до швидкого вивчення політичних відносин, тобто визнання того, що хто в даному середовищі створює громадську думку і як вони можуть впливати на інших впливати;

- мати позитивне ставлення навіть у ворожому оточенні, тобто приймати його, якщо інші бачать ситуацію інакше. Він назвав цю техніку інтерв'ю Behavior Event Interview (BEI), це стало основою для подальшого розвитку моделей компетентностей. Вона побудована на визначенні компетентності Спенсера та

Спенсера [53; 54], яке інтерпретується як: набір форм поведінки, які причинно пов'язані з відмінною продуктивністю на певній посаді чи вакансії [55].

Експерти Європейського Союзу, за результатами 5-річного дослідження, у 2006 р. визначили 23 компетенції, які були класифіковані на три групи, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 - Групування особистих компетенцій в дослідницькій програмі ЄС [56]

<b>Ключові компетенції</b>	<b>Робочі компетентності</b>	<b>Управлінські компетенції</b>
комунікабельність	гнучкість	лідерство
аналіз	креативність	мотивація
команда робота	первинне самостійне прийняття рішень	навчання на помилках
здібності до вирішення проблем	знання іноземної мови	контакт, побудова стосунків
навчання та розвиток	впевненість	вплив на інших людей
	критичне мислення	прийняття рішень
	вивчення можливостей	орієнтація на результат і виконання процесів
	відповідальність	стратегія виробництва
	дієздатність	етичне ставлення

DISCO, Європейський словник навичок і компетенцій - це онлайн-тезаурус, який наразі охоплює понад 104 000 термінів навичок і компетенцій і приблизно 36 000 прикладів фраз. Доступна одинадцятьма європейськими мовами, DISCO є однією з найбільших колекцій такого роду на ринку освіти та праці. Тезаурус DISCO пропонує багатомовну та рецензовану термінологію для класифікації, опису та перекладу навичок і компетенцій. Він сумісний з такими європейськими інструментами, як Europass, ESCO, EQF і ECVET, і підтримує міжнародну порівняльність навичок і компетенцій у таких програмах, як особисті резюме та електронні портфоліо, оголошення про роботу та відповідність, а також описи кваліфікації та результатів навчання. DISCO II є оновленим наступником проекту DISCO I. Він покращує та розширює термінологічну підтримку для опису та перекладу здібностей, навичок і компетенцій у контексті ринку праці та освіти, пропонуючи такі послуги, як три нові мови: італійська, словацька, іспанська;

також є українська мова. Розширений тезаурус DISCO, який включатиме фразеологічні дескриптори компетенції для секторів охорони здоров'я, соціальних послуг, охорони навколишнього середовища та інформаційних технологій, а також для сфери, не пов'язаної з певною сферою діяльності; а також оновлену версію веб-сайту DISCO з додатковими функціями, які створюють, порівнюють і перекладають профілі компетенцій і описи результатів навчання в європейські документи прозорості [57].

Методологія DISCO полягає в тому, що ресурс дотримується визначень Європейського парламенту та Ради щодо знань, навичок, компетенцій та результатів навчання (Рекомендація EQF 2008) [57]:

«Знання» означає результат засвоєння інформації шляхом навчання. Знання - це сукупність фактів, принципів, теорій і практик, пов'язаних із сферою роботи чи навчання. У контексті Європейської рамки кваліфікацій знання описуються як теоретичні та/або фактичні;

«Навички» означають здатність застосовувати знання та використовувати ноу-хау для виконання завдань і вирішення проблем. У контексті Європейської рамки кваліфікацій навички описуються як когнітивні (що включають використання логіки, інтуїції та творчого мислення) або практичні (що включають спритність рук і використання методів, матеріалів, інструментів та інструментів);

«Компетенція» означає підтверджену здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні та/або методологічні здібності в робочих чи навчальних ситуаціях, а також у професійному та особистому розвитку. У контексті Європейської рамки кваліфікацій компетентність описується в термінах відповідальності та самостійності;

«Результати навчання» означають твердження про те, що учень знає, розуміє та вміє робити після завершення процесу навчання. Вони визначаються в термінах знань, навичок і компетенції. Однак загалом DISCO базується на всебічному розумінні навичок і компетенцій, які також включають особисте ставлення, цінності, моделі поведінки та всі професійні здібності, незалежно від того, були вони набуті офіційно чи неофіційно [57].

Тезаурус - це контрольований словник. Його поняття пов'язані через відносини та синоніми. Концепт можна розуміти як когнітивну одиницю значення або абстрактну ідею. В ІТ тезаурус часто розглядається як представлення знань теми, а саме навичок і компетенцій, що пропонує можливість зробити явними існуючі зв'язки між поняттями [57]. Вирішуючи, які поняття мають бути представлені в тезаурусі, ресурс дотримується двох принципів, а саме: Принцип 1: Вибірковість. Вибирайте лише ті концепції, які можуть зацікавити користувачів, віддаючи перевагу виразам «здорового глузду» над академічними виразами;

Принцип 2: Вичерпність – усі поняття, необхідні для передбачуваного контексту використання тезауруса, повинні бути визначені [57].

Наступні методи використовуються для визначення того, які концепції потрібні передбачуваним групам користувачів:

1. Частота використання термінів в оголошеннях про роботу, системах відповідності, резюме тощо;
2. Частота використання фрази в додатках до сертифіката та офіційних професійних профілях (для чотирьох секторів DISCO II);
3. Аналіз потреб користувачів;
4. Порівняння комплексних національних і міжнародних сховищ навичок;
5. Аналіз словникового запасу шукачів роботи та опис результатів навчання;
6. Джерела даних [57].

База даних DISCO представлена наступними комплексними збірниками національних навичок: AMS-Qualifikationsklassifikation (Австрія), Kompetenzenkatalog (Німеччина), РИМ (Франція), БД таксономії (Швеція), O\*NET (США). Пошуки за словосполученнями у DISCO II були розроблені для чотирьох секторів – ІТ, охорони навколишнього середовища, охорони здоров'я та соціальних наук – на основі колекції близько 200 додатків до сертифікатів і професійних профілів у країнах-партнерах, а також аналізу 2000–3000 заяв про опис компетенцій у десяти європейських країнах. Консорціум проекту складається з експертів класифікації компетенцій, а також дослідників, із університетів та освітніх консалтингових установ [57].

На основі опрацьованих джерел можна стверджувати, що для впровадження організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ доцільно застосовувати компетентнісний підхід в управлінні персоналом, із використанням європейських систем сегментованих інтегральних показників, класифікаторів, карт компетенцій та досвіду. Окрім впровадження інноваційних методів, слід визначитися з особливостями банківських установ, для всебічної та неупередженої оцінки компетентностей. Зважаючи на наведене, варто зазначити, що на впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом впливає багато факторів, які вносять корективи у підхід. Особливості полягають у тісній стратегічній співпраці зацікавлених сторін у професійному формуванні компетентнісного підходу, із використанням європейського передового досвіду. Впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом дозволить сформуванню якісного відбору, приймання, підвищення кваліфікації, планування, ефективності та інші виклики, які постають перед персоналом, що призведе до підвищення іміджу, конкурентоспроможності на ринку праці та формування організаційної культури банківських установ.

### **3.3 Формування ефективної моделі мотивації персоналу банківських установ**

Організаційна культура є основою життєвого потенціалу банківської установи. Особливості стосунків між людьми, стійкі норми і принципи життя і діяльності організації, зразки позитивної і негативної поведінки відносяться до цінностей і норм, мають важливе значення для ефективного функціонування організації. У міру збільшення інтелектуальної складової в розвитку економічних систем все більшу увагу стали приділяти стану організаційної культури. Предметом вивчення організаційної культури є три чинники поведінки в організації: особи, групи і структури. Можна сказати, що організаційна культура направлена на вивчення того, що роблять працівники в організації і як їх поведінка (дії) впливає на результати організації. Найбільш поширеним визначенням організаційної культури, сьогодні розуміється те, в якому вона

сприймається як «колективна поведінка людей, що є частиною якої-небудь організації». З іншого боку, її також визначають як «сукупність цінностей, поглядів, норм, робочого сленгу, систем символів, вірувань, звичаїв і традицій». Відомий дослідник Е. Шейн в роботі 1992 року «Організаційна культура і лідерство» визначив її як «зразок колективної поведінки і обов'язків, які викладаються новим членам (співробітникам організації) як єдиний спосіб сприйняття дійсності, а також – системи «мислення» і «відчуття». Нарешті, є точка зору, що організаційна культура «визначає дорогу, по якій окремі індивіди і групи здійснюють взаємодію один з одним, з клієнтами і з власниками/засновниками». Процес формування організаційної культури пов'язаний із устанавленням певного типу відносин між членами організації, знаходженням способів спільної роботи. В цьому процесі відбувається формування цінностей, традицій, устанавлюються норми й правила поведінки, ритуали, системи комунікацій, мова спілкування, системи мотивації, тобто формується бажана поведінка працівників усередині організації. У кожній організації ці процеси мають свою специфіку, що визначає необхідність аналізу факторів, що впливають на ці процеси. Знання цих факторів дозволяє, як доводять учені, ефективно управляти організаційною культурою [58].

Сьогодні все більшого значення набуває мотивація діяльності персоналу, яка виступає безпосередньою причиною його поведінки. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання наявних ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Проблеми мотивації персоналу підприємств будь-яких форм власності завжди були і залишаються актуальними, адже від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна та творча активність персоналу, а й кінцеві результати діяльності підприємств. Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «одвічних» проблем, що їх мають розв'язувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн із перехідною економікою, до яких належить й Україна.

Формалізація процесу впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності має здійснюватися ще на теоретичному рівні й охоплювати повний спектр питань починаючи від стратегії підприємства і закінчуючи зворотнім зв'язком від кожного співробітника, навіть на найнижчому рівні структури підприємства. Реальний досвід упровадження системи мотивації за ключовими показниками на промисловому підприємстві може допомогти сучасним підприємцям визначити проблемні питання, знання яких дає змогу більш ефективно впровадити систему KPI на підприємстві. Процес упровадження системи Key Performance Indicators наглядно можна представити так (рисунок 3.1).

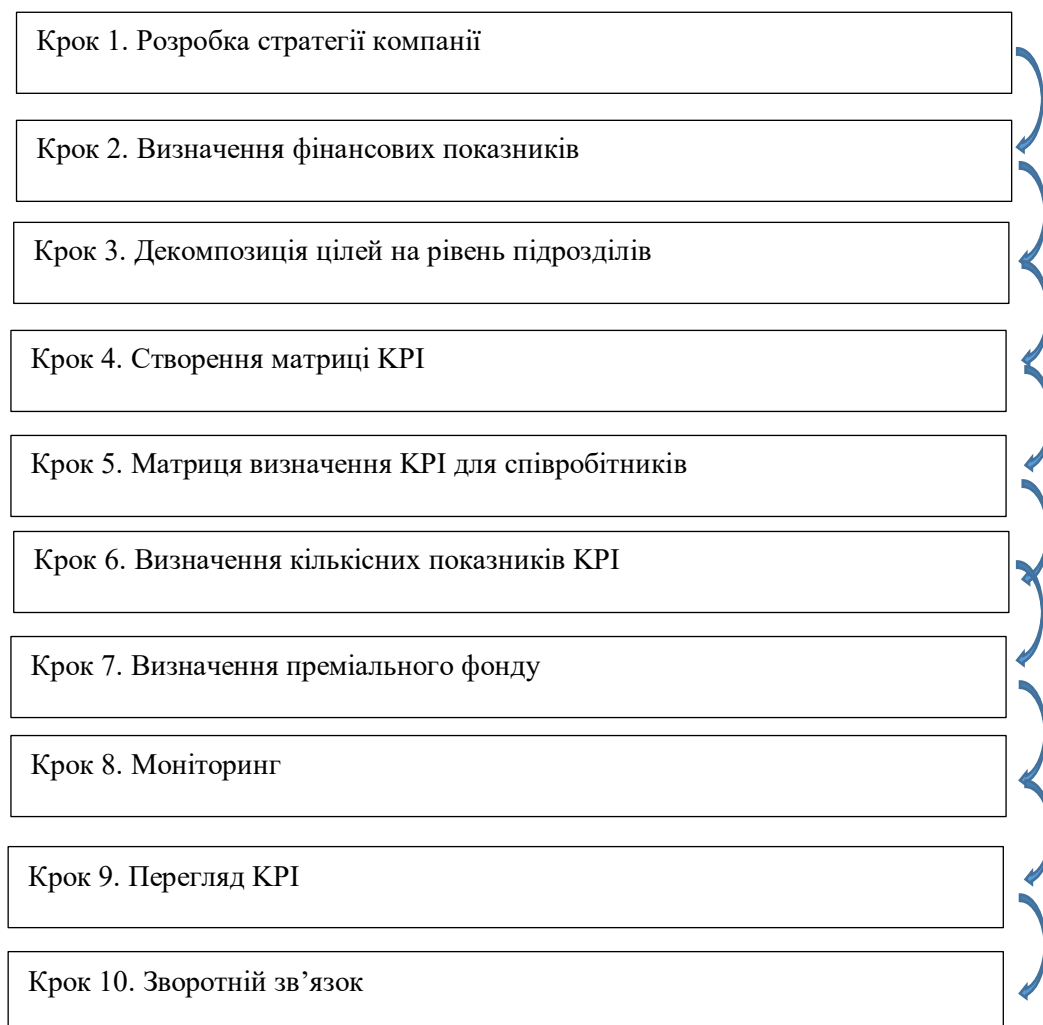


Рисунок 3.1 - Процес упровадження системи Key Performance Indicators [58]

Від формування якісних цілей, як відомо, значною мірою залежить кінцевий результат від упровадження будь-якої системи мотивації. Позитивним моментом, на нашу думку, є той факт, що в підприємстві одразу взяли за основу загальновідомі у світі принципи SMART, що дало змогу зробити цілі чіткими та прозорими як для керівництва, так і для співробітника. Аббревіатура SMART утворена шляхом визначення п'яти властивостей «розумних» цілей:

1. Specific – конкретна.
2. Measurable – вимірювана.
3. Achievable – складна, але досяжна – реалістична.
4. Relevant – актуальна, у зоні відповідальності співробітника.
5. Time bounded – обмежена в часі.

Для формулювання цілей на підприємстві були створені формалізовані шаблони, які значною мірою допомагають співробітникам у їх визначенні цілей. Рівень виконання A+ – це надзвичайне перевиконання цілі. Деякі цілі допускають перевиконання. Якщо ціль може бути перевиконана, то результат на рівень A+ має бути чітко прописаний в KPI рівня A. Оскільки A+ є подвигом, тобто форсмажорними обставинами, то повинні бути і C для працівників, через яких виникли ці обставини. Рівень виконання A – це стовідсоткове виконання цілі, яке включає виконання особливо важливих завдань, участь у проектах, забезпечення дуже високої якості процесної роботи. Все це необхідно прописувати у формулюваннях KPI на рівень A. Рівень виконання B – це часткове досягнення цілі на рівень не менш, ніж 70 %. Аналогічний рівень виконання передбачається для працівників, які виконують процесну роботу в межах посадових обов'язків зі звичайною якістю виконання. Рівень виконання C – це рівень, який означає, що ціль не виконана. Якщо отриманий результат не відповідає жодному із зазначених рейтингів (A, B, A+) – ціль не досягнута. Під час планування цілей керівники повинні встановлювати такі KPI, які не даватимуть змогу дискредитувати рейтинг A+ та A [58].

Після того як усі цілі оцінені, зводиться сума фактичного виконання (балів) за кожною ціллю і, таким чином, отримується підсумковий бал карти, який і

використовується для розрахунку відсотка квартальної премії та підсумкового рейтингу (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Оцінка фактичного результату

Підсумковий бал	% Квартальної премії	Рейтинг
Більше 1	Премія в розмірі більше 100% базового розміру визначається генеральним директором за зверненням керівника самостійного підрозділу	A+ Надзвичайні результати. Перевиконання, подвиг
Від 0,9 до 1	100% базового розміру премії	A Ціль виконано на 100%
Від 0,7 до 0,89	% від базового розміру відповідає підсумковому балу	B Ціль виконано частково (орієнтовно – від 70 % до 100 %)
Менше 0,7	0%, премія відсутня	C Ціль не виконана

На практиці розподіл оцінок у підрозділах підтримки не завжди відображає цільовий, а тим більше нормальний розподіл. Причинами цього можуть бути некоректне формулювання KPI, планування однакових цілей для кількох співробітників, які працюють на один результат, із неможливістю оцінити внесок кожного з них для досягнення цілі, суб'єктивне ставлення керівника тощо.

Для того, щоб зменшити вплив таких ситуацій на результати оцінки, передбачена можливість коригування підсумкового балу і, відповідно, розміру премії та рейтингу в загальній консолідованій таблиці та їх затвердження генеральним директором. Тобто оцінка співробітника в карті та в консолідованій таблиці може відрізнятись. Остаточна квартальна оцінка співробітника – це оцінка, яка затверджена в консолідованій таблиці підрозділу (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Остаточна квартальна оцінка

Підсумковий рейтинг	C	B	A	A	A+
Підсумковий бал	<0,7	≥0,7; <0,9	≥0,9; <1	1	>1
Цільовий розподіл	≥10%	≥30%	≤40%	≤15%	≤5%

Вона також використовується для розрахунку квартальної премії. Під час

розгляду теоретичних аспектів упровадження мотиваційних систем ми вже згадували завершальний крок упровадження – зворотній зв'язок. І дійсно, роботодавець має переконатися, що співробітник чітко розуміє алгоритми системи і причинно-наслідковий зв'язок між роботою та винагородою, тобто результатом. Але при цьому хотілося б зауважити, що зазвичай корпоративний зворотній зв'язок не може гарантувати стовідсоткової відповідності реальному сприйняттю системи персоналом, адже завжди існують суб'єктивні фактори, які ведуть до викривлення даних. І в цьому сенсі, на нашу думку, найбільш точним дослідженням буде анонімне соціальне опитування, проведене третьою стороною. При цьому кількість питань має бути мінімальним, а самі питання простими, але вичерпними [58].

Отже, для проведення соціопитування сформульований такий перелік питань:

- рівень задоволеності новою системою мотивації;
- чи виконує нова система оплати праці мотиваційну функцію;
- чи є ефективним зворотній зв'язок.

Кожне питання оцінюється за п'ятибальною шкалою, а структура респондентів поділена на три блоки: топ-менеджмент підприємства, керівники структурних підрозділів та рядові співробітники. Обов'язковою умовою є проходження працівником підготовчого тренінгу по системі та його практичне залучення до всіх етапів мотиваційної системи, включаючи виплату премії. Тобто це працівники, які вже відчули на собі результат упровадження системи мотивації [58].

У таблиці 3.4, наведено дані щодо результатів проведеного опитування та отримані результати в розрізі різних груп респондентів, охоплених повним циклом системи мотивації, включаючи виплату премії.

Таблиця 3.4 - Середній бал за підсумками опитування  
«Чи влаштовує Вас KPI»

Питання	Топ-менеджмент	Керівники підрозділів	Рядові співробітники	Середній бал
Рівень задоволеності новою системою мотивації	4,3	3,86	3,14	3,77
Наскільки повно нова система оплати праці виконує мотиваційну функцію	4,26	4,1	3,82	4,06
Чи є ефективним зворотній зв'язок	4,17	3,8	2,88	3,62

Результати опитування свідчать, що середній рівень задоволеності новою системою мотивації Key Performance Indicators становив 3,77 бали, причому найбільший рівень у топ-менеджменту, а найнижчий – у рядових співробітників. Цікаво, що при цьому середнє значення повноти виконання системою мотиваційного завдання навіть вище від загального рівня задоволеності й становить 4,06 бали, і саме результат опитування респондентів – рядових співробітників вплинув на цей показник. Відповідь міститься, на нашу думку, у третьому питанні, відсоток за яким становив 3,62 бали, і знов-таки рівень рядових співробітників вплинув на цей результат найбільшою мірою. Ми бачимо, що саме ці співробітники хочуть бути почутими навіть тоді, коли в принципі система винагородження їх влаштовує, і це ще раз доводить припущення, що на цьому рівні структурної ієрархії під час упровадження всіх новацій має застосовуватися найбільш виважений та делікатний підхід як у частині підготовчого процесу, так і в частині зворотного зв'язку.

Отже, підводячи підсумки, хочеться зауважити, що в умовах кризи сучасної світової та національної економіки підвищення ефективності праці має вирішальне значення для кожного суб'єкта господарювання, а для державного комерційного підприємства ефективність його роботи – це ще й безпосередній вплив на національну економіку. Підвищення ефективності праці не може бути успішним без упровадження сучасних систем мотивації, зокрема тих, які базуються на принципах Key Performance Indicators і успішно впроваджені в

багатьох успішних світових компаніях. Мотивація персоналу на базі КРІ орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, «стимулюючої на виконання посадових обов'язків» самого працівника. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює працівника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакету – економічно обґрунтовані [58].

Впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності має опиратися на професійне теоретичне підґрунтя і базуватися на стратегії підприємства, а охоплення системою має бути максимально повним і доходити до найнижчого рівня ієрархічної структури. Саме від цих факторів залежать ефективність упровадження системи і власне кінцевий результат, адже система мотивації за ключовими показниками ефективності має низку суттєвих переваг над іншими системами матеріального заохочення, а саме: стовідсоткова орієнтація на результат; керованість – система дає змогу коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної зміни самої системи; зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати, компанія розуміє, за які результати і скільки готова заплатити; незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації.

### Висновки до розділу 3

Застосування компетентнісного підходу в процесі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу має ряд переваг. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR-інжинірингу персоналу – це безперервний процес, під

час якого знання та навички постійно модифікуються. Це особливо важливо в сучасному динамічному світі, що швидко змінюється. Здатність розуміти поточні можливості та розробляти нові має вирішальне значення, щоб залишатися на крок попереду.

Для впровадження організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ доцільно застосовувати компетентнісний підхід в управлінні персоналом, із використанням європейських систем сегментованих інтегральних показників, класифікаторів, карт компетенцій та досвіду. Окрім впровадження інноваційних методів, слід визначитися з особливостями банківських установ, для всебічної та неупередженої оцінки компетентностей. Зважаючи на наведене, варто зазначити, що на впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом впливає багато факторів, які вносять корективи у підхід. Особливості полягають у тісній стратегічній співпраці зацікавлених сторін у професійному формуванні компетентнісного підходу, із використанням європейського передового досвіду. Впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом дозволить сформувати якісний відбір, приймання, підвищення кваліфікації, планування, ефективність та інші виклики, які постають перед персоналом, що призведе до підвищення іміджу, конкурентоспроможність на ринку праці та формування організаційної культури банківських установ.

Виходячи з безумовної актуальності впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності банківських установ країни, хочеться зазначити й актуальність подальших досліджень у цьому напрямі. На нашу думку, вони мають бути спрямовані саме на врахування особливостей об'єктів упровадження в сегментах рику (галузях промисловості) без утрати самої ідеології Key Performance Indicators, і це не завжди є простим завданням, адже помилки під час упровадження системи мотивації не тільки ведуть до значного зниження ефективності роботи персоналу і підприємства у цілому, а й створюють реальну небезпеку конфлікту інтересів. У цьому контексті необхідно зосередитися на таких аспектах: визначення рівня сегментації впровадження систем мотивації у розрізі галузей економіки; створення відповідних галузевих

моделей упровадження систем мотивації; розроблення керівних матеріалів для впровадження галузевих моделей мотивації; розроблення відповідних програмних засобів для оптимізації процесу впровадження систем мотивації. Наявність сучасної методичної та інструментальної бази для впровадження систем мотивації значною мірою вплине на ефективність упровадження та експлуатації таких систем, зменшить трудовитрати на її впровадження та дасть змогу уніфікувати відповідні процеси без утрати ідеологічних основ систем Key Performance Indicators.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи магістра розкрито сутність та визначення поняття мотивації персоналу. Розглянуто методи та принципи мотивації персоналу; досліджено теоретико-методичні засади організаційно-економічного механізму мотивації персоналу. Отже, мотивація персоналу – це комплекс управлінських заходів для стимулювання та створення умов працівникам, щоб вони працювали віддано, ефективно, продуктивно згідно чинного законодавства. Без неї не може існувати жодна підприємницька структура, у тому числі й банківські установи, тому з нею потрібно рахуватися та більш детально провести дослідження.

Аналізуючи дослідження з обраної тематики, виникла значна кількість різних форм, методів управління персоналом і для ефективного впливу на персонал комерційного банку менеджменту банку необхідно комплексно і раціонально використовувати форми та методи управління персоналом банку, що дозволить підвищити результативність управлінської праці.

Узагальнення теоретико-методичних засади організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ на загальнодержавному, макро та мікро рівнях і є визначальним щодо темпів розвитку національної економіки на інноваційній основі.

В розвинених країнах сучасні організаційно-економічні механізми розробки та упровадження інновацій на державному рівні можуть бути прямої та опосередкованої дії. До механізмів опосередкованої дії відносяться податкові, фінансово-кредитні, амортизаційні та інші впливи на процес упровадження інновацій.

У розділі два дипломної роботи здійснено аналіз організаційно-економічної структури банківської установи, організацію корпоративного менеджменту та мотивацію персоналу та розглянуто монетарну та немонетарну мотивацію персоналу банку.

Акціонерне товариство «Альфа-Банк» зареєстрованого Національним банком України 24 березня 1993 року. Банк є резидентом України. Банк працює як універсальна банківська установа, яка надає послуги всім видам клієнтів: банкам, міжнародним фінансовим установам, великим клієнтам корпоративного бізнесу, клієнтам малого і середнього бізнесу, роздрібного бізнесу та фізичним особам. Діяльність Банку регулюється Банківською ліцензією на право надання банківських послуг №61 від 05 жовтня 2011 року. Банк є постійним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 02 вересня 1999 року.

У 2021 році українська економіка відновлювалася після негативного впливу пандемії COVID-19, який був найпотужнішим у II кварталі 2020 року. За підсумками 2021 року зростання реального валового внутрішнього продукту (ВВП) України становило 3.4%. У тому числі, зростання у IV кварталі 2021 року склало 6.1% у річному вимірі, чому сприяв рекордний врожай пізніх сільськогосподарських культур. Таким чином, наприкінці 2021 року економіка України перевершила докризовий рівень кінця 2019 року. На тлі відновлення світової та української економіки, і спричиненого цим активного зростання цін на продовольчі, сировинні товари та енергоносії, у 2021 році відбувалося значне прискорення інфляційних тенденцій. Зростання Індексу споживчих цін (ІСЦ) за рік подвоїлося, і становило 10% на кінець 2021 року. Упродовж 2021 року ситуація на валютному ринку була стабільною на тлі збереження помірної дефіциту зовнішньої торгівлі.

Проте економічна ситуація суттєво змінилася через початок військової агресії проти України 24 лютого 2022 року. На значній частині території України ведуться бойові дії, пошкоджено активи численних підприємств і зруйновано елементи транспортної та іншої інфраструктури. Мільйони громадян України вимушено стали переміщеними особами як в межах України, так і за її межами. Це спричинить суттєву втрату економічної активності в Україні. На жаль, станом на момент складання цього звіту, активні бойові дії на території України ще ведуться, що не дає змогу зробити надійний макроекономічний прогноз. До того ж якість національної статистичної інформації суттєво погіршилася, що може

також вплинути на національні рахунки України. Умови зовнішнього середовища після 31 грудня 2021 року зазначені у примітці 32 «Події після дати балансу» до фінансової звітності за 2021 рік. Протягом 2021 року Банк збільшив обсяг високоліквідних активів (ВЛА: грошові кошти та їх еквіваленти та вкладення у державні облигації) на 5 554 129 тисяч гривень для підтримки адекватного рівня забезпечення виконання економічних нормативів Національного банку України та своєчасного розрахунку за всіма зобов'язаннями перед клієнтами.

Проаналізувавши сукупні ВЛА з урахуванням інвестицій у високоліквідні цінні папери (державні облигації та депозитні сертифікати Національного банку України) істотно збільшенні на суму 5 618 147 тисяч гривень протягом року і становлять на кінець 2021 року 42 169 300 тисяч гривень, що на 48% покриває суму залучених коштів клієнтів. Збільшення ВЛА відбувалось за рахунок випередження темпів зростання коштів клієнтів у порівнянні з темпами зростання кредитів фізичним та юридичним особам, а також продажу непрофільних активів, в тому числі заставного майна.

Норматив ліквідності LCR у всіх валютах на кінець 2021 року суттєво перевищує нормативне значення і відображає значну стійкість Банку до короткострокових шоків ліквідності у період кризових явищ.

Банк дотримувався всіх нормативів ліквідності, а також вимог щодо обов'язкового резервування, встановлених Національним банком України, повністю та своєчасно розраховувався за всіма зобов'язаннями перед клієнтами, мав адекватний рівень ліквідності для подальшої підтримки платоспроможності.

Для розвитку Digital skills та цифрової грамотності всієї команди Банку реалізована внутрішня Alfa IT School, що включає спеціалізоване навчання (вивчення мов програмування SQL, Java, Python та ін), навчання junior, навчання загальної цифрової грамотності, управління змінами. Для нових співробітників Банку на постійній основі діє програма адаптації, що включає в себе вступні тренінги/семінари, обов'язкові електронні курси, тестування, а також регулярну роботу з досвідченими наставниками. Всі співробітники також мають змогу брати участь у різноманітних розвиваючих програмах з метою підвищення персональної

ефективності співробітників, що діють в Банку, зокрема: «A-DOSVID» – проект, завдяки якому будь-який співробітник Банку, що володіє експертними знаннями і навичками в певній професійній області, має змогу передати їх широкій аудиторії колег. Проект «ALFA-TALKS» - регулярні майстер класи з особистого розвитку на теми, що мають значення – емоційний інтелект, світові тренди, нейро-наука і робота мозку, креативність та ін.

ПАТ «Альфа Банк» впроваджує програми немонетарної мотивації персоналу із покращення ефективності продажів, виконанню планів, мотивації співробітників. Програма має офіційні правила, що доводяться до учасників. Цілі програми полягають у залученні співробітників у «бізнес-гру», створення іміджу цікавого роботодавця, ріст рівня сервісу та діджиталізації клієнтів, залучення персоналу до покращення та розвитку банківської установи, скорочення плинності кадрів та терміну заповнення вакансій. У програмі визначенні основні правила, де учасники визначені банком, заробляють бали. Відповідно до умов є декілька способів, це наприклад: виконання одночасно всі поставленні завдання, відповідно до ролі, вище 100% плану або виконання цілей для отримання балів. Зароблені бали учасники можуть накопичувати або обміняти на подарунки відповідного каталогу на свій вибір. На основі балів може формуватися рейтинг учасників бонусної програми. На базі зароблених балів та отриманого рейтингу, формується успішність учасника в мотивації, учаснику присвоюється відповідне звання. Рейтинги відображаються у вигляді таблиці у відповідному форматі. Призи можуть бути матеріальні (годинники, ювелірні вироби, сучасні гаджети) і не тільки матеріальні. Розроблені банком відповідні категорії: квитки на корпоративний відпочинок, туристичні тури, зустрічі з топ-менеджементом, тренінги, квитки на культурно-масові заходи, страхування.

У розділі три дипломної роботи визначено концептуальні положення удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ, а саме: застосування компетентнісного підходу в процесі вдосконалення HR- інжинірингу персоналу має ряд переваг. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення HR- інжинірингу персоналу –

це безперервний процес, під час якого знання та навички постійно модифікуються. Це особливо важливо в сучасному динамічному світі, що швидко змінюється. Здатність розуміти поточні можливості та розробляти нові має вирішальне значення, щоб залишатися на крок попереду.

Для впровадження організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ доцільно застосовувати компетентнісний підхід в управлінні персоналом, із використанням європейських систем сегментованих інтегральних показників, класифікаторів, карт компетенцій та досвіду. Окрім впровадження інноваційних методів, слід визначитися з особливостями банківських установ, для всебічної та неупередженої оцінки компетентностей. Зважаючи на наведене, варто зазначити, що на впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом впливає багато факторів, які вносять корективи у підхід. Особливості полягають у тісній стратегічній співпраці зацікавлених сторін у професійному формуванні компетентнісного підходу.

Виходячи з безумовної актуальності впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності банківських установ країни, хочеться зазначити й актуальність подальших досліджень у цьому напрямі. На нашу думку, вони мають бути спрямовані саме на врахування особливостей об'єктів упровадження в сегментах рику (галузях промисловості) без утрати самої ідеології Key Performance Indicators, і це не завжди є простим завданням, адже помилки під час упровадження системи мотивації не тільки ведуть до значного зниження ефективності роботи персоналу і підприємства у цілому, а й створюють реальну небезпеку конфлікту інтересів. У цьому контексті необхідно зосередитися на таких аспектах: визначення рівня сегментації впровадження систем мотивації у розрізі галузей економіки; створення відповідних галузевих моделей упровадження систем мотивації; розроблення керівних матеріалів для впровадження галузевих моделей мотивації; розроблення відповідних програмних засобів для оптимізації процесу впровадження систем мотивації.

З метою удосконалення організаційно-економічного механізму мотивації персоналу банківських установ за матеріалами ПАТ «Альфа Банк» запропоновано

впровадження компетентнісного підходу із використанням європейського передового досвіду. Впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом дозволить сформувати якісний відбір, приймання, підвищення кваліфікації, планування, ефективність та інші виклики, які постають перед персоналом, що призведе до підвищення іміджу, конкурентоспроможність на ринку праці та формування організаційної культури банківських установ. Наявність сучасної методичної та інструментальної бази для впровадження систем мотивації значною мірою вплине на ефективність упровадження та експлуатації таких систем, зменшить трудовитрати на її впровадження та дасть змогу уніфікувати відповідні процеси без утрати ідеологічних основ систем Key Performance Indicators.

## ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність / О.Г. Білорус, Є.Г. Панченко. – К. : Тов. "Знання", 1992. – 244 с.
2. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон. – СПб, 1999. – 216 с.
3. Вихонский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О.С. Вихонский, А.И. Наумов. – М., 1995. – 308 с.
4. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. – К. : Вид-во МАУП, 2002. – 324 с.
5. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Изд-во "Наука", 1990. – 214 с.
6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. – 188 с.
7. Кузьмін О.Є. Основы менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Вид-во "Академвидав", 2003. – 416 с.
8. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : НУ "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ +" Інституту післядипломної освіти), "Інтелект – Захід", 2002. – 228 с.
9. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции / А.Н. Леонтьев. – М., 1971. – 184 с.
10. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В.П. Сладкевич. – К. : Вид-во МАУП, 2001. – 142 с.
11. Шинкаренко В.Г. Управление результатами деятельности работников АТП / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко. – Харьков : Изд-во ХГАДТУ, 1999. – 143 с.
12. Сутність поняття мотивації / [Електронний ресурс]. Режим доступу:[https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20\\_4/226\\_Kolodijczuk\\_20\\_4.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf)

13. Волкова О. В. Соціально-економічні детермінанти ринку праці України: монографія/ О. В. Волкова. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2013. – 376 с.

14. 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.

15. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія/ Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. – 400 с

16. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: монографія/ Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. – Донецк: ДонГУЭТ, 2012. – 212 с.

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

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

19. 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)

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

21. Мостенська Т.Л. Управління кадровим потенціалом сучасного банку/ Т.Л. Мостенська, Я.Ю. Сокольвак// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33. – С. 52–59.

22. 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
23. Основи економічної теорії : навч. посібник / За ред. В. О. Білика, П. Т. Саблука. - К. : ІАЕ, 1999. - 468 с.
24. Шарль Рист. История экономических учений: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 542 с.
25. Большой экономический словарь / [под ред. Азрилияна]. – [2-ое изд. доп. и пер.]. – М. : Ин-т экономики, 1997. – 864 с.
26. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 3–7.
27. Зиновьев Ф.В. Формирование эффективных механизмов хозяйствования в агропромышленном комплексе Крыма. – Симферополь:Таврия, 2001. – 260 с.
28. Корпоративне управління : підруч. / [Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Симоненко Ю. Г.]. – К. : Каравела, 2008. – 384 с.
29. Лукінов І. Економічні трансформації (наприкінці ХХ сторіччя).-К., ІЕ НАН України, 1997. – 456 с.
30. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК // Проблеми економіки агропромислового комплексу і формування його кадрового потенціалу: Кол. монографія. – У 2-х тт. / За ред. П.Т.Саблука, В.Я.Амбросова, Г.Є.Мазнева. – Т.1. – К.: ІАЕ, 2000. – С. 360-372.
31. Тридед А.Н. Концепция построения организационно-экономического механизма формирования стратегии развития предприятия / А. Н. Тридед [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.eprints.ksame.kharcov.ua>
32. Павчак В.А., Івану Р.А., Поплавський В.Г. Економіка сільського господарства: Навч. посібник. – К., 1990. – 398 с.
33. Свободин В., Свободина М. Экономический механизм восстановления и развития сельского хозяйства // АПК: экономика, управление. – 1999. – № 9. – С. 20-23.

34. Курбатов Ю. Экономический механизм в комплексе факторов развития сельского хозяйства // АПК: экономика, управление. – 1998. – № 8. – С. 30-34.

35. Лисенко Ю. О. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. - № 1. – С.86-87.

36. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.

37. Дейнеко Л.В. Механізм впровадження інноваційних технологій в агропродовольчу сферу: сутність, функції, завдання і регіональні особливості [Текст] / Л.В. Дейнеко, І.О. Іртищева // Механізм регулювання економіки. - 2009. - №2. - С. 123-131.

38. Горбатюк О. В. Організаційно-економічний механізм впровадження інноваційної продукції в сільському господарстві. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету “Наука й економіка”. 2011. № 4 (24). С. 89–93. (0,34 друк. арк.).

39. Парвина Т.Г. Суть організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2008/fem/parvina/library/st1.htm>

40. Альфа Банк [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sensebank.com.ua/>

41. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

42. Національний банк України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>

43. Кодекс корпоративного управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://alfabank.ua/storage/files/kodeks-korporativnogo-upravlinnya-ua.pdf>.

44. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. с. 81 – 85.

45. Глушко, Т., Волянська-Савчук, Л., Кошонько, О., Горбатюк, О. (2022). Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення hr- інжинірингу

підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 102–108.  
<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>

46. Thomas G. Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies Articles*. European Center for Science Education and Research, 2020. vol. 6, January. pp. 56-61.

47. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9., No. 1. P. 249-260.

48. Компетенція [Електронний ресурс]. Режим доступу:URL :  
<https://cutt.ly/4MZ4PXN>

49. Компетенція // Велика українська юридична енциклопедія : у 20 т. / О. В. Петришин (відп. ред.) та ін.. — 2017. — Т. 3 : Загальна теорія права. — С. 240. — ISBN 978-966-937-233-8.

50. Компетенція // Літературознавча енциклопедія : у 2 т. / авт.-уклад. Ю. І. Ковалів. — Київ : ВЦ «Академія», 2007. — Т. 1 : А — Л. — С. 510.

51. Il modello di competenze/ URL: <https://cutt.ly/VMZ7518>

52. McClelland D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for «Intelligence». *American Psychologist*. Vol. 28. No. 1. P. 1–14.

53. Spencer és Spencer: Jéghegy modell. In: MOHÁCSI Gabriella: Kompetencia-modell nemzetközi környezetben. In: *Humánpolitikai Szemle*, 1996/11-12. (3-15. o.)

54. *Competence at Work* Models for Superior Performance. Front Cover. Lyle M. Spencer, Phd Signe M. Spencer. Wiley India Pvt. Limited, Apr 25, 2008 - 384 pages

55. Kompetencia kézikönyv. URL : <https://cutt.ly/9MZ79xr>

56. Varga Erika: A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből, Szent István Egyetem, Gödöllő, 2014 (Doktori értekezés)

57. DISCO, the European Dictionary of Skills and Competences. URL :  
[http://disco-tools.eu/disco2\\_portal/index.php](http://disco-tools.eu/disco2_portal/index.php)

58. Впровадження корпоративної системи мотивації як напряму формування ефективної моделі організаційної культури / М.Д.Ведерніков, Л.В. Волянська-

Савчук, М.І. Зелена, О.О. Чернушкіна, О.В. Горбатюк // Вісник Хмельницького Національного університету. Економічні науки. – Хмельницький. – 2022. – № 3. – С. 139–147. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-20>

59. Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and perspectives in management*, 20(1), 322–341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)

60. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., & Boiko, J. (2020). Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*, 9(1), 249-260. <https://doi.org/10.18421/TEM91-35>. (<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216484105>).

61. ГОРБАТЮК О.В., РОМАНЮК Р.Р. Інноваційні технології в управлінні персоналом / Фінансово-економічна платформа парадигмальних змін повоєнного розвитку України: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої пам'яті проф. Войнаренка Михайла Петровича (27-28 жовтня 2022 року, м. Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2022. – 354 с. С. 116-118.