

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О. О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянко Т. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Формування бренду роботодавця компанії на ринку»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Берестовенко Анастасія Сергіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Драган Олена Іванівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Петухова Ольга Михайлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що в цій  
кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т. В. Березяню

“22” березня 2021 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

#### Берестовенко Анастасії Сергіївни

1. Тема роботи «Формування бренду роботодавця компанії на ринку»  
керівник роботи Драган Олена Іванівна, д. е. н., професор  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187
2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «ОТП БАНК».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування бренду роботодавця компанії на ринку; розділ 2. Аналіз бренду роботодавця АТ «ОТП БАНК»; розділ 3. Пропозиції щодо формування ефективного бренду роботодавця АТ «ОТП БАНК». Висновки. Список використаної літератури.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 15 таблицях, 6 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади формування бренду роботодавця компанії на ринку».	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: Аналіз бренду роботодавця АТ «ОТП БАНК».	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо формування ефективного бренду роботодавця АТ «ОТП БАНК».	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	15.06.21	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

( підпис )

Берестовенко А. С.

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

Драган О. І.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Берестовенко А. С. Формування бренду роботодавця компанії на ринку – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «ОТП БАНК» за 2019-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних підходів до сутності поняття «бренд роботодавця», його інструментів та класифікації. Обґрунтовані особливості формування бренду роботодавця підприємства у сучасних умовах. Досліджені методичні підходи до формування бренду роботодавця на прикладі відомих міжнародних компаній.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано історію розвитку і характеристику діяльності АТ «ОТП Банк» на ринку банківських послуг. Охарактеризовано персонал банку за 2019-2020 роки. Проаналізовано елементи формування існуючого бренду роботодавця «ОТП Банк» з виявленням потенційних можливостей його підсилення.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи досліджено особливості формування бренду роботодавця у банківській сфері. Обґрунтовані заходи для підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП БАНК» для стратегічного його розвитку. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів та їхній вплив на економічну діяльність АТ «ОТП БАНК».

Робота містить 90 сторінок, 15 таблиць, 6 рисунків, 70 використаних джерел.

**Ключові слова:** бренд роботодавця, HR- бренд, заходи підсилення, банк, персонал, банківські послуги.

## SUMMARY

**Berestovenko A. Formation of the brand robotic company on the market.**

– **Manuscript.**

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of JSC "OTP BANK" for 2019-2020.

In the first section of the work the research of theoretical approaches to the essence of the concept of "employer's brand", its tools and classification is carried out. The peculiarities of the brand formation of the employer of the enterprise in modern conditions are substantiated. Methodical approaches to the formation of the employer's brand on the example of well-known international companies are studied.

The second section of the qualification work analyzes the history of development and characteristics of JSC "OTP Bank" in the market of banking services. The staff of the bank for 2019-2020 is characterized. The elements of forming the existing brand of the employer "OTP Bank" are analyzed with the identification of potential opportunities to strengthen it.

The third section of the qualification work examines the features of the formation of the employer's brand in the banking sector. Substantiated measures to strengthen the brand of the employer JSC "OTP BANK" for its strategic development. The economic efficiency of the proposed measures and their impact on the economic activity of OTP BANK JSC is calculated.

The work contains 90 pages, 15 tables, 6 figures, 70 sources of literature.

**Key words:** employer brand, HR- brand, reinforcement measures, bank, staff, banking services.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ НА РИНКУ.....	9
1.1. Бренд роботодавця: сутність, класифікація та інструменти.....	9
1.2. Особливості формування бренду роботодавця компанії у сучасних умовах.....	19
1.3. Методичні підходи до формування бренду роботодавця на прикладі відомих міжнародних компаній.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ АТ «ОТП БАНК».....	39
2.1. Історія розвитку та характеристика банку.....	39
2.2. Характеристика персоналу банку.....	49
2.3. Аналіз елементів існуючого бренду роботодавця АТ «ОТП БАНК».....	57
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ «ОТП БАНК».....	67
3.1. Основні напрямки формування бренду роботодавця у банківській сфері...67	
3.2. Обґрунтування заходів для підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП БАНК» на перспективу.....	72
3.3. Розрахунок економічної ефективності заходів та їхній вплив на діяльність АТ «ОТП БАНК».....	80
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	88
ДОДАТКИ.....	95

## ВСТУП

На даний момент однією з несприятливих тенденцій розвитку ринку праці в Україні є зниження привабливості працевлаштування в банківській сфері. Це побічно веде до значного зменшення інтересу до відповідних спеціальностей у вищих навчальних закладах та можливого гальмування процесу створення сучасної інфраструктури бізнесу. Слід зазначити, що ця тенденція цілком протилежна панівним трендам на ринку праці в 90-х роках й першій декаді нинішнього століття, коли працевлаштування в банку сприймалося як дуже престижне, як основа для забезпечення високого майнового стану, фінансової незалежності та самостійності. Можна назвати декілька причин такої радикальної зміни позицій учасників ринку праці. Існує ще одна дуже гостра проблема – в сприйнятті наймолодшого покоління сформувався стійкий стереотип, який полягає в тому, що робота в банківській сфері не сприймається як приваблива, тому що передбачає жорсткі стандарти, чітку ієрархію, практичну відсутність можливості для швидкого розвитку й прогресу.

Більшість банків в Україні мають проблему – формування бренду як роботодавця, яка припиняє приплив молодих, перспективних кадрів у штат постійних співробітників. Слід зазначити, що проблеми формування іміджу роботодавців на ринку праці достатньо добре вивчені дослідниками як у нас в країні, так і за кордоном. Однак стосовно банківської сфери ця тема ще потребує додаткового опрацювання.

*Метою роботи є формування теоретичних та практичних підходів для формування бренду роботодавця АТ «ОТП БАНК» у сучасних умовах з урахуванням передового зарубіжного досвіду.*

*Об'єктом дослідження є формування бренду роботодавця компанії.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методичні, і практичні аспекти формування бренду роботодавця акціонерного товариства «ОТП БАНК» у сучасних умовах.*

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи до сутності поняття «бренд роботодавця», його інструментів та класифікації;
- дослідити особливості формування бренду роботодавця підприємства у сучасних умовах;
- дослідити методичні підходи до формування бренду роботодавця на прикладі відомих міжнародних компаній;
- проаналізувати історію розвитку і характеристику АТ «ОТП Банк»;
- охарактеризувати персонал банку;
- проаналізувати елементи формування існуючого бренду роботодавця «ОТП Банк»
- дослідити особливості формування бренду роботодавця у банківській сфері;
- обґрунтувати заходи для підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП БАНК» на перспективу;
- розрахувати економічну ефективність заходів та їхній вплив на діяльність АТ «ОТП БАНК».

*Методи дослідження:* статистичні та аналітичні методи, а також метод індукції, дедукції та синтезу, аналізу та порівняння, метод експертних оцінок.

*Інформаційне забезпечення:* чинні законодавчі та правові акти з регулювання діяльності та функціонування банківської сфери, проєкт трудового кодексу зі змінами та доповненнями, державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний обсяг роботи – 90 сторінок, який містить 15 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 70 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ НА РИНКУ

### 1.1. Бренд роботодавця: сутність, класифікація та інструменти

Вперше термін «employer brand» був представлений управлінській спільноті Саймоном Берроу (Simon Barrow), президентом People in Business, на щорічній конференції Королівського інституту розвитку персоналу у Великобританії (CIPD) в 1990 році і дослівно в перекладі з англійської мови означає «бренд роботодавця» [3, с.44]. Пізніше термін був визначений Саймоном Берроу спільно з Тімом Амблером (Tim Ambler), старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу в статті в "Journal of Brand Management", що вийшла в грудні 1996 року [3, с.46]. Ця академічна публікація стала першою спробою випробувати можливість застосування методів бренд-менеджменту до управління людськими ресурсами.

Для цього Амблер і Берроу провели напівструктуровані інтерв'ю з представниками 27 компаній про значущість бренду в управлінні людськими ресурсами. Вони прийшли до висновку, що брендинг має значення в контексті працевлаштування. У цій публікації Берроу і Амблер представили перше визначення бренду роботодавця: «набір функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем працівнику і ототожнюються з ним» [3, с.52].

Брендинг роботодавця є інноваційною концепцією, яка пов'язує маркетинг, брендинг та управління персоналом. Бренд роботодавця підтримує корпоративний бренд і допомагає роботодавцям у створенні привабливого іміджу організації для кваліфікованих працівників. У цьому сенсі, концепція бренду роботодавця містить маркетингові концепції, такі як брендинг, імідж,

репутація, і концепції управління персоналом: організаційну ідентичність та задоволеність співробітників [5, с. 316].

Виникнення концепції бренду компанії як роботодавця відбулось в рамках концепцій внутрішнього маркетингу, брендингу та управління персоналом [1, с. 119]:

\*бренд роботодавця та брендинг на ринку праці – найменш розроблений і опрацьований розділ концепції внутрішнього маркетингу [22, с.441];

\*бренд роботодавця – теорія «внутрішнього брендингу», складова концепції корпоративного брендингу [25, с. 353];

\*бренд роботодавця – пов'язаний з еволюцією теорії психологічного контакту і тим впливом, який психологічний контакт здійснює на організаційні відносини [36, с. 207];

\*бренд роботодавця – сукупність цілеспрямовано сформованих якостей компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці [44, с. 106].

Асоціації цільовій аудиторії формують стійкий набір очікувань і емоцій по відношенню до компанії роботодавця і умов зайнятості в ній. Бренд компанії як роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з компанією-роботодавцем. Сила бренду роботодавця полягає у здатності залучати до компанії цільових працівників, які найкращим чином можуть створювати та підтримувати корпоративний бренд, створюючи товари та послуги відповідної якості.

Бренд роботодавця також допомагає утримувати персонал, зменшуючи витрати на залучення нових працівників [53]. Як відомо, основою товарного бренду є унікальна торгова пропозиція (УТП), яка передає цінності товару та створює емоційний зв'язок бренду зі споживачами. Відповідно, бренд роботодавця функціонує на основі ціннісної пропозиції співробітнику (ЦПС).

Ціннісна пропозиція для співробітників (англ. Employee Value Proposition) – це набір унікальних пропозицій, які надаються працівнику компанією в обмін на його навички, здібності і досвід. Іншими словами, ЦПС – це відмінні вигоди, які може запропонувати своїм співробітникам конкретна компанія-роботодавець [38, с. 97]. При цьому важливо врахувати, що пропозиція для співробітників принципово відрізняється від пропозиції для клієнтів – вона передбачає «симетричність» взаємодії: необхідно не тільки отримувати, але і віддавати. Пропонуючи клієнту товар/послугу, компанія отримує взамін оплати, на відміну від взаємовідносин зі співробітниками, де сама компанія платить працівникам за те, що вони виконують роботу, задовольняючи потреби клієнтів. Взаємовідносини між роботодавцем і співробітником за принципом «ми платимо вам заробітну плату, а ви добре працюєте» сьогодні вже не можуть задовольнити бізнес. В ХХІ столітті більш правильним формулюванням очікувань роботодавця буде наступне: «Ми надаємо вам можливості, а взамін очікуємо, що ви будете поводити себе певним чином». Тобто, в ЦПС повинні бути чітко описані взаємні очікування і обіцянки (і зі сторони компанії, і зі сторони працівників).

Компанія докладает максимальних зусиль при реалізації цінностей бренду роботодавця для створення бажаного зв'язку з працівниками, для отримання їх необхідної поведінки. Працівник розділяє цінності бренду роботодавця, отримує певні функціональні та емоційні переваги від компанії, та у свою чергу використовує товарний бренд для створення бажаного зв'язку з клієнтами/споживачами, для виконання або перевиконання обіцянок товарного бренду. Чим більше сила товарного бренду (відомість товарного бренду), тим більш привабливим компанія є як роботодавець.

Чим краще компанія-роботодавець реалізовує цінності бренду роботодавця перед персоналом, тим краще співробітники передають сутність та виконують обіцянки товарного бренду перед клієнтами та партнерами.

Більш сильний бренд роботодавця веде до підвищення лояльності та залученості персоналу, продуктивності праці, що, в свою чергу, підвищує

фінансові результати діяльності підприємства. Отже, такий інструмент підвищення ефективності використання персоналу як бренд роботодавця розроблений, щоб дати співробітникам поєднання матеріальних і нематеріальних доказів системи корпоративних цінностей, на основі яких функціонує бізнес.

На основі вищезазначеного представлено ланцюг взаємозв'язку бренду роботодавця та товарного бренду (рис. 1.1).

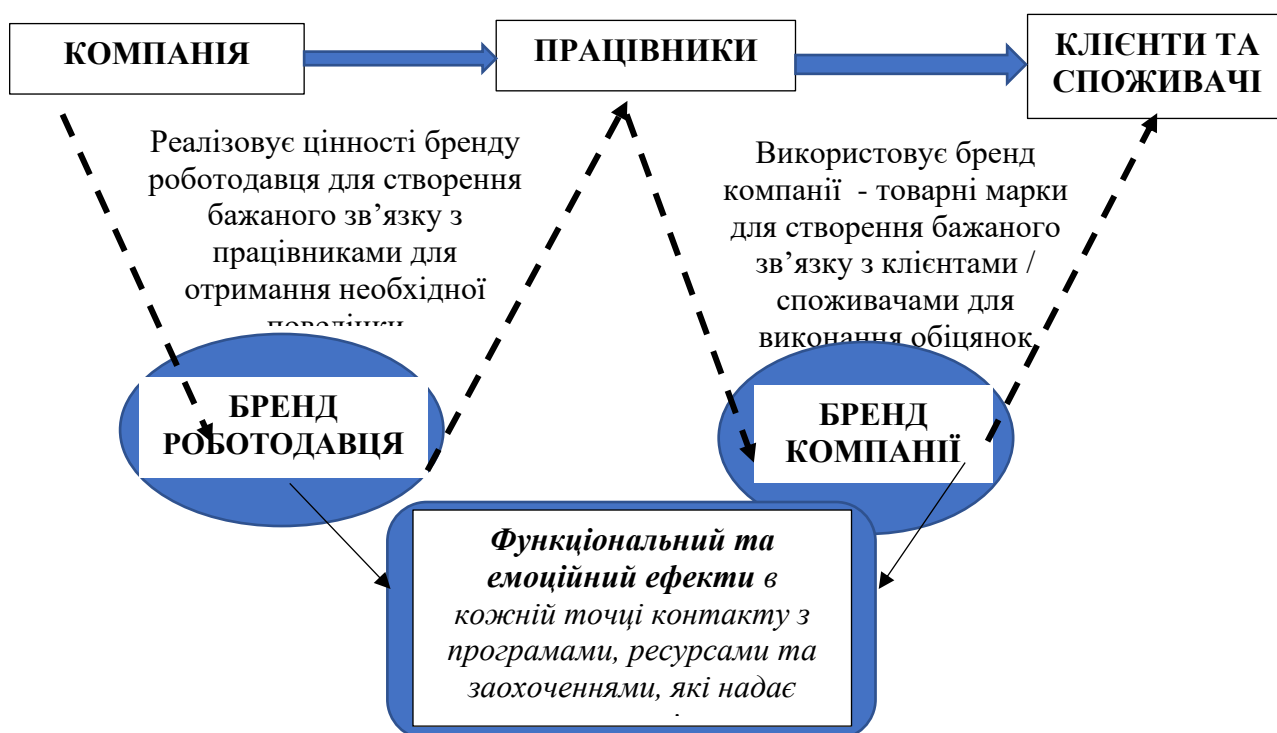


Рис.1.1. Ланцюг взаємодії бренду роботодавця та бренду компанії [23, с. 126]

Сутність бренду роботодавця полягає в тому, що люди працюють в компанії, яка є роботодавцем вибору, набагато більш схильні забезпечувати потрібний рівень якості та сервісу, що вимагається, щоб зробити компанію вибором номер один для клієнтів [13].

Розглядаючи бренд компанії як роботодавця у складі системи корпоративного бренду, спостерігаємо що функції бренду роботодавця є подібними до функції корпоративного бренду. Здійснивши аналіз літературних

джерел щодо визначення функцій корпоративного бренду, нами виділено наступні функції бренду роботодавця.

- управлінська: формування стратегічних, тактичних та оперативних планів управління персоналом, вдосконалення системи управління персоналом. При формуванні ефективного бренду компанії як роботодавця необхідно чітко представляти, який конкретно образ необхідний компанії на ринку праці. Вибір виду або типу бренду залежить від характеру і спрямованості стратегії та визначає інструменти формування бренду компанії як роботодавця. На основі аналізу класифікацій корпоративного бренду [14–16] нами запропоновані типології бренду компанії як роботодавця.

В основу класифікації покладено подібність та відмінність певних критеріїв.

1) Спрямованість прояву:

- Зовнішній – проявляється на зовнішньому ринку праці, орієнтований на цільову аудиторію фахівців, які знаходяться в пошуку роботи, на колишніх співробітників компанії, також на тих, хто на даний момент працевлаштований в компаніях-конкурентах. В основі – створення привабливого іміджу, репутації роботодавця як інструменту, що застосовується для досягнення успіху в конкуренції за професіоналів.

До основних методів реалізації зовнішнього HR-брендингу відносяться наступні: а) формування програм: рекрутингу; аутстафінгу; аутплейсменту;

б) співробітництво з вузами: студентські програми; інституційні проекти; магістерські програми; соціальне замовлення;

в) зовнішні PR-заходи;

г) реклама організації в ЗМІ як успішного роботодавця;

д) участь у конкурсах за звання кращого роботодавця;

е) управління іміджем і репутацією організації.)

- Внутрішній – проявляється всередині організації, як позитивне враження про роботу та умови зайнятості, направлений на співробітників

компанії. В основі – зниження витрат на адаптацію і навчання персоналу; Скорочення вартості і термінів підбору персоналу; забезпечення довгострокової лояльності співробітників, зменшення плинності кадрів.

Реалізовується за допомогою таких заходів:

- формування кадрового резерву;
- Програми професійного розвитку;
- програми управління кар'єрою;
- програми підготовки керівників, розвитку лідерства;
- внутрішні PR-заходи;
- формування механізмів ефективної ротації кадрів;
- корпоративні конференції;
- робота зі звільненими співробітниками;
- програми підтримки нових співробітників;
- програми навчання (наставництво, корпоративні університети, центри та школи, внутрішній коучинг);
- розвиток корпоративних ЗМІ;
- програми внутрішнього брендингу;
- вдосконалення системи атестації персоналу;
- мотиваційні програми;
- програми підтримки лояльності співробітників (особливо талановитих топ-менеджерів і фахівців);
- корпоративна культура.

З огляду на визначені характеристики можна прийти до висновку, що між зовнішнім та внутрішнім брендами компанії як роботодавця повинні існувати тісні функціональні зв'язки, оскільки їх розбіжність може викликати недовіру до організації та її позиціонуванню як роботодавця.

2) Емоційне забарвлення бренду компанії як роботодавця:

- позитивний бренд компанії як роботодавця (компанія-роботодавець сприймається внутрішніми і зовнішніми цільовими аудиторіями ринку праці як

однозначно позитивне місце для роботи, на досягнення цього спрямована вся брендингова діяльність);

- негативний бренд компанії як роботодавця (формується в основному конкурентами за допомогою так званого «чорного PR» та антиреклами, проводиться неявно; або формується стихійно, коли компанія не займається питаннями формування та управління свого бренду як роботодавця).

### 3) Цілеспрямованість брендингу роботодавця:

- природний – складається стихійно, без цілеспрямованих заходів щодо формування та просування бренду компанії як роботодавця в результаті практичної діяльності компанії на ринку праці;

- штучний – створюється при використанні спеціальних інструментів з формування та просування бренду компанії як роботодавця. Як правило на перших етапах формування бренду компанії як роботодавця домінує штучний HR-брендинг, прикрашаючи реальність, але надалі відбувається їх взаємна адаптація та зближення.

#### 1) Ступінь раціональності сприйняття:

- когнітивний дає «суху» спеціальну інформацію (орієнтований, головним чином, на вузьких фахівців);

- емоційний, чуттєвий – орієнтований на широку аудиторію та покликаний викликати сильний емоційний поклик.

#### 2) Зміст бренду компанії як роботодавця, відповідний специфіці його спрямованості:

- економічний (високий рівень оплати праці, наявність системи премій і бонусів, стабільні гарантії зайнятості, графік роботи);

- психологічний (сильна корпоративна культура, зацікавлене ставлення керівництва до працівників, «здоровий» психологічний клімат, об'єктивність в оцінці праці, відсутність непотизму);

- функціональний (зміст роботи, можливість навчання, перспективи кар'єрного росту, можливість в повній мірі реалізувати наявні знання та навички);

- організаційний (лідуюча позиція на ринку, міжнародний характер діяльності, історія компанії, пізнаваність споживчих брендів, відомість і репутація топ-менеджерів компанії, система управління, стиль управління). Кожен з цих типів бренду роботодавця має свою специфіку, яка визначає стратегію та методи його формування, особливості PR та рекламної діяльності.

### 3) За ступенем охоплення цільових аудиторій:

- *монобренд роботодавця* – це стійкий необхідний компанії образ привабливого роботодавця, який є однаковим для всіх цільових груп спеціалістів на внутрішньому та зовнішньому ринку праці. Однаковість сформованої у свідомості всіх цільових аудиторій думки про компанію.

- *мультибренд роботодавця* – це результат позиціонування та комунікації бренду роботодавця для сукупності цільових аудиторій спеціалістів, при якому для кожного сегменту цільової аудиторії на ринку праці актуалізовані різні (але синхронізовані за змістом) аспекти бренду компанії як роботодавця.

На основі аналізу структури бренду роботодавця, запропоновану Б. Мінчінгтоном [65, с.59] автором були виділені дві групи компонентів бренду компанії як роботодавця на ринку праці:

*Перша група компонентів* опосередковано пов'язана з умовами та вигодами роботи в компанії, надає загальну характеристику про компанію на ринку. При цьому, дана група компонентів являється стратегічно важливою для побудови бренду роботодавця. Сюди входять: місія, бачення та цінності, корпоративна соціальна відповідальність, зовнішні комунікації, галузь, репутація на ринку тощо.

*Друга група компонентів* безпосередньо пов'язана з умовами роботи в компанії, відображає саме ті вигоди, які можуть бути цінними та привабливими для наявних та потенційних працівників. Дана група компонентів важлива при тактичному управлінні брендом роботодавця, особливості та набір компонентів залежать від бізнес-цілей компанії. Сюди входять: ціннісна пропозиція, умови роботи, корпоративна культура, оплата праці, компенсації та пільги, навчання та

розвиток, кар'єра, робоча атмосфера та взаємовідносини в колективі, системи оцінки та адаптації персоналу, внутрішні комунікації тощо.

*Корпоративний бренд* – це образ компанії, який існує у свідомості зовнішніх та внутрішніх зацікавлених груп. Бренд роботодавця є складовою корпоративного бренду, направлений на формування позитивного та привабливого образу компанії на внутрішньому та зовнішньому ринку праці.

Поєднання структурних компонентів бренду роботодавця зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Інструменти формування бренду роботодавця [24, с.143]

Корпоративний бренд містить у собі основоположні складові, які опосередковано впливають на формування та сприйняття бренду роботодавця:

бачення, місія, цінності; корпоративна соціальна відповідальність, лідерство; репутація компанії; корпоративна культура; галузь компанії; репутація товарів; політика та практика управління персоналом; управління продуктивністю; інновації; розмір компанії; відомість компанії; вітчизняна чи зарубіжна компанія; вік компанії та її історія; стратегії компанії; особистість власника(ів); якість та стиль.

Бренд роботодавця формується для внутрішнього (наявні працівники) та зовнішнього (потенційні та колишні працівники) ринку праці. Тому безпосередні інструменти формування бренду роботодавця різняться залежно від спрямованості його прояву.

Інструментами формування внутрішнього бренду роботодавця є оплата праці; соціальний пакет; умови праці; кадровий резерв; мотиваційні програми; програми адаптації; програми атестації та оцінювання персоналу; програми наставництва; Програми наставництва та професійного розвитку; програми кар'єрного зростання; програми навчання та розвитку; ротація кадрів; програми розвитку лідерства.

Інструменти формування зовнішнього бренду роботодавця – процес відбору та залучення працівників; програми рекрутменту; привабливість вакансії; партнерські умови про проходженні співбесіди; аутплейсмент; співробітництво з молодіжними організаціями та ВНЗ; програми стажувань; робота з колишніми працівниками.

Коли компанія символізує краще місце для роботи, вона володіє реальною конкурентною перевагою в найманні та утриманні кращих фахівців, відрізняється від конкурентів у пропозиції робочих можливостей, соціальними пакетами, корпоративною культурою та іншими складовими бренду роботодавця.

У багатьох галузях компанії подібні, пропозиції про роботу подібні, оскільки потреби в соціальних / робочих благах подібні у кандидатів на вакансії,

тому на вибір кандидатами роботи в тій чи іншій компанії впливають фінансові, іміджеві, маркетингові та інші фактори.

Можна зробити висновок, що окремі риси бренду компанії як роботодавця дуже об'ємні. Вони сприймаються як гештальти – цілісні образи, що формуються з стійких асоційованих характеристик, та одразу створюють у кандидатів досить розгорнуте уявлення про мало знайому для них компанію. Формуючи бренд роботодавця, слід пам'ятати, що, приходячи в компанію, фахівці оцінюють наведені вище риси не самі по собі, а як гаранті певних переваг та вигоди для себе. Цю особливість сприйняття необхідно враховувати при позиціонуванні компанії на ринку праці [15, с. 190].

## **1.2. Особливості формування бренду роботодавця підприємства у сучасних умовах**

При визначенні інструментів формування бренду роботодавця необхідно враховувати очікування та потреби цільової аудиторії.

Досліджуючи привабливість компанії на ринку праці, Гладка О. І. розглядає привабливість роботодавця в рамках маркетингу персоналу [2]. Привабливість підприємства як роботодавця визначається як бачення конкретної цільової аудиторії роботодавця, що формується на підставі донесення необхідної інформації про конкурентні переваги, з подальшою можливістю для неї здобувати функціональні, економічні та психологічні вигоди на ринку праці та всередині підприємства.

Гладка О.І. виділяє дві цільові аудиторії для роботодавця – працівників всередині підприємства та працівників на ринку праці. Тому, відповідно, привабливість роботодавця розглядається автором в рамках зовнішнього та внутрішнього комплексу маркетингу персоналу на основі моделі «7Р» [11, с. 37].

На рис. 1.3 показано формування відношення співробітників до компанії.



Рис.1.3. Фактори, які формують ставлення працівників до компанії [27, с. 393]

До складу зовнішнього маркетингу персоналу входять посада та пакет послуг згідно посаді, компенсаційний пакет, зовнішня комунікація, зовнішнє просування, категорії працівників, які контактують з кандидатами, процеси зовнішнього маркетингу персоналу, атмосфера, середовище та умови які надає організація кандидатам при пошуку роботи та проходженні відбору; до внутрішнього – надання обумовлених згідно посаді послуг, компенсаційний пакет, внутрішня комунікація, внутрішнє просування, всі категорії працівників, а також керуючий менеджмент, процеси внутрішнього маркетингу персоналу, атмосфера, середовище та умови які надає організація своїм працівникам протягом роботи в ній. Важливо зазначити, що імідж роботодавця розглядається як замкнута система в рамках інструментарію маркетингу. Відсутній зв'язок

складових іміджу роботодавця з корпоративним іміджем компанії, не враховується вплив місії компаній, цінностей, бачення, стратегій на імідж компанії на ринку праці.

Виділяють три платформи для побудови бренду компанії як роботодавця – ціннісну, управлінську, стратегічну. В результаті досліджень встановлено, що основа ціннісної платформи – ціннісна пропозиція роботодавця.

Складовими управлінської платформи є інструменти комунікацій та управління персоналом: процеси відбору та адаптації, система компенсацій та пільг, програми розвитку кар'єри, ротація кадрів, робоче середовище, дослідження ринку праці, системи комунікацій.

Стратегічна платформа бренду компанії як роботодавця містить в собі такі складові, як: місія, бачення, цінності, корпоративна соціальна відповідальність, лідерство, корпоративна репутація та культура, політика та практика управління людьми в компанії, управління продуктивністю, інновації, та формується під впливом корпоративного бренду. Недоліком даної структури є відсутність розподілу на внутрішній та зовнішній бренд роботодавця.

Ціннісна платформа та стратегічна платформа (за схемою Б. Мінчінгтона) є спільними для внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця. Однак, інструменти платформи з управління персоналом повинні бути уточнені окремо для внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця.

*Корпоративна ідеологія* завжди складається з наступних конструктивних елементів: місія, роль, бачення, цінності, характеристики. Таким чином, будучи основою всіх існуючих брендів компанії, корпоративна ідеологія впливає на створення всього корпусу інструментальних політик і стандартів – корпоративного кодексу, інформаційної та комунікаційної політики, соціальної кадрової політики, політики розвитку та мотивації персоналу тощо.

*Корпоративна культура.* У разі, коли корпоративна культура є конкурентною перевагою компанії на ринку праці, вона повинна формуватись тільки через розуміння і розвиток цінностей компанії, вдосконалення етики

взаємин як всередині компанії, так і ззовні. В основі цінностей будь-якої компанії має лежати повага та визнання цінностей всіх зацікавлених осіб: співробітників, клієнтів, партнерів, конкурентів.

За даними дослідження «Корпоративний бренд компанії як роботодавця» [16, с. 47], ставлення до персоналу – найбільш важливий критерій при виборі компанії кандидатом і при його вирішенні залишитися в ній. Уявлення про особливості корпоративної культури і ставлення до персоналу формуються у кандидатів на підставі вражень від перших відвідувань організації. Крім того, дана характеристика бренду компанії як роботодавця часто обговорюється в особистому спілкуванні між кандидатами та співробітниками компанії. Подібна інформація активно транслюється неформальними каналами, що формує репутацію компанії. Формування корпоративної культури ускладнене в організаціях, що переживають постійні зміни та мають високу плинність кадрів. Управлінська культура знаходиться в прямій залежності від цінностей і рівня компетентності керівників компанії. Якість управління менеджменту персоналом та процесами визначає привабливість бренду роботодавця для вже працюючих та потенційних співробітників. Ініційована діяльність та проекти в цьому напрямі виконують два завдання – підсилення менеджменту та бренду роботодавця. Створення програми розвитку управлінських навичок керівників може виступити конкурентною перевагою для компанії.

*Якість і стиль менеджменту.* Якісний стиль менеджменту існує в структурованій компанії, де продумані та описані всі бізнес-процеси, очікування транслюються працівникам компанії, постійно контролюються результати і вносяться необхідні зміни. Відносини будуються на діловій основі. Очікування, щодо якості та стилю керівництва, часто не виправдовуються, що стає причиною розчарувань у вибраному місці роботи.

Професіоналізм в управлінні передбачає структурованість бізнес-процесів та прописаність бізнес-процедур.

У компаніях, що володіють цією якістю, співробітників приваблює [22, с. 443]:

- ❖ ясність цілей, як загальних, так і індивідуальних;
- ❖ постійний моніторинг стану бізнесу;
- ❖ визначеність критеріїв оцінювання результатів роботи;
- ❖ економія зусиль за рахунок того, що відомі алгоритми дій у різних ситуаціях;
- ❖ менше можливостей прояву диктату окремих особистостей.

*Імідж компанії на галузевому ринку.* При виборі компанії-роботодавця кандидати звертають увагу на сектор ринку, на якому працює компанія. За даними дослідження «Корпоративний бренд компанії як роботодавця» [41, с.27], окремі кандидати вважають за краще не працювати в компаніях, продукція яких може бути шкідлива для здоров'я людей, екології. Це спричинене турботою про власне здоров'я або моральними установками. Лідуюче положення компанії на ринку говорить кандидатам про її стабільність, престижність, можливості розвитку. У такі компанії фахівці можуть йти, навіть жертвуючи чимось у даний момент (наприклад, погоджуючись на меншу зарплату), але припускаючи, що вони отримають переваги в майбутньому.

*Розмір компанії.* Великі компанії переважають у виборі більшості топ менеджерів, оскільки вони: більш престижні та відомі, більш стабільні, у них вищі зарплати і кращі перспективи зростання, відносини будуються на професійній основі (на противагу особистим симпатіям), менший вплив однієї особи – власника. У великих компаній є і свій істотний недолік: менше зв'язку між підрозділами, що ускладнює створення єдиного духу, єдиної культури і ускладнює реалізацію проектів, які потребують об'єднання зусиль декількох департаментів.

*Відомість компанії.* Приходячи у відомі компанії, фахівці відчують себе більш захищеними, оскільки переконані, що їх роботодавці підтримують свій імідж, невідомі організації-роботодавці викликають більшу недовіру.

Робота у відомій компанії, як правило, додає цінність резюме спеціаліста. Вітчизняна або закордонна компанія. Закордонним, особливо західним компаніям, автоматично приписується ряд характеристик, таких як [24, с. 146]:

- стабільність;
- структурованість;
- гарантії кар'єрного зростання, але повільними темпами;
- широкі можливості для навчання як за спеціальними програмами, так і просто в процесі роботи в рамках високопрофесійно побудованої компанії;
- зарплата, можливо, не дуже висока, але офіційна і обов'язкова наявність привабливого соціального пакету;
- складність у прояві креативності, тому що всі бізнес-процеси формалізовані;
- стиль роботи стабільний, робочий день фіксований.

Вітчизняні компанії не володіють такою одноманітністю в плані іміджу, але помітно частіше їх бачать наступним чином [24, с. 146]:

- не структуровані;
- не стабільні, постійно зазнають змін;
- не гарантують кар'єрне зростання, покладають відповідальність за це на самого фахівця (у таких компаніях можна вирости дуже швидко або не просунути взагалі);
- рідко забезпечують можливість навчання за спеціальними програмами, досвід набувається тільки в процесі практичної діяльності;
- зарплата у вітчизняних компаніях може бути будь-якою, від заниженої до дуже високої, але велика ймовірність, що більша її частина неофіційна;
- є можливість проявляти свою креативність, брати на себе більше відповідальності, реалізувати свої задуми;
- робочий день не нормований, перенавантажений і це є нормою.

*Вік компанії, історія її розвитку.* У міру збільшення віку компанії, зростає і довіра до неї з боку як кандидатів на ринку праці, так й інших зацікавлених груп. Серед вітчизняних бізнес-структур особливою повагою користуються ті, яким вдалося втриматись в періоди різних економічних потрясінь, а також створені «з нуля» і успішно розвинулись. Для кандидатів це свідчення сильного менеджменту.

*Репутація компанії.* Репутація на ринку праці невід’ємна від ділової репутації компанії. При оцінюванні компанії як роботодавця особливо важливо оцінювати її репутацію. Компанія, яка демонструє високий рівень корпоративної відповідальності та залученість до соціального життя громадськості, підвищує свою репутацію та привабливість як серед молодих спеціалістів, так і серед працівників з досвідом. Витрати на формування хорошої репутації на ринку праці майже неможливо виділити із загальних витрат компанії.

*Стратегія компанії.* Кандидати відрізняються у своїх баченнях стратегій компанії. Деяких фахівців привертає бізнес що розширюється, відкриття нових напрямків, інших - розвиток компанії за міжнародними стандартами, вдосконалення бізнес процесів та збільшення її капіталізації. Проте об’єднуючим для всіх кандидатів є бажання працювати в компанії, що розвивається і має чітку стратегію розвитку.

*Особистість власників компанії.* Дана характеристика особливо значуща для менеджерів вищої ланки, для яких власник часто є безпосереднім наймачем і керівником. Менеджери вищої ланки частіше за все оцінюють [26, с. 141]:

- ✓ харизматичність власника бізнесу;
- ✓ його професійну успішність і компетентність;
- ✓ бачення майбутнього розвитку компанії і здатність залучати до своїх ідей;
- ✓ підходи до ведення бізнесу;
- ✓ готовність до комунікацій;
- ✓ ступінь делегування повноважень і відповідальності.

*Привабливість позиції, на яку претендує кандидат.* Велике значення для майбутнього працівника мають ті конкретні функції, які він буде виконувати, зайнявши пропоновану йому посаду в компанії.

*Ціна праці.* Багато фахівців не вважають ефективною політику економії компаній-брендів на зарплаті персоналу або компенсаційному пакеті. Ім'я компанії важливе при залученні співробітників, але не при їх утриманні. Недоплачуючи співробітникам, компанія ризикує послабити і втратити фахівців, які можуть піти в не менш відому компанію, але з більш високим рівнем оплати праці. Це стосується менеджерів і кваліфікованих фахівців. Робітникам, особливо в регіонах, не має різниці, в якій компанії вони працюють. Для них головне – розмір заробітної плати.

*Соціальний пакет.* Для ефективного управління персоналом необхідно враховувати індивідуальні особливості співробітників. Система управління персоналом повинна бути побудована на основі індивідуалізації пропозиції соціального пакету кожній цільовій групі спеціалістів: молоді фахівці з мінімальним досвідом та досвідчені спеціалісти мають різні потреби в соціальному забезпеченні. Якщо організація використовує підхід індивідуалізації своєї пропозиції співробітникам, ефективність праці значно зросте. Вже сьогодні спостерігається тенденція до подібної індивідуалізації в розвинених країнах. Інформація про особливі соціальні преференції працівників дуже швидко поширюється і привертає увагу і прихильність до компанії.

*Гідні умови праці* є одним із основних факторів впливу на вибір компанії, працівники звертають увагу на умови офісів і порівнюють їх. Зовнішній вигляд офісу виступає в ролі показника про рівень людяності та уваги в компанії. Гідні умови праці та конкурентна заробітна плата – це обов'язковий мінімум для залучення кандидатів.

*Стажування для молодих спеціалістів.* Стажування для молодих спеціалістів мають великий вплив на сприйняття і враження про роботодавця всієї студентської групи. Студенти, що успішно пройшли стажування, охоче

діляться своїм досвідом з друзями, тим самим допомагаючи підвищити привабливість бренду роботодавця. І навпаки, невдалий досвід стажування без підтримки або цікавих завдань, може легко зіпсувати HR-бренд для всієї студентської групи.

*Можливості для професійного росту та розвитку.* Такі можливості забезпечують спеціальні навчальні програми та безпосередня практична діяльність працівників. У стабільно працюючих компаніях участь співробітників у спеціальних навчальних програмах є традиційною. Компанії, що швидко розвиваються, можуть забезпечувати безперервність професійного росту, ставлячи перед співробітниками все більш масштабні завдання, залучаючи їх до освоєння нового бізнесу.

Найбільш непривабливими компаніями для працівників є такі, що зупинились у своєму розвитку та водночас нехтують необхідністю навчання працівників в рамках спеціалізованих програм [26, с.139]. Програми з розвитку кар'єри є одним із головних факторів привабливості роботодавця для молодих фахівців. Існують компанії, які є своєрідним інкубатором з підготовки кваліфікованих фахівців у певній галузі. Кар'єрного росту працівники не отримують в таких компаніях, але отримують хороший старт для подальшої кар'єри при виході на зовнішній ринок праці. Інші організації вважають за краще рости власних фахівців, надають можливості пройти певний шлях кар'єрними сходами. Компанії, орієнтовані на «готових» спеціалістів, нічого не гарантують претендентам, але дають можливість самостійно вибрати напрямки бажаного зростання та досягти успіхів. Працівники, які не готові до жорсткої конкуренції, краще почувають себе в компаніях першого типу. В той час як амбітні, впевнені у своїх силах фахівці, швидко вичерпують можливості, надані такими бізнес-структурами, і йдуть створювати кар'єру в компаніях другого типу.

Адаптаційні програми дають співробітнику можливість вивчити структуру і бізнес-процеси з першого дня роботи в компанії. Адаптаційна програма повинна включати: закріплення за новим співробітником наставника;

проходження спеціалізованої програми з вивчення внутрішніх політик, процедур і правил; складання спеціалізованого іспиту. Ці програми необхідні, в першу чергу, самому роботодавцю, бізнес якого побудований на постійному залученні кадрів з ринку. Компанії, які розуміють необхідність не тільки вступного тренінгу, а й постійного підвищення рівня знань співробітників, вкладають кошти в розвиток системи внутрішніх тренінгів та корпоративні університети.

Створюючи бренд компанії як роботодавця, необхідно враховувати наступні фактори [24, с. 147].

Фактор перший – психологічні та особистісні характеристики людини. Незалежно від того, скільки років компанія працює на ринку, головна складова її успіху – люди. Багато компаній про це говорять і згадують у своєму баченні розвитку бізнесу, в місії компанії і стратегіях.

Одні компанії реалізують задеклароване, іншим не вдається це зробити з різних причин. Однак, у кожному разі фактором успіху підборі співробітників завжди було співпадіння особистих принципів і цінностей співробітників з принципами ведення бізнесу і корпоративними цінностями. Коли ці бачення складаються в загальну картину, успіх гарантований як організації, так і її працівникам. Але, в системі цінностей не завжди враховуються всі стратегічно важливі елементи. З цієї причини люди часто йдуть з компаній, здавалося б, без видимих на те підстав. Слід розуміти, що немає поганих або гарних співробітників, поганих або хороших компаній. Є компанії і спеціалісти, які підходять один одному за певними критеріями.

Другий фактор, який слід враховувати під час створення бренду роботодавця, – орієнтація на конкретні аудиторії спеціалістів на ринку праці. Для того, щоб компанія була успішною, недостатньо знати всіх конкурентів на ринку, потрібно відрізнитися як в очах покупців, клієнтів, так і в очах професіоналів на ринку. Використовуючи комунікаційні канали по просуванню бренду роботодавця, необхідно знайти найбільш оригінальні підходи, які максимально враховують потреби цільової аудиторії компанії, і виділяють організацію серед

конкурентів. Розглядаючи співробітників як внутрішніх клієнтів, фірма повинна чітко визначити, чим вона відрізняється від інших працедавців на ринку праці, які можливості професійного зростання, атмосферу, матеріальну винагороду вона може запропонувати своїм працівникам.

Фактор третій – врахування традицій та менталітету працівників. Якщо говорити про український ринок праці, то в даний момент він неоднорідний, і умовно його можна поділити на дві частини. Перша – ринок висококласних професіоналів з унікальним досвідом роботи. Цей ринок дуже вузький. Таких фахівців мало, і, по суті, тут всі знають один одного.

При пошуку подібних професіоналів компанія повинна використовувати певний набір стратегічних інструментів. По відношенню до другої частини ринку – фахівців середнього рівня – необхідно застосовувати інший підхід та інші стратегічні інструменти. В Україні ринок фахівців досить великий, а професійний рівень таких фахівців різний. Хоча, в цілому, ці люди мають гарну освіту і певний досвід роботи, якого достатньо для роботи в компанії з західним стилем управління бізнесом [5].

Значення формування позитивного бренду для компанії роботодавця на ринку праці можна назвати одним з найважливіших стратегічних завдань, що стоять сьогодні перед компаніями всього світу.

### **1.3. Методичні підходи до формування бренду роботодавця на прикладі відомих міжнародних компаній**

Успішні міжнародні компанії, такі як Google, Facebook, IBM, ЕУ змістили фокус уваги від додаткового функціонального навантаження у відділах управління персоналом до цілого стратегічного управління брендом роботодавця, що передбачає створення окремого центру відповідальності на рівні топ-менеджменту компанії [2, с.215].

Бренд роботодавця – це є образ компанії як найкращого місця роботи, який створюється у свідомості співробітника чи потенційного працівника. Розвиток бренду роботодавця створює додаткову цінність для компанії, яка проявляється в таких ключових характеристиках діяльності як інноваційність, стабільність, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість. Формування бренду роботодавця пролягає крізь соціальний капітал підприємства на відміну від загальної концепції бренду компанії. Це означає, що відомі компанії з мільярдними оборотами не завжди мають сильний бренд роботодавця. Компанія з налагодженими виробничими процесами, які не потребують високого рівня кваліфікації робочої сили, не зацікавлені в інвестиціях щодо посилення бренду роботодавця. Акцентують увагу на бренд роботодавця здебільшого компанії, які розвиваються та в яких домінує інтелектуальна складова в діяльності.

Бренд роботодавця є ключовою складовою при побудові стратегії розвитку персоналу стратегії та створює конкурентні переваги для залучення найкращих талантів. Нарощення бренду роботодавця безпосередньо впливає на такі економічно-організаційні процеси: залучення найкращих талантів, скорочення витрат на підбір персоналу, посилення утримання співробітників. Згідно дослідження 69% американців не підуть працювати в компанію із поганою репутацією, навіть якщо вони залишаться безробітними; 84% працівників готові розглянути перехід на нову роботу в компанію із відмінною репутацією при збільшенні зарплати тільки на 1-10% [3, с.21]. Паралельно з формуванням бренду роботодавця виникає поняття соціалізованості підприємства, яке розглядає діяльність компанії крізь призму суспільної взаємодії. І якщо в економічній науці давно відоме поняття «соціальне підприємництво», яке націлене на інновативну, суттєву та позитивну зміну у суспільстві[3], то окремого виокремлення потребує поняття «соціалізованості», що відображає стан соціального розвитку підприємства. Тому, на наш погляд, доцільно ввести категорію «соціалізованого підприємства», яке характеризує

рівень зацікавлення та залучення, активної участі в житті компанії як споживачів, так і самих співробітників. Тобто, соціалізованість підприємства - це стан розвитку соціальної активності усіх стейкхолдерів підприємства. В таблиці 1 наведено рейтинг відомих світових брендів по відношенню до соціальної значущості роботодавця. Відповідно даних тенденції впливає декілька закономірностей: вартість бренду корелюється та опосередковано впливає на бажання отримати роботу в даній компанії, існує прямий зв'язок між брендом роботодавця та соціалізованістю компанії.

Такі соціальні чинники, як морально-психологічний клімат в колективі, командний стиль роботи, соціальна політика підприємства, довіра, повага та згуртованість колективу, налагодження мережевих комунікацій, отримання зворотного зв'язку при виборі роботодавця мають не менше значення, ніж матеріальні у вигляді заробітної плати та бонусів.

Менеджмент компанії при побудові стратегії бренду роботодавця повинен бути в змозі дати відповіді на такі питання [36, с. 206]:

— Навіщо комусь працювати на вашу компанію?

— Який відсоток ваших менеджерів пройшли навчання в тому, як поширити (популяризувати) бренд роботодавця? (За міжнародним дослідженнями тільки 46 % мають розроблений бренд роботодавця)

— Яке сприймають ваш бренд роботодавця співробітники і кандидати?

— Який відсоток ваших співробітників, які рекомендують компанію як відмінне місце для роботи? Міцність бренду роботодавця характеризують такі показники: кількість заявок на вакансію, ефективність найнятих співробітників, плинність кадрів, рівень залучення співробітників до вирішення ключових питань в діяльності підприємства.

Маркетингові інструментарії розбудови бренду роботодавця будуть малоефективними без використання соціального фактору. Тільки 33% покупців довіряють повідомленням про бренд, в той час коли 90% споживачів довіряють продуктам та послугам, які були порекомендовані через їх контакти [45, с.159].

Соціологічні процеси закладені в фундаменті побудови бренду роботодавця. Зовнішні та внутрішні соціальні аспекти при формування бренду роботодавця мають надзвичайну вагу та вимагають значного запасу соціального капіталу.

С.В. Яцентюк зазначає, що є два механізми розбудови соціального капіталу: «склеювання» — встановлює зв'язки всередині підприємства, «міст» — наводить зовнішні контакти із зацікавленими групами [57, с. 164]. Прояв таланту та здібностей працівників витікає із ядра соціальних взаємовідносин в компанії, а залучення нових кваліфікованих ресурсів вимагає розвитку зовнішньої соціальної мережі та корпоративної соціальної відповідальності.

Результати роботи Національного інституту бізнес-досліджень показують наскільки важливим є залучення співробітників до праці. Так було визначено наступні шість основних рис залучених працівників [60]:

- віра в організацію;
- бажання працювати із метою зробити речі кращими;
- розуміння бізнес-контексту та загальне бачення розвитку компанії;
- взаємоповага та взаємодопомога колег;
- прагнення до отримання додаткових завдань;
- перебування в курсі подій в рамках своєї галузі.

Залучені і об'єднані спільним досягненням цілей співробітники продуктивніші в рази більше, ніж співробітники, які є незацікавленими в праці. Задоволеність та лояльність 40% – 80% споживачів залежить від взаємовідносин між співробітниками [60].

Слід зазначити, що з погляду прихильності працівника до підприємства діє специфічна піраміда самореалізації, де на кожному етапі компанія повинна застосовувати відповідні механізми формування бренду. Вважаємо за доцільне проводити діагностику емоційного сприйняття пропаганди та використовувати зазначений інструментарій для усунення слабких місць.

Так, якщо існує потреба в піднятті духу колективу, отриманні впевненості у своїх силах, здобутті комунікаційних та професійних навичок, то у цьому

випадку підійдуть навчання та лідерські тренінги; наставництво – найкращий інструментарій для моделювання поведінки в колективі; механізми утримання передбачають активне залучення до діяльності в компанії шляхом задоволення амбіцій, визнання досягнень працівників; програми пропаганди спрямовані на досягнення відчуття лояльності до компанії, популяризацію місця роботи та бажання працювати саме в цій компанії.

Ефективна комунікація формується під впливом позитивного емоційного сприйняття співробітниками, а саме розширенні прав та можливостей, залучення до успіху в компанії, лояльності та задоволенні роботою (рис.1.4).

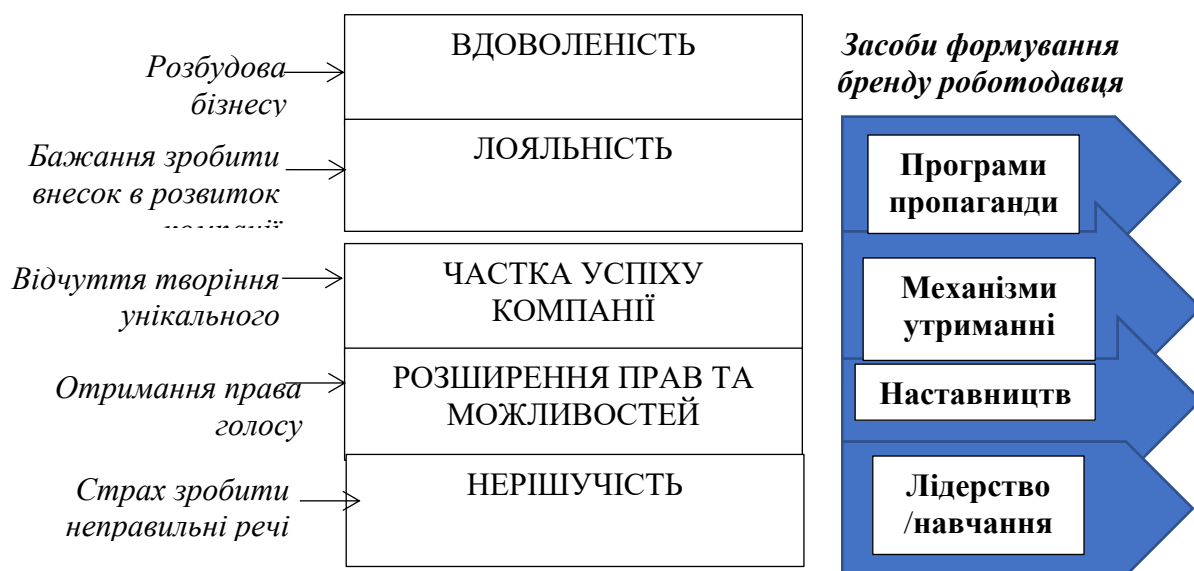


Рис.1.4. Модель взаємозв'язку між засобами формування бренду та сприйняттям працівником роботодавця [ 19, с.166]

Формування та розвиток бренду роботодавця базується на залученні та заохоченні співробітників через соціальні інструментарії: Навчальні програми та тренінги. Зазвичай компанії розглядають тренінги як засіб нарощення інтелектуального капіталу, проте іншим аспектом є соціальна привабливість безкоштовного навчання як для кандидатів, так і для існуючих працівників.

*Корпоративне проведення навчальних заходів* посилює комунікаційне поле між співробітниками, дозволяє краще пізнати колег та розширює мережу професійних контактів, які несуть в собі приховану економічну вигоду завдяки

формуванню соціального капіталу. Навчальний курси MBA (Masters Business Administration) є вдалим прикладом встановлення та налагодження соціальних взаємозв'язків між працівниками та власниками бізнесу. Як показує практика, зав'язані контакти під час навчання зберігаються та підтримуються протягом багатьох років, та допомагають розбудувати кадрову базу та мережу професійних зв'язків підприємства.

*Соціальні гарантії.* Більшість працівників при виборі чи можливості зміни роботи розглядають даний соціальний аспект діяльності компанії під призмою стабільності виплати заробітної плати, надійності та впевненості у завтрашньому дні, забезпечення медичним страхуванням та компенсаційними виплатами при виході на лікарняні та у відпускні дні. Слід зазначити, що маніпулятивним середовищем в сучасному бізнесі є прийом на роботу працівників за умови оформлення ФОП (фізичної особи-підприємця). Використання методики ФОП-оплати практикують такі провідні українські та світові ІТ-компанії, як EPAM, SoftServe, Luxoft, GlobalLogic, Ciklum та інші [53]. І хоча соціальні гарантії перестають бути обов'язковими в даному випадку, проте такі компанії здебільшого оформлюють медичну страховку для своїх співробітників для формування ефективного бренду роботодавця.

Негативним чинником роботи підприємства за системою ФОП-найму працівників виступає втрата таких соціальних гарантій, як оплата декретного лікарняного для жінок та лікарняних днів, проблеми із закриттям ФОП при звільненні, що можуть мати негативну тенденцію при виборі роботодавця працівником.

*Досвід новітніх технологій та асоціативне членство в галузевих організаціях.* Інтелектуальний капітал, інноваційні технології та сучасна база знань підприємства виступають основоположними факторами формування бренду роботодавця з погляду залучення молодих та талановитих працівників, які готові працювати на компанію майже безкоштовно або за невелику винагороду заради здобуття таких необхідних знань з точки зору практики та

передових технологій. Даний соціальний інструментарій є вигідним для обох сторін: працівники з часом збільшують свою вартість праці, а підприємства мають доступ до недорогих ресурсів та можливості генерації та вливання нових ідей в бізнес.

*Асоціативне членство компанії, її співробітників в різних асоціаціях, дозволяє розширити клієнтську базу підприємства, дізнатися про оптимальні та передові методи виробництва та співпраці, зміцнити законодавчий механізм захисту бізнесу. Для співробітників участь в даних асоціаціях обумовлена такими соціальними критеріями, як здобуття соціальної значущості, реалізації ідея та амбіцій. Ефективність асоціативного членства організацій підтверджують Спілка підприємців України, Асоціація закупівельників України, Всеукраїнська Асоціація консультантів з управління та ін.*

*Корпоративні заходи та хобі. Спільне проведення різноманітних корпоративних заходів та зустрічей, об'єднання працівників навколо певних хобі та захоплень становить значний аспект соціального заохочення при виборі роботодавця та для утримання персоналу компанії. Проведення корпоративних пікніків на природі, спільних туристичних походів та подорожей, святкових вечірок є беззаперечним атрибутом більшості фірм, в яких бренд роботодавця знаходиться на значному рівні. Доволі популярними стають такі хобі для працівників як корпоративні футбол, пінг-понг, гра в монополію, корпоративний театр та ін., які формують позитивне ставлення до компанії.*

*Інтелектуальні та оздоровчі змагання. Відчуття духу конкуренції – один із основних психологічно-соціальних інструментів розвитку особистості. Забезпечення участі в таких оздоровчих заходах, як наприклад «Пробіг під каштанами в Києві» чи організація корпоративної інтелектуальної гри, як «Що? Де? Коли?», активно позначаються на інтелектуальному та ментально-фізіологічному розвитку співробітників компанії, їх соціальній адаптованості та залученості. Оздоровчі програми для співробітників на даний момент дуже рідко використовуються вітчизняними підприємствами, хоча мають*

надзвичайний вплив на психологічно-фізіологічний стан робітників, і відповідно на продуктивність та інноваційність роботи.

*Доступ до унікальних ресурсів.* Відмінна робоча атмосфера, офісна інфраструктура, як у Google, чи наявність сучасного бібліотечного фонду, як в Київстару, являються додатковими соціальними благами для співробітників, які посилюють бренд роботодавця.

*Корпоративна відповідальність бізнесу.* Участь у благодійних заходах, спонсорство, екологічна направленість бізнесу безпосередньо позитивно впливає на бренд роботодавця. Внутрішнім аспектом корпоративної відповідальності, як соціального інструментарію побудови бренду роботодавця, є відчуття приналежності працівника до організації, в той час як зовнішнім аспектом є бажання потенційних кандидатів працювати в соціально-відповідальній компанії.

Участь підприємства у різноманітних еко-програмах є частиною соціальної корпоративної відповідальності та передбачає застосування технологій бережливого виробництва. Діючи в інтересах суспільства, підприємства можуть не тільки отримати прихильність працівників й споживачів, а й значно скоротити витрати. Доволі простим прикладом є відмова від процесу документообороту в паперовому вигляді та перехід на збереження усіх документів на хмарному сервері з використанням цифрового підпису. В даному випадку компанія заощаджує на купівлі та друкованій паперу, а також опосередковано впливає на зменшення вирубування дерев, таким чином пропагуючи збереження екосистем.

*Розвиток соціальних мереж.* Першоосною розвитку соціальної мережі є «інформаційна потреба», за рахунок якої особа отримує відповідні знання. Мережеві комунікації підприємства відображають середовище спілкування, яке перебуває під впливом колективної поведінки працівників. Комунікації підприємства можуть бути представлені через такі соціальні мережі в інтернеті, як Facebook, Вконтакте, LinkedIn. Практично кожна солідна компанія має свою

сторінку в цих соціальних мережах, де висвітлює свою суспільну діяльність, рекламує продукти компанії та проводить політику соціальної відповідальності. Як зазначає у прес-релізі Дж. Бартон, генеральний директор компанії Serena Software Inc – піонера у використанні мережі Facebook, – «Соціальні мережі допомагають нам краще пізнати один одного, допомагають зрозуміти наш бізнес і наші продукти, і допомагають краще обслуговувати наших клієнтів»[42, с. 89].

Останнім часом все більшого поширення набуває створення внутрішніх соціальних мереж для комунікації співробітників. Так в компанії «Київстар» було спочатку введено в дію інтранетну мережу, де працівники могли вільно знаходити необхідну інформацію про будь-якого співробітника за ім'ям та прізвищем: посаду та відділ, фото, дату народження, контактні дані, місцезнаходження офісу, розпорядок дня, стан зайнятості, а також додатково можна було вказати свої хобі, номер машини та розмістити матеріали для спільного доступу. Така інтранетна мережа дозволила значно полегшити інформаційні процеси пошуку при побудові комунікації, завдяки чому оптимізується організаційний механізм в компанії та заощаджується робочий час. Також в компанії діє внутрішній сайт із новинами, де можна дізнатися актуальну інформацію про компанію, подивитися керівні документи, та дізнатися останні новини про зміни та нові напрямки розвитку. У 2016 р. компанія «Київстар» зміцнила внутрішню мережу через впровадження закритої робочої мережі Facebook.

*Програми пропаганди.* У соціології широко розвинута теорія «шести рукостискань», яку розробили американські соціологи С. Мілгрем та Дж. Треверс у 1969 р. на основі проведених експериментів з передаванням через знайомих конвертів між двома американськими містами [62]. Результати досліджень показали, що через ланцюг у шість комунікаційних контактів можна познайомитися з будь-якою людиною світі. Ця теорія є базисом для вивчення соціальних мереж, а в підприємницькій діяльності відображає широту зв'язків через які можна добути бажані контакти. Тому важливим інструментом розвитку

бренду роботодавця з погляду зовнішніх соціальних аспектів постає створення програми пропаганди від співробітників компанії. Імплементация даних програм передбачає активне просування брендового контенту в соціальних мережах, рекомендацію продукції або послуг компанії родині.

Згідно даних статистичних досліджень 72% споживачів розглядають свої соціальні контакти для рекомендації купівлі товарів і послуг, що свідчить про ефективність використання соціальних зав'язків співробітниками з метою підвищення обізнаності бренду за наявності значного рівня взаємодії. За недавніми медіа дослідженнями 79% фірм повідомили про більшу онлайн видимість відразу після реалізації офіційної програми пропаганди 270 співробітниками, і 65% повідомили про збільшення впізнаваності бренду [62].

Іншим аспектом програми пропаганди є позитивний вплив на самих співробітників. Близько 86% співробітників досягнули кар'єрного зростання завдяки залученню до соціальних медіа-мереж. Можливість розширювати професійну мережу та слідувати тенденціям галузі – два найбільш поширених блага для співробітників, які надає програма пропаганди бренду.

Інші примітні переваги включають в себе здатність розвивати навички, які користуються великим попитом, диференціювати себе від своїх однолітків і думати як лідери. Побудова ефективного бренду роботодавця дозволяє отримати конкурентні переваги у боротьбі за кваліфікованих талановитих співробітників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ АТ «ОТП БАНК»

#### 2.1. Історія розвитку та характеристика банку

7 листопада 2006 року нова версія Статуту Закритого акціонерного товариства ОTR банку була зареєстрована у державному реєстрі банків у зв'язку зі зміною назви банку з Акціонерного комерційного банку "Райффайзенбанк Україна" на "ОТР банка-Dionica" Закритий спільний банк.

Ця подія відбулася після завершення придбання Відкритим акціонерним товариством "Центральний ощадний банк і комерційний банк" (Угорщина) Акціонерного комерційного банку "Райффайзенбанк Україна", створеного на підставі Угоди про створення та діяльність Акціонерного комерційного банку "Райффайзенбанк Україна" від 13 листопада 1997 р. та рішення установчих зборів банку від 28 листопада 1997 р. Угорський банк став 100% власником Райффайзенбанку Україна, а банк був перейменований в ОTR банка.

Країна реєстрації – Україна. Сьогодні Публічне акціонерне товариство "ОТП Банк" є одним з найбільших вітчизняних банків, відомим лідером в українському фінансовому секторі.

У відповідності з Рішенням Загальних зборів акціонерів від 5 квітня 2019 року (Протокол №77) ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП Банк» змінило тип акціонерного товариства АТ «ОТП Банк» з публічного на приватне та відповідно змінено найменування на АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК».

Банк пропонує різноманітні фінансові послуги для бізнесу та приватних клієнтів, а також малого та середнього бізнесу. На українському ринку він має сильну репутацію соціально відповідальної, надійної та стабільної структури, яка забезпечує споживачів якісними європейськими послугами.

АТ "ОТП Банк" є 10-м за величиною вітчизняним банком за капіталом та дванадцятим за активами. На кінець 2011 року банк обслуговував понад 426 тис. клієнтів, його мережа включала 151 пункт продажу та 2 офіси, що представляли Україну.

Для забезпечення ефективного функціонування всіх підрозділів та досягнення високих результатів банк запровадив нову форму корпоративного управління, яка передбачає:

- ✓ забезпечення співпраці між головним офісом та територіями;
- ✓ збільшити продажі банківських продуктів за рахунок поліпшення співпраці між різними сферами бізнесу;
- ✓ чіткий розподіл функцій продажу та підтримки.

З метою підвищення ефективності взаємодії між Головним офісом і регіонами, зменшення кількості рівнів проходження інформації для прийняття рішень в банку протягом останніх двох років завершено перехід від адміністративно-територіальної моделі організації мережі до управлінської структури на базі макро-регіонів, шляхом створення 12 регіональних дирекцій, що дозволить зосередитись на регіонах з максимальними клієнтськими сегментами і найвищим потенціалом розбудови бізнесу.

У 2020 році OTP Group вдалося досягти «рідкісного поєднання стабільності, зростання та прибутковості», що забезпечить перевиконання цільових показників результативності у наступній декаді в 2020-х.

Інвестиції в технології в поєднанні з органічним та аквізаційним зростанням дозволять Групі прискорити розвиток, як тільки пандемію COVID-19 буде подолано. На рівні OTP Group ми очікуємо посиленого зростання в 2021 році не тільки в зовнішньому середовищі та в економіці, але й нашого бізнесу.

Банк працює, щоб використати ці можливості для збільшення нашої частки ринку в країнах, де ми вже працюємо. Центральна-Східна Європа є одним з найбільш динамічних, швидкозростаючих, і при цьому стабільних регіонів,

ймовірно, у цілому світі. Тому банк інвестує всю свою енергію та капітал саме у цей регіон і маємо дуже позитивні очікування на наступне десятиліття.

2020 року ОТП досягла широкого визнання, отримавши багато гучних нагород у різних сферах бізнесу, включаючи визнання Euromoney, Global Finance та The Banker.

«Кращий роздрібний банк України -2021» у рейтингу The Global Banking & Finance Awards від провідного міжнародного видання Global Banking & Finance Review, незалежної фінансової платформи.

- Відзнака за найбільший безготівковий обіг по картках Visa у межах щорічного святкового заходу та церемонії нагородження партнерів і друзів компанії Visa, яка була присвячена літнім Олімпійським іграм 2020 у Токіо.

- ТОП-10 роботодавців банківської сфери та ТОП-50 роботодавців у всіх сферах за результатами дослідження «Найкращий роботодавець-2020» за версією Forbs Україна.

- Перше місце у номінації «Найкраща дебетна картка VIP» та третє у номінації «Найкраща кредитна картка VIP» за версією рейтингу FinAwards 2020.

- Третє місце у категорії «Програма автокредитування» та п'яте – у категорії «Іпотечні кредити» за результатами рейтингу «Фаворит успіху – 2020».

- «Кращий топ-менеджер», «Кращий корпоративний банкір» та «Кращий операційний директор», «Кращий преміальний банкінг», перше місце у номінації «Лізинг» (ОТП Лізинг) та шосте місце у загальному щорічному рейтингу «50 провідних банків-2020» видання «Фінансовий Клуб».

- Перше місце у номінаціях Super Affluent (обслуговування клієнтів з великим приватним капіталом) та Capital Markets and Advisory за результатами дослідження Private Banking and Wealth Management Survey 2020, проведеним міжнародним фінансовим виданням Euromoney.

- «Кращий Агро Банк України 2021» за версією Global Banking and Finance Awards – 2021 від провідного міжнародного видання Global Banking & Finance Review, незалежної фінансової платформи.

- Перше місце серед первинних дилерів-недержавних банків за обсягами купівлі ОВДП та друге місце у загальному рейтингу серед первинних дилерів за обсягами купівлі ОВДП на вторинному ринку.

- Перше місце з в Україні з обслуговування клієнтів Mass Affluent, Super Affluent і Ultra HNW у категорії «Кращі послуги Private Banking» та позиція у ТОП-3 у номінаціях «Обслуговування міжнародних клієнтів» та «Інвестиційний менеджмент» за результатами дослідження Private Banking and Wealth Management Survey 2021, проведеним міжнародним виданням Euromoney.

Досягнута в країні макроекономічна стабільність, керована інфляція та зниження процентних ставок дають нам можливість планувати розвиток бізнесу у більш довгостроковій перспективі та нарощувати бізнес ще швидшими темпами. Станом на 01.12.2020 року регіональна організаційна структура „ОТП Банк”, яка представлена на рис 2.1.

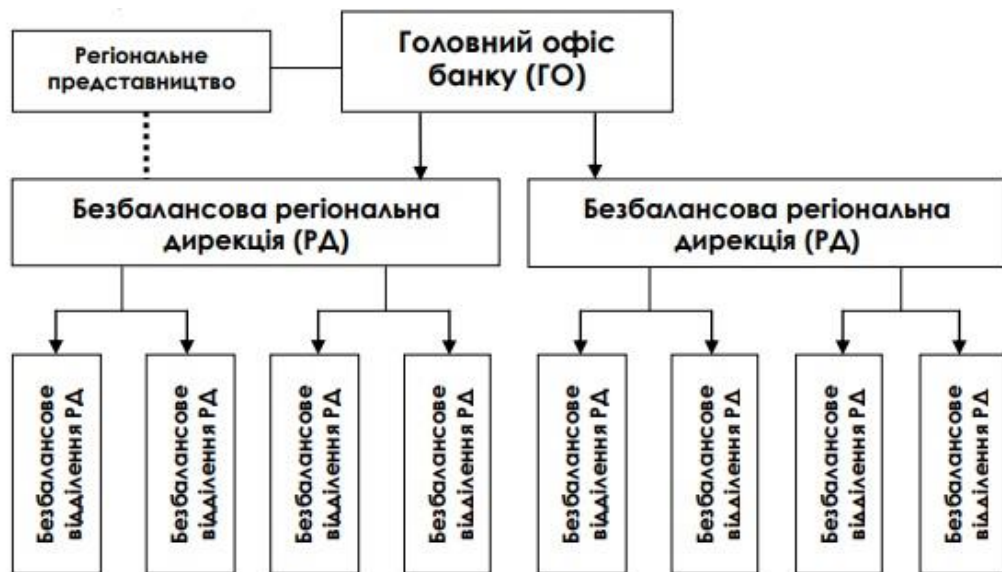


Рис 2.1. Регіональна організаційна структура АТ «ОТП Банк»

Публічне акціонерне товариство ОTR Bank є дочірньою структурою Центрального ощадного банку і комерційного банку, найбільшого банку Угорщини, з часткою ринку майже 25%. АТ «ОТП Банк» – один з лідерів національного банківського сектора, який входить в десятку найбільших банків країни за основними фінансовими показниками.

Це універсальний банк, який:

- встановлює взаємовигідні довгострокові відносини з клієнтами;
- надає повний спектр фінансових послуг найвищої якості юридичним і фізичним особам, представникам малого та середнього бізнесу;
- демонструє високі стандарти професіоналізму та новаторства;
- будучи дочірньою компанією відкритого акціонерного товариства «Центральний ощадний банк і комерційний банк» (Угорщина), тісно співпрацює з материнським банком та іншими учасниками фінансової групи;
- заохочує творчий підхід та ініціативу співробітників, створює умови для найбільш повного розкриття їх потенціалу. Метою діяльності банку є надання повного спектру банківських послуг на підставі банківської ліцензії, виданої Національним банком України, якісне обслуговування клієнтів і отримання прибутку в інтересах акціонерів.

ОТР bank – це банк зі 100% іноземним капіталом. Наприкінці 31 грудня 2011 року його єдиним акціонером було Відкрите акціонерне товариство "Центральний ощадний банк і комерційний банк" (далі – ОТР Bank Plc. ) – юридична особа згідно з угорським законодавством із офісом у: Угорщина, 1051 Будапешт, вулиця Надор, 16.

Статутний капітал банку формується на рахунку власних коштів акціонерів і на кінець 2011 року становив 2 868 190 521 грн. 75. В даний час статутний капітал ОТР bank, розділений на 231475 акцій (двісті тридцять чотири тисячі чотириста сімдесят п'ять) простих акцій номінальною вартістю 12. 390 грн. 93. (дванадцять тисяч триста дев'яносто гривень по 93 копійки). Усі акції випущені в бездокументарній формі.

1 червня 2006 року було підписано угоду про продаж 100% акцій ОТР bank угорському ОТР bank Plc. Дозвіл Антимонопольного комітету України було отримано 15 серпня того ж року. Відповідно до рішення Комісії НБУ з нагляду та регулювання діяльності банків від 2 жовтня 2006 р. № 266 ОТР Bank також отримав дозвіл НБУ на придбання 100% статутного капіталу ЗАТ "ОТП Банк".

OTP Bank є універсальним банком з повним спектром послуг для корпоративних і приватних клієнтів.

В Угорщині OTP Group, провідна фінансова група на банківському ринку Угорщини, також має великі дочірні компанії, що надають послуги зі страхування, нерухомості, факторингу, лізингу та інвестицій, а також пенсійні фонди. Сьогодні Банк Угорщини має дочірні компанії в Україні, Словаччині, Болгарії, Румунії, Хорватії, Сербії, Росії та Чорногорії. OTP Group пропонує високоякісні фінансові рішення для задоволення потреб майже 13 мільйонів клієнтів, які обслуговуються у понад 1589 банківських установах у 9 країнах.

У OTP Group працюють 38292 працівники. OTP Bank був створений в 1949 році. Як державний ощадний банк. 1990 рік Врешті-решт банк був реорганізований в акціонерне товариство і перейменований у Національний ощадно-торговий банк. Після 1995 року частка держави в капіталі банку, яка потрапила в приватизацію, потрапила в привілейовану частину. В даний час більшість акцій банку належать вітчизняним та іноземним інвесторам - приватним та інституційним.

Правління Банку є виконавчим органом Банку, який керує повсякденними операціями Банку, створює кошти, необхідні для повсякденних операцій Банку, і несе відповідальність за ефективність його роботи відповідно до правил та порядок, встановлений Статутом Банку, рішеннями Загальних зборів Агесів та Спостережної Ради.

У межах своїх повноважень Правління діє від імені Во-НКУ, підзвітне Загальним зборам акціонерів та Спостережній раді Банку. Він функціонує на основі положень, затверджених Наглядовою радою Банку. Правління приймає рішення про загальні операції банку, якщо ці заходи не належать до компетенції Загальних зборів або Спостережної ради. Правління приймає рішення про створення всіх видів філій, філій та початкові зобов'язання Банку, затверджує їх положення та внутрішні документи у відповідність до стандартів, затверджених Наглядовою радою. У разі будь-якого відхилення від цих стандартів необхідна

додаткова згода Спостережної ради. Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю Банку, дотримуючись його економічних стандартів, встановлених НБУ, річок звітів внутрішнього та зовнішнього аудиту. Ревізійна комісія обирається на основних зборах акціонерів. Для здійснення контролю Наглядової ради за діяльністю Банку створюється служба внутрішнього аудиту. Служба внутрішнього аудиту підпорядковується Наглядовій раді та підпорядковується їй.

Банк функціонує через регіональну мережу, що складається з 86 позабалансових операційних філій (2017: 85 філій) (чотири з них - регіональні дирекції, зареєстровані Національним банком України) та регіональної дирекції Київської області, сформованої в організаційну структуру місцезнаходження Банку. На 31 грудня 2020 року кількість працівників Банку становить 3362 осіб.

З метою забезпечення додаткових заходів з управління ризиками банк створив постійні комісії, зокрема:

- Кредитний комітет, який щомісячно оцінює якість активів банку та готує пропозиції щодо встановлення резервів на можливі збитки внаслідок їх амортизації;

- Комітет з управління активами та пасивами, який щомісяця перевіряє вартість зобов'язань та прибутковість активів та приймає рішення щодо політики процентної націнки, розглядає адекватність строків погашення активів та зобов'язань та рекомендує відповідним підрозділам банку усунути різницю в часі;

- тарифний комітет, який щомісяця аналізує співвідношення вартості послуг до конкурентоспроможності чинних тарифів, відповідає за політику операційного доходу банку;

- комітет з роботи з проблемною заборгованістю, який оцінює стан прострочених зобов'язань клієнтів за позиками, готує пропозиції та приймає рішення щодо їх погашення;

- комітет з управління операційним ризиком, який реалізує стратегію управління операційним ризиком і контролює її ефективне виконання;

- моніторинговий комітет, який забезпечує ефективний процес моніторингу кредитної заборгованості позичальників у сфері бізнесу корпоративних клієнтів.

Банк самостійно вирішує і створює органи управління фінансовими ризиками з метою забезпечення сприятливих фінансових умов захисту інтересів вкладників та інших кредиторів.

Зовнішнє економічне середовище у 2020 році визначалось різким погіршення умов внаслідок стрімкого розповсюдження вірусу COVID-19.

Згідно з оцінками Міжнародного валютного фонду, очікується, що світова економіка втратить 3,5% за 2020 рік, з поверненням до зростання в 2021 році (5,5% зростання), та повним подоланням наслідків пандемії до кінця 2022 року (4,2% зростання). Відновлення світової економіки буде нерівномірним серед розвинутих ринків та ринків, що розвиваються, через високу частку сфери послуг у ВВП розвинутих країн, яка постраждала найбільше за період протидії вірусу.

Незважаючи на пандемію COVID-19, ОТП Банк повноцінно працював та пропонував весь спектр сервісів клієнтам, при цьому організував швидке відкриття поточних рахунків з використанням дистанційної передачі документів, індивідуальний підхід до фінансування кредитних проектів та гнучкі умови і тарифи для клієнтів. Завдяки цьому були отримані надзвичайні результати у залученні нових клієнтів: так, близько 7000 юридичних осіб стали клієнтами Банку впродовж 2020 року, що на 50% більше, ніж попереднього року, та відчули переваги співпраці з однією з найбільших фінансових установ з іноземним капіталом в Україні.

У 2020 році активи Банку продовжили суттєво зрости і досягли рівня 58.9 млрд грн, що на 31,6% більше, ніж на початку року.

Рентабельність активів зменшилась до рівня 3,34% у річному виразі. Суттєво на зниження рівня прибутковості вплинули витрати на формування

резервів (на 847 млн грн більше, ніж у 2020 році) в результаті погіршення макроекономічного середовища, спричиненого пандемією.

Динаміка показників роботи АТ «ОТП Банку» за 2019-2020 роки, показана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників діяльності АТ «ОТП Банк» в 2019-2020 рр.**

№	Показники, млн. грн.	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				Абсолютне: +;-	Відносне, %
1	Активи	44828,805	58962,006	14133,201	31,52
2	Зобов'язання	36715,324	48867,164	12151,84	33,1
3	Власний капітал	8113,481	10094,842	1981,361	24,42
4	Процентні доходи	5253,438	5118,846	-134,592	-2,56
5	Процентні витрати	1635,423	1361,708	-273,715	-16,74
6	Чистий процентний дохід	3618,015	3757,138	138,715	3,83
7	Операційний дохід	5266,035	4506,685	-759,35	-14,42
8	Операційні витрати	2041,548	2194,695	153,147	7,5
9	Прибуток до оподаткування	3224,487	2311,99	-912,497	-28,3
10	Чистий прибуток	2666,877	1926,363	-740,514	-27,77
11	Витрати на персонал	915,038	999,552	84,514	9,24
12	Чисельність персоналу, осіб	3362	3205	-157	-4,7
13	Фонд заробітної плати	782,190	847,410	65,22	8,34
14	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	19388,01	22033,54	2645,53	13,65
15	Рентабельність послуг,%	50,64	42,74	-7,9	x

*Розраховано на підставі [43]*

Місія ОТП Банку – полегшувати життя клієнта! Турбота про клієнта та його потреби, як і завжди, залишаються головним орієнтиром у розвитку роздрібного бізнесу. І це не було винятком у такому особливому 2020 році.

При цьому банк продовжив покращувати якість кредитного портфелю та виважену політику управління кредитними ризиками.

За підсумками року Банк увійшов у ТОП-10 (9-те місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів та посів 5-те місце за рівнем чистого прибутку.

Ринкова частка чистих активів на кінець 2020-го досягла 3,23% [43].

Дотримання високих стандартів сервісу, безумовна допомога клієнтам у вирішенні фінансових питань, навіть в умовах жорсткого локдауну, простота та доступність банківських продуктів і послуг стали запорукою успішної діяльності ОТП Банку у 2020 році.

Отримані результати аналізу показників діяльності АТ «ОТП Банк» за 2 роки (табл. 2.1) свідчать про деякі негативні прояви, а саме:

- 1) зниження процентного доходу на 2,56%;
- 2) зниження операційного доходу на 14,42%;
- 3) зниження прибутку на 28,3%;
- 4) скорочення чистого прибутку на 27,77%;
- 5) скорочення чисельності працюючих банку на 4,7%;
- 6) зниження рентабельності банківських послуг на 7,9%;
- 7) відсутність у звіті витрат на професійну підготовку працівників.

Водночас, є і позитивні моменти, які таж, потрібно відмітити у і діяльності банку за 2020 рік, зокрема:

- 1) зростання вартості активів банку на 31,52%;
- 2) збільшення власного капіталу банку на 24,42%;
- 3) збільшення чистого процентного доходу на 3,83%;
- 4) підвищення заробітної плати працівників на 8,34%;
- 5) зростання середньомісячної заробітної плати на 13,65%;
- 4) збільшення витрат на персонал на 9,24%.

Негативним чинником є подовження тенденції – скорочення чисельності працюючих у 2019 році на 79 осіб або 2,3%, а в 2020 році на 157 осіб або 4,7%.

Тому вважаємо, що враховуючи кризові умови функціонування банківської системи України вважаємо, що діяльність АТ «ОТП Банк» у 2020 році на ринку банківських послуг є економічно ефективною та стратегічно успішною.

## 2.2. Характеристика персоналу АТ «ОТП Банк»

Для ефективного управління персоналом в структурі АТ «ОТП Банк» функціонує Департамент управління персоналом, яка складається з служб найму та реєстрації персоналу, розвитку персоналу, контролю та оцінки якості роботи персоналу та служби спеціалістів (юриста, психолога, нормувальника).

Структура Департаменту управління персоналом АТ «ОТП Банк» наведена на рис. 2.2.

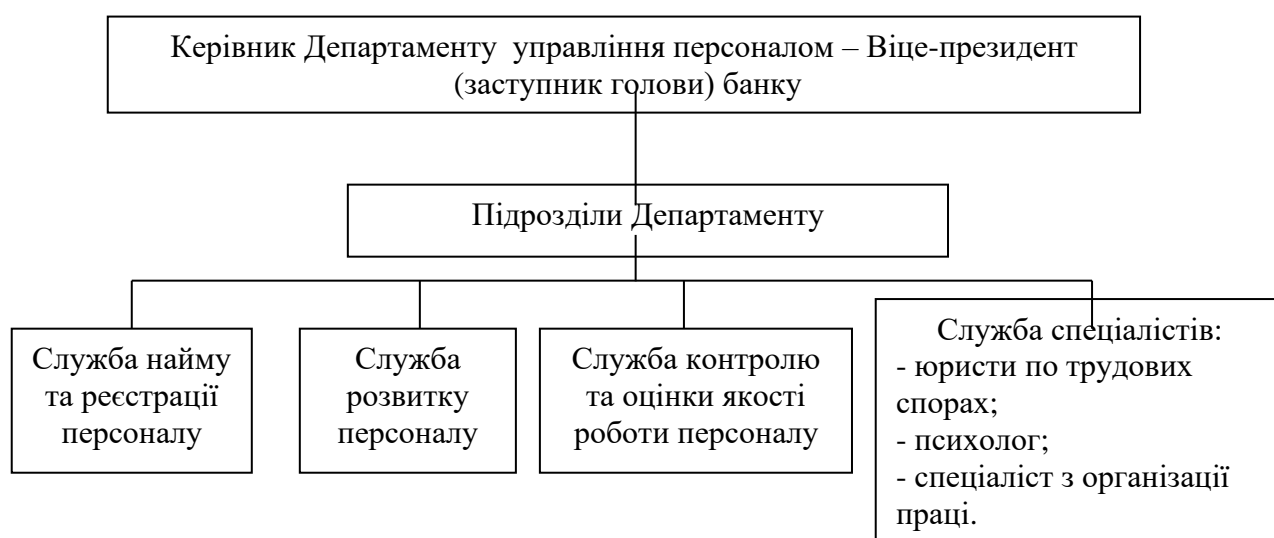


Рис. 2.2. Структура Департаменту управління персоналом АТ «ОТП Банк»

Джерелами інформації про чисельність та структуру персоналу підприємства є дані статистичної звітності: ф. № 1-ПВ (місячна) «Звіт з праці», ф. № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці», ф. № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання», оперативні дані відділу кадрів підприємства.

Аналіз структури та динаміка зміни чисельності персоналу АТ «ОТП Банк» за категоріями за 2019-2020 роки, наведений у табл. 2.2.

## Аналіз структури працівників АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 роки

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Середньо-облікова кількість штатних працівників:	3 362	100	3 205	100	-157	*
1.1	керівники	558	16,6	556	17,35	-2	0,75
1.2	фахівці	633	18,8	618	19,28	-15	0,40
1.3	професіонали	580	17,3	567	17,69	-13	0,39
1.4	технічні службовці	676	20,1	643	20,06	-33	-0,04
1.5	інший персонал (молодші обслуговуючі працівники, охорона)	915	27,2	821	25,62	-94	-1,58

Як свідчить аналіз проведений у таблиці 2.2 чисельність працівників в 2020 році у порівнянні з 2019 роком скоротилася на 157 осіб. Найбільшу частку становить інший персонал (молодші обслуговуючі працівники, охорона) – 27,2% у минулому році та 25,62% у поточному році. Найменшу частку становлять керівники – 16,6% та 17,35% у минулому та поточному році відповідно. Значних структурних зрушень в 2020 році порівняно з попереднім не відбулося. Структура персоналу зі змінами наведена на рис. 2.3.

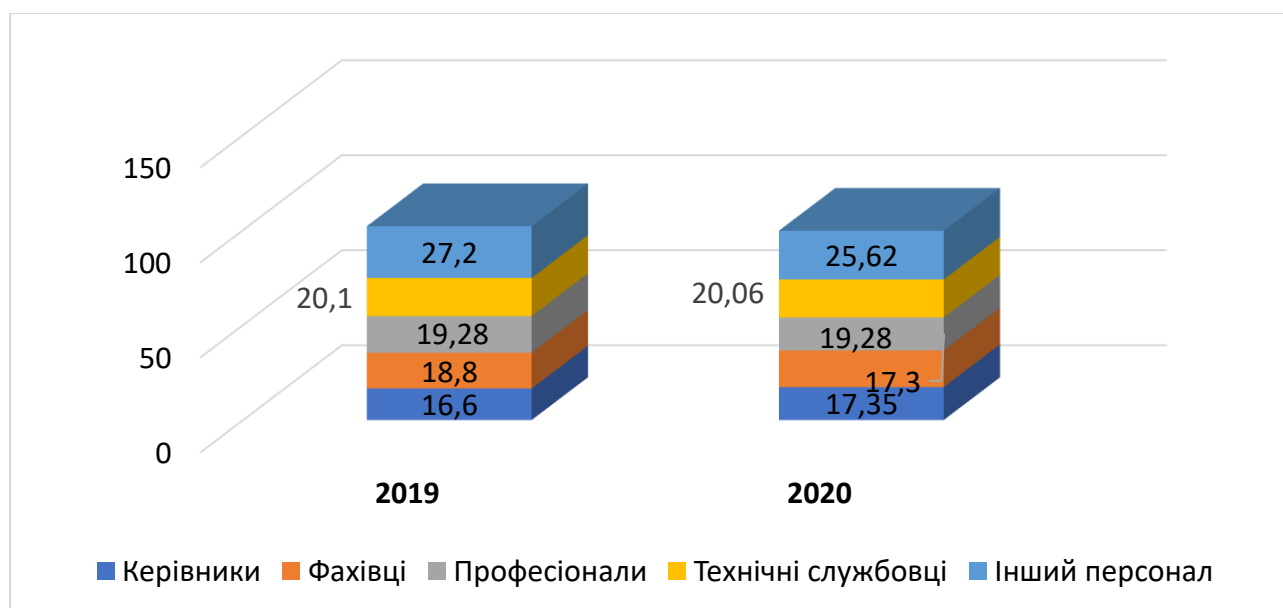


Рис. 2.3. Зміни в динаміці загальної структури чисельності персоналу банку, %

Аналіз гендерної структури і динаміка їхніх змін за 2019-2020 роки в АТ «ОТП Банк» наведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз гендерної структури персоналу в АТ «ОТП Банк»  
за 2019-2020 роки**

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Гендерна структура персоналу							
1	Чоловіки	2225	66,2	2147	66,99	-78	0,79
2	Жінки	1137	33,8	1058	33,01	-79	-0,79
	<b>Разом</b>	<b>3 362</b>	<b>100</b>	<b>3205</b>	<b>100</b>	-157	-

Як свідчить проведений аналіз у таблиці 2.3 гендерна структура персоналу в 2020 році зазнала не суттєвих змін. Частка жінок скоротилася на 0,79% або на 79 осіб. Відповідно частка чоловіків зросла на 0,79%, що становить 78 осіб. Гендерна структура персоналу зі змінами наведена на рис. 2.4

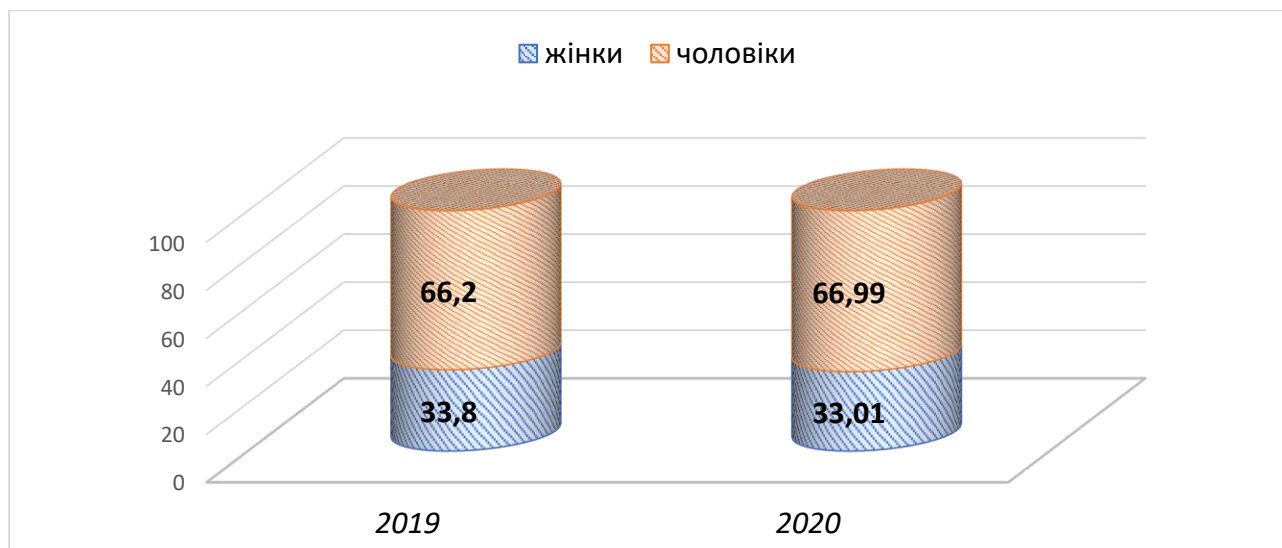


Рис.2.4. Гендерна структура персоналу банку, %

Аналіз освітньої структури і динаміка їхніх змін за 2019-2020 роки в АТ «ОТП Банк» наведений у табл. 2.4.

**Аналіз освітньої структури персоналу в АТ «ОТП Банк»  
за 2019-2020 роки**

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Із вищою освітою	3208	95,4	3116	97,22	-92	1,82
2	Із спеціальної середньої освітою	144	4,3	81	2,53	-63	-1,77
3	Із загальною середньою освітою	10	0,3	8	0,25	-2	-0,05
	<b>Разом</b>	<b>3 362</b>	<b>100</b>	<b>3205</b>	<b>100</b>	<b>-157</b>	<b>-</b>

Як свідчить проведений аналіз у таблиці 2.3 зміни у освітній структурі персоналу в 2020 році порівняно з попереднім відбулося серйозні зміни. На 1,82% зросла частка працівників із вищою освітою. Частки працівників із спеціальною середньою освітою зменшилась на 1,77% та із загальною середньою освітою на 0,25%. Освітня структура персоналу представлена на рис. 2.5.

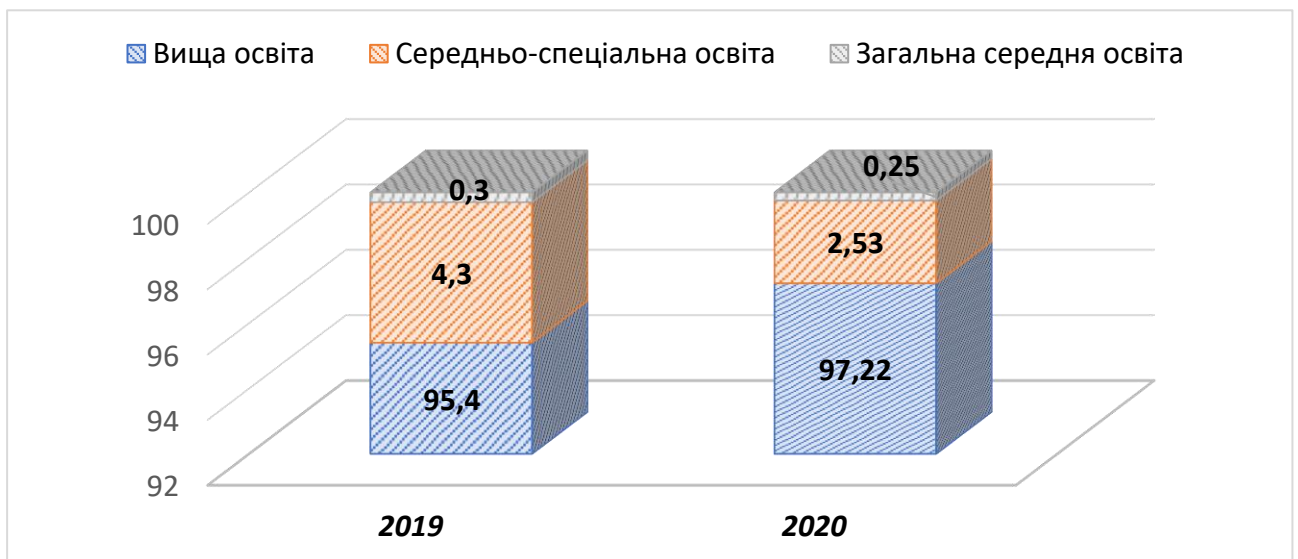


Рис. 2.5. Освітня структура персоналу банку, %

Аналіз структури персоналу за віком і динаміка їхніх змін за 2019-2020 роки в АТ «ОТП Банк» наведений у табл. 2.5.

**Аналіз структури за віком персоналу в АТ «ОТП Банк»  
за 2019-2020 роки**

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Молодь до 30 років	455	13,5	379	11,8	-76	-1,7
2	Від 31 до 40 років	2238	66,6	2240	69,9	2	3,3
3	Від 41 до 55 років	527	15,7	462	14,4	-65	-1,3
4	Старше 56 років	142	4,2	124	3,9	-18	-0,3
	<b>Разом</b>	<b>3 362</b>	<b>100</b>	<b>3205</b>	<b>100</b>	<b>-157</b>	<b>-</b>

Як видно з аналізу в таблиці 2.5 частка працівників віком до 30 років знизилася на 1,7% у 2020 році порівняно з попереднім 2019 роком.

Частка працівників віком від 31 до 40 років майже не змінилася і становить найбільшу частину 69,9%.

Частка працівників віком від 41 до 55 років є другою за чисельність і у 2020 році знизилася на 1,3%. Частка працівників віком старше 56 років є найменш чисельною і у 2020 році скоротилася на 0,3%.

Вікова структура персоналу зі змінами АТ «ОТП Банк» наведена на рис. 2.6.

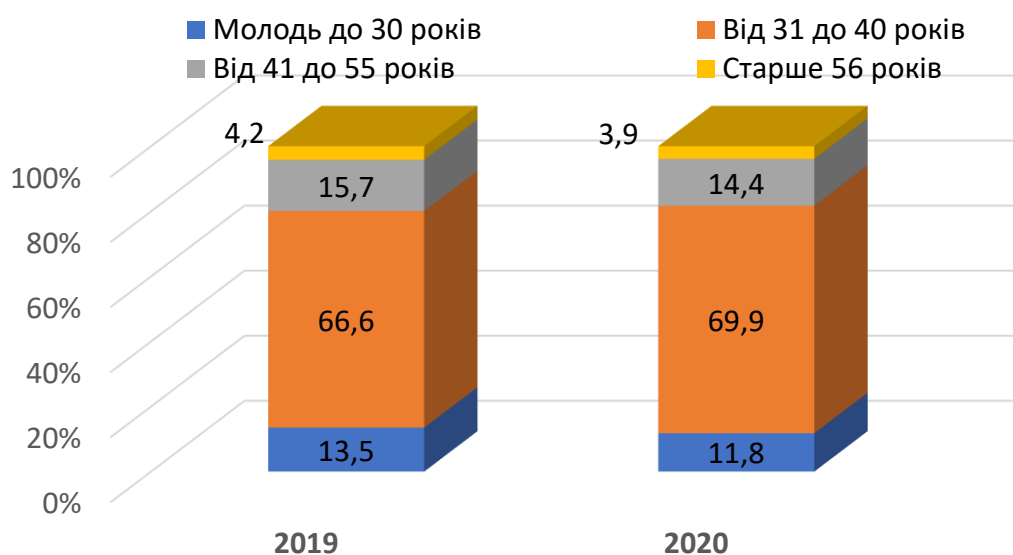


Рис. 2.6. Вікова структура персоналу банку, %

Аналіз і динаміка руху працівників АТ «ОТП БАНК», наведений у табл. 2.6

Таблиця 2.6

**Аналіз руху працівників АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 роки**

№	Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3362	3205	-157	-4,67
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	543	207	-336	-61,88
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	618	364	-254	-41,1
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	43	9	-34	-79,07
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	554	352	-202	-36,46
3.3	у зв'язку з призовом в армію, досягненням пенсійного віку, на навчання	21	3	-18	-85,71
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду, осіб	3353	3196	-157	-4,67
5	Коефіцієнт загального обороту, %	34,53	17,82	-16,71	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	16,15	6,46	-9,69	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	18,38	11,36	-7,02	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	16,48	11,08	-5,4	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	87,86	56,87	-30,99	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	99,73	99,72	-0,01	*

В результаті розрахунків у таблиці 2.6 встановлено, що коефіцієнт загального обороту у 2020 році скоротився на 16,71% за рахунок впливу скорочення обороту з прийому на 6,46% та обороту зі звільнення на 11,36%.

Коефіцієнт плинності кадрів у поточному році скоротився на 5,4% і становить 11,088%, що є досить високим показником плинності кадрів.

Коефіцієнт відновлення працівників у поточному році скоротився на 30,99% і становить 56,87%, що означає, що на підприємстві більше працівників звільняють ніж приймають на роботу. Це можна пояснити змінами в організації виробництва і праці, оскільки за 2020 рік чисельність звільнених через це працівників зросла майже на 60% від рівня 2019 року.

Коефіцієнт постійності кадрів становить 99,72%, що вказує на те, що в основному звільняють працівників, які були прийняті в 2019 році.

Динаміка зміни ефективності використання персоналу АТ «ОПТ Банк» проаналізовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка зміни ефективності використання персоналу АТ «ОПТ Банк» за 2019-2020 роки**

№	Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Чистий прибуток	2666,877	1926,363	-740,514	-27,77
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3362	3205	-157	-4,67
3	Чистий прибуток на одного працівника (рентабельність персоналу), тис. грн.	793,24	601,05	-192,19	-24,23
4	Чисельність управлінського персоналу, осіб	1771	1741	-30	-1,69
5	Ефективність управління	1505,86	1106,47	-399,39	-26,52

Отже, отримані розрахунки показують, що у 2020 році у порівнянні з 2019 роком зменшився не тільки чистий прибуток банку, а й показник чистий прибуток на одного працівника – рентабельність персоналу на 24,23% при скороченні чисельності на 4,67%.

Рентабельність управлінського персоналу також, зменшилася на 26,52% при скороченні його чисельності на 1,69%. В таблиці 2.8 проаналізовано витрати банку на соціальні потреби персоналу за 2 роки.

Аналіз, проведений у табл.2.8 свідчить, що у 2020 році у порівнянні з 2019 роком при скороченні чисельності на 4,67%, відбулися наступні зміни:

- 1) витрати на персонал збільшилися на 84514 тис. грн. або 9,24%;
- 2) витрати на професійну підготовку працівників не виділялися;
- 3) загальні витрати на персонал збільшилися на 80127 тис. грн або 8,71%, а на одного працівника – на 38,39 тис. грн. або 14,04%;
- 4) фонд заробітної плати збільшився на 65220 тис. грн. або 8,34%;
- 5) середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 2645,53 грн. або 13,65%.

Таблиця 2.8

**Динаміка зміни витрат на персонал в АТ «ОТП Банк»  
за 2019-2020 рр.**

№	Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	3362	3205	-157	-4,67
2	Витрати на персонал, тис. грн.	915038	999552	84514	9,24
3	Витрати на професійну Підготовку, тис .грн.	4387	–	-4387	–
4	Витрати на професійну підготовку на одного працівника, грн.	1304,88	–	1304,88	–
5	Загальні витрат на персонал, тис. грн.	919425	999552	80127	8,71
6	Загальні витрати на персонал в розрахунку на одного штатного працівника, тис.грн.	273,48	311,87	38,39	14,04
7	Фонд заробітної плати, тис .грн.	782190	847410	65220	8,34
8	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	19388,01	22033,54	2645,53	13,65

Отже, результати аналізу кадрового забезпечення свідчать про подовження негативної тенденції – скорочення персоналу у 2019 році на 2,3%, у 2020 році – на 4,67% та підвищення витрат на персонал, у тому числі, і, заробітну плату працівників АТ «ОТП Банк». У 2020 році банк з економив кошти на професійну

підготовку персоналу, яка проходила онлайн у зв'язку з кризовими явищами пандемії Covid-19 в Україні.

### **2.3. Аналіз елементів формування існуючого бренду роботодавця «ОТП Банк»**

#### ***Ключові етапи розвитку та події минулого року:***

- Активи ОТП Банку – 59 млрд. грн.
- Банк увійшов у ТОП-10 (9-те місце) найбільших банків України за рівнем чистих активів та посів 5-те місце за розміром чистого прибутку.
- Обсяг кредитного портфелю – майже 28 млрд. грн.
- Кошти клієнтів – близько 48 млрд. грн.
- Кількість користувачів Інтернет-банкінгом ОТП Smart – близько 1 млн осіб.
- Чисельність клієнтів МСБ – майже 49 тис. юридичних осіб.
- Загальний кредитний портфель «ОТП Агро Фабрики» досяг 1,5 млрд грн.
- Реалізація нової системи дистанційного обслуговування для корпоративних клієнтів «Click ОTRay» із мобільним додатком.

#### **Рейтинги, нагороди та досягнення:**

- «Кращий роздрібний банк України -2020» у рейтингу The Global Banking & Finance Awards від провідного міжнародного видання Global Banking & Finance Review, незалежної фінансової платформи.
- Відзнака за найбільший безготівковий обіг по картках Visa у межах щорічного святкового заходу та церемонії нагородження партнерів і друзів компанії Visa, яка була присвячена літнім Олімпійським іграм 2020 у Токіо.
- ТОП-10 роботодавців банківської сфери та ТОП-50 роботодавців у всіх сферах за результатами дослідження «Найкращий роботодавець-2020» за версією Forbs Україна.

- Перше місце у номінації «Найкраща дебетна картка VIP» та третє у номінації «Найкраща кредитна картка VIP» за версією рейтингу FinAwards 2020.

- Третє місце у категорії «Програма автокредитування» та п'яте – у категорії «Іпотечні кредити» за результатами рейтингу «Фаворит успіху – 2020».

- «Кращий топ-менеджер», «Кращий корпоративний банкір» та «Кращий операційний директор», «Кращий преміальний банкінг», перше місце у номінації «Лізинг» (ОТП Лізинг) та шосте місце у загальному щорічному рейтингу «50 провідних банків-2020» видання «Фінансовий Клуб».

- Перше місце у номінаціях Super Affluent (обслуговування клієнтів з великим приватним капіталом) та Capital Markets and Advisory за результатами дослідження Private Banking and Wealth Management Survey 2020, проведеним міжнародним фінансовим виданням Euromoney.

- «Кращий Агро Банк України 2020» за версією Global Banking and Finance Awards – 2020 від провідного міжнародного видання Global Banking & Finance Review, незалежної фінансової платформи.

- Перше місце серед первинних дилерів-недержавних банків за обсягами купівлі ОВДП та друге місце у загальному рейтингу серед первинних дилерів за обсягами купівлі ОВДП на вторинному ринку.

- Перше місце з в Україні з обслуговування клієнтів Mass Affluent, Super Affluent і Ultra HNW у категорії «Кращі послуги Private Banking» та позиція у ТОП-3 у номінаціях «Обслуговування міжнародних клієнтів» та «Інвестиційний менеджмент» за результатами дослідження Private Banking and Wealth Management Survey 2020, проведеним міжнародним фінансовим виданням Euromoney.

Дослідження бренду АТ «ОТП Банк» як роботодавця виявило наступні його елементи:

### ***І. Банк та суспільство.***

Акціонер Банку та керівництво усвідомлюють свою відповідальність перед суспільством щодо дотримання прав клієнтів (споживачів послуг) Банку,

неухильного виконання усіх вимог чинного законодавства України, ведення чесної конкурентної боротьби. Готовність задовольнити потреби клієнтів шляхом надання послуг найвищої якості є головним зобов'язанням Банку перед своїми клієнтами. При прийнятті усіх рішень щодо діяльності Банку буде враховуватися суспільна важливість продуктів та послуг, що надаються Банком для різних верств населення. Банк підтримує відносини із органами державної влади та місцевого самоврядування на засадах взаємної поваги, рівноправного партнерства, прозорості та активної співпраці. Банк в залежності від його можливостей буде намагатися надавати підтримку соціальним, культурним та освітнім ініціативам, спрямованим на розвиток та покращення життя громадян. Банк гарантує безпеку та захист здоров'я своїх працівників на робочому місці. Діяльність Управління персоналом у Банку буде спрямована на забезпечення справедливості та рівних можливостей для всіх працівників, сприяння розвитку кожної особистості.

## ***II. Соціальна відповідальність.***

Сповідуючи концепцію соціального відповідального бізнесу і застосовуючи для її реалізації всі доступні форми і методи, ОТП Банк продовжував реалізовувати благодійні та волонтерські ініціативи. Втім, пандемія та введення жорстких обмежувальних заходів змусили Банк скасувати багато проектів у цій сфері заради безпеки та здоров'я власних партнерів, співробітників та суспільства у цілому. Тож основні зусилля Банку у 2020 році були спрямовані саме на захист працівників та клієнтів від COVID-19, що, насамперед, знайшло свій прояв у перебудові бізнес-процесів, забезпеченні дистанційної роботи працівників та обслуговування клієнтів, дотримання правил безпеки у відділеннях Банку, впровадження безконтактних та дистанційних сервісів. Зокрема, для підтримки клієнтів у минулому році Банк впровадив адресну доставку карток, кредитних договорів разом із товаром (у період локдауну), розробив спрощені умови для реструктуризації кредитної

заборгованості до дати настання прострочки як упередження неможливості обслуговування клієнтом боргу на період карантину та локдауну.

### ***III. Благодійність та Волонтерство.***

Сповідуючи концепцію соціального відповідального бізнесу і застосовуючи для її реалізації всі доступні форми і методи, ОТП Банк продовжив ініціативу, спрямовану на розвиток професійних навичок у дітей різного віку та соціального статусу – серію освітніх квестів.

З метою ознайомлення дітей із професією банкіра і роллю та завданнями банків в економіці країни, у 2020 році Банк провів 5 освітніх квестів. Також було проведено дві поїздки до підшефної школи інтернат з навчальними майстер-класами наприкінці року.

### ***IV. Спонсорство.***

Протягом 2020 року ОТП Банк інвестував у проведення кількох масштабних проектів. Загалом Банк підтримав проекти, зосереджені на розвитку бізнесу в Україні. Банк провів серію заходів OTR Talks для менеджменту українських компаній, які є клієнтами Банку. Зокрема, було проведено такі заходи у Дніпрі та Харкові.

### ***V. Розвиток кіномистецтва.***

ОТП Банк спрямовує особливий фокус на підтримку та розвиток підростаючого покоління. У 2020 році Банк вдруге підтримав національний конкурс короткометражних фільмів, знятих дітьми від 7 до 14 років, що проводився в рамках п'ятого щорічного фестивалю мистецтва кіно для дітей та підлітків «Чілдрен Кінофест». У 2020 році Банк підтримав понад 10 культурних заходів, організованих Посольством Угорщини в Україні.

### ***VI. Системи преміювання.***

Усі співробітники ОТП Банку отримують регулярну грошову винагороду, що залежить від особистих результатів та вкладу в загальний фінансовий результат Банку. Основними фінансовими методами оцінювання

в Банку є регулярні премії та одноразові премії за особливо важливі завдання. Регулярні премії поділяються на:

- KPI (Key Performance Indicator) – фінансова система оцінки досягнутих результатів співробітниками, що базується на рівні досягнення стратегічних та індивідуальних цілей.

- Індивідуальна системи мотивації – застосовуються для бізнес-підрозділів і допомагають встановлювати залежність премії від індивідуального бізнес-результату. Одноразові премії за особливо важливі завдання встановлюються за:

- участь в проектах Банку;
- надзусилля у перевиконанні планових показників тощо.

### ***VII. Мотиваційні програми.***

Окрім основної премії у співробітників ОТП Банку є можливість отримати додаткові заохочувальні винагороди, серед яких виділимо наступні:

- OKR (Objectives and key Results) – нефінансова система оцінки, яка допомагає визначити досягнення співробітниками кількох складних проектних цілей у кварталі;

- премія в рамках програми «Рекомендуй друга!» за підсилення команди Банку;

- щоквартальна захоплива подорож за залучення найприбутковішого зарплатно-кредитного проекту;

- цінні подарунки за участь у щорічній програмі нематеріальній мотивації співробітників (наприклад, визначення «Зірки ОТП»). Вклад кожного співробітника не залишається поза увагою та обов'язково винагороджується.

### ***VIII. Умови праці.***

Кожен співробітник ОТП Банку отримує роботу в стабільній європейській компанії, що є одним із лідерів у своїй справі, а також офіційне працевлаштування, своєчасну виплату заробітної плати, оплату відпустки

та лікарняного, можливість отримати знижку на медичне страхування та багато-багато іншого.

### ***IX. Дистанційне навчання.***

Дистанційне навчання відіграє важливу роль у процесі навчання співробітників. Внутрішня база налічує понад 100 електронних курсів та тестів щодо процесів та продуктів, які в 2020 році успішно пройшли понад 13000 співробітників. Співробітники відділень на постійній основі вивчають нові продукти та процеси у форматі відеосемінарів. Понад 2500 учасників взяли участь у відеосемінарах. Особливістю системи навчання в ОТП Банку є унікальна комплексна програма розвитку керівників, яка складається з 26 занять. Щороку понад 300 менеджерів проходять цю програму для управління персоналом за єдиними сучасними стандартами.

***X. Зовнішнє навчання ОТП Банк*** на постійній основі залучає кращих тренерів та спікерів вітчизняного ринку для навчання та поглиблення навичок співробітників. У 2020 році понад 300 співробітників пройшли зовнішні тренінги для розвитку професійних та особистих якостей та компетенцій.

### ***XI. Розвиток персоналу.***

В ОТП Банку діє програма кадрового резерву керуючих. Кожен учасник програми впродовж року отримує різносторонній досвід, аби у майбутньому стати успішним керуючим відділення ОТП Банку.

### ***XI. Протидія корупції.***

Для неухильного дотримання усіх вимог законодавства України з питань боротьби з корупцією, в Банку затверджена та діє Антикорупційна програма АТ «ОТП БАНК» (далі – Програма). Норми Програми проголошують, що працівники Банку, посадові особи, керівник і засновники (учасники) у своїй внутрішній діяльності, а також у правовідносинах із діловими партнерами, органами державної влади, органами місцевого самоврядування керуються принципом «нульової толерантності» до будь-яких проявів корупції

та хабарництва та вживатимуть всіх передбачених законодавством заходів щодо запобігання, виявлення та протидії корупції і пов'язаним з нею діям (практикам).

Програма встановлює стандарти та вимоги відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» та Типової антикорупційної програми, затвердженої рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції. Банк, зокрема Відділ комплаєнсу, забезпечує розробку та вжиття заходів, які є необхідними та достатніми для запобігання, виявлення і протидії корупції у своїй діяльності. З метою виявлення фактів та/або підозр Банком організовані безпечні, конфіденційні та доступні засоби інформування працівниками Банку про факти/підбурювання/підозри в корупційних порушеннях, таких як пропонування (або підозра) неправомірної вигоди третьою особою; вимагання надання (або підозра) неправомірної вигоди; підбурювання до вчинення корупційних дій; порушення вимог Програми (або про випадки підбурювання до таких дій), отримання відомостей про наміри або факти, що можуть свідчити про використання або намір використання Банку або його працівників в діяльності, що містять або можуть містити ознаки корупційної складової.

Для повідомлення працівниками Банку про факти порушення Програми, вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, на внутрішньому порталі Банку та на офіційному веб-сайті Банку розміщена відповідна інформація. Заборонені будь-які дії з метою отримання переваги без належного на те права або отримання незаконної переваги (фінансові чи інші переваги), такі як – за виключенням грошових коштів – подарунки, кредит, застава, будь-яка пропозиція щодо надання кредиту, знижки, розваги, послуги, бонуси/пільги, пропозиція роботи, туристичні путівки тощо в обмін на лояльність. Жоден співробітник Банку чи будь-яка інша особа, яка діє від імені Банку, не може пропонувати, обіцяти чи здійснити виплату, чи здійснити іншу дію, пов'язану з банківськими ресурсами та цінностями, чи вимагати або отримувати такі переваги з метою впливу на публічних чи інших осіб (або які

можуть призвести до появи впливу таких осіб) чи з метою отримання невинновданої бізнес-мети для Банку чи клієнта.

Вказані переваги не мають мінімальної вартості чи цінового порогу взагалі, який повинен бути перевищений для проведення такого платежу з вищевказаною метою. Не допускається здійснення благодійної діяльності, якщо її здійснення є умовою укладення будь-якого договору, ухвалення рішення органом державної влади, органом місцевого самоврядування або здійснюється з метою отримання переваг у підприємницькій діяльності, а також якщо діловий партнер або орган державної влади, орган місцевого самоврядування наполягає на здійсненні того чи іншого виду благодійної діяльності через певну благодійну організацію.

З метою запобігання корупції ділові партнери Банку обираються згідно з критеріями, що базуються на прозорості діяльності, конкурентності, ділової репутації, якості товарів, робіт і послуг та надійності. Банк забезпечує правовий та інший захист осіб, які добросовісно повідомляють про можливі факти порушення вимог Програми, вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень.

### ***XIII. Конфлікт інтересів.***

Основні ділові інтереси та статутні зобов'язання Банку полягають у забезпеченні того, щоб особисті інтереси керівників та працівників Банку не завдавали шкоди діловим інтересам і зобов'язанням Банку та його клієнтам. Керівники й інші працівники Банку мають уникати конфлікту інтересів у своїй роботі та брати самовідвід від участі в прийнятті рішень, якщо в них існує конфлікт інтересів, який не дає змоги їм належним чином виконувати свої фідучіарні обов'язки в Банку.

Керівники Банку повинні своєчасно інформувати, відповідно до діючих процедур Банку, про наявність у них конфлікту інтересів, який може вплинути на виконання ними фідучіарних обов'язків. Керівник Банку має бути відсторонений від голосування або участі іншим чином у прийнятті Банком

будь-якого рішення, щодо якого існує конфлікт інтересів. Операції з пов'язаними особами Угоди, що здійснюються з пов'язаними з Банком особами, не можуть передбачати умови, що не є поточними ринковими умовами. Процес визначення та виявлення пов'язаних осіб Банку, порядок здійснення угод з ними, процес здійснення нагляду за такими операціями, а також затвердження і перегляд операцій із пов'язаними особами Банку регламентується відповідними внутрішніми процедурами Банку.

#### ***XIV. Система конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку у банку.***

Корпоративні цінності Банку мають велике значення у процесі своєчасного та відвертого обговорення проблем. У зв'язку з цим Банк заохочує працівників та дає їм змогу вільно повідомляти про свою стурбованість стосовно протизаконної, неетичної або сумнівної практики, не побоюючись разом з цим можливих санкцій. У Банку запроваджено процедури, за допомогою яких працівники Банку мають змогу інформувати про свої суттєві підозри незалежно від внутрішньої системи субординації. Система раннього інформування включає механізми забезпечення захисту працівників.

#### ***XV. Доступ до інформації та захист інформації.***

Банк забезпечує рівний доступ до інформації, що розкривається, включаючи її обсяг, зміст, форму та час надання. Банк має дієву інформаційну політику, спрямовану на досягнення найбільш повної реалізації прав вкладників, клієнтів, інших кредиторів, інвесторів, Акціонера та інших заінтересованих осіб на одержання інформації, яка може істотно вплинути на прийняття ними інвестиційних рішень. Інформаційна політика Банку розробляється з урахуванням потреби Банку в захисті інформації з обмеженим доступом (конфіденційної інформації, комерційної та банківської таємниці).

Банк вживає заходів щодо захисту інформації з обмеженим доступом, забезпечує її зберігання і встановлює відповідний режим роботи з такою інформацією. Банк визначає перелік такої інформації, дотримуючись

оптимального балансу між відкритістю Банку, необхідністю захищати власні комерційні інтереси та інтереси клієнтів Банку, а також враховуючи вимоги чинних нормативно-правових актів.

Банк гарантує таємницю по операціях, рахунках та вкладах своїх клієнтів і кореспондентів. Інформація щодо юридичних та фізичних осіб, яка містить банківську таємницю, розкривається відповідно до чинного законодавства.

***Переваги роботи в ОТП банку:***

- ❖ 100% офіційне працевлаштування;
- ❖ надійність і стабільність;
- ❖ прозорість у роботі;
- ❖ навчання та розвиток.

***Переваги Банку як роботодавця:***

- ❖ Банк є сильною командою професіоналів;
- ❖ Лідер в обслуговуванні клієнтів і ефективного управління грошовими потоками;
- ❖ ТОП-3 роботодавців в номінації «Стабільний розвиток».

Аналіз бренду роботодавця АТ «ОТП Банк» у 2020 році підтвердив його високий рівень. Водночас в умовах невизначеності потрібно постійно впроваджувати заходи щодо підсилення бренду роботодавця. Розроблення заходів з метою підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП Банк» є вимогою успішної діяльності у висококонкурентних умовах ринку банківських послуг.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ «ОТП БАНК»

#### **3.1. Основні напрямки формування бренду роботодавця у банківській сфері**

Основна можливість поліпшення іміджу банку, як роботодавця полягає у використанні привабливих аспектів корпоративної культури як основи для зовнішніх комунікацій, спрямованих на потенційного співробітника у цікавій віковій категорії (або в будь-якому іншому сегменті ринку праці).

Зовнішні прояви корпоративної культури дозволяють зробити висновок, що корпоративна культура, що склалася в банку може бути класифікована як «сім'я» згідно з методикою Шейна [52, с. 422].

Аналіз результатів імпровізованого соціологічного дослідження, проведеного з фокус-групою, що складалася зі студентів Університету імені Альфреда Нобеля. Головною особливістю опитування була участь в його проведенні студентів II–IV курсів різних спеціальностей університету, які як-раз і належать до покоління Z, яке є цільовою аудиторією банку.

Аудиторія опитування набиралася методом «снігової кулі» через спільноти і групи в популярних месенджерах (Viber, Telegram, WhatsApp) і соціальних мережах (Instagram, Facebook), в яких спілкуються студенти – учасники чемпіонату. За чотири дні на запитання анкети відповіли 100 осіб, з багатьма з яких студенти, що адміністрували дослідження, провели особисті бесіди на теми цінностей й ставлення до фінансової сфери взагалі та до працевлаштування в банку зокрема.

Таким чином, з огляду на досить інтенсивне спілкування з респондентами можна зробити висновок, що була проведена повноцінна фокус-група, в ході якої з'ясувалися завдання дослідження.

Основні результати проведеної фокус-групи полягають в такому:

– представники цільової аудиторії вважають за краще живе спілкування на противагу спілкуванню через соціальні мережі (74% учасників фокус-групи в основному використовують саме цю форму), що суперечить попередній гіпотезі, яка віддавала пріоритет сучасним інструментам комунікації;

– соціальна мережа, найбільш популярна серед цільової аудиторії – це Інстаграм, що відзначили 86% учасників фокус-групи, на другій позиції – Pinterest (14%), Facebook – на третьому з вельми скромними 10%.

Учасники опитування мали можливість обрати декілька соціальних мереж, в яких проводять найбільше часу. Цікаво, що представники фокус-групи масово вважають YouTube соціальною мережею, і 54% респондентів проводять там чимало часу. Ще однією цікавою особливістю цього розділу опитування є те, що деякі респонденти (сумарно до 7%) не бачать особливої різниці між популярними месенджерами та соціальними мережами – в анкеті було передбачено поле для вільного введення, куди й били вписані Telegram і Viber.

Певне таке ставлення є відображенням того факту, що й соціальні мережі, й месенджери в даний час все інтенсивніше використовуються як торговельні майданчики або інструменти маркетингової комунікації, і в цьому сенсі учасники фокус-груп не бачать різниці між ними. Це судження побічно підтверджується тим фактом, що інформацію про товари та послуги 47% респондентів шукають саме в соціальних мережах, 39% орієнтовані на відгуки споживачів, що розміщуються в соціальних мережах; – серед месенджерів явним лідером є Telegram (81%), потім Viber (52%) і замикає «трійку» WhatsApp з 19%, зрозуміло, і в даному випадку учасники відзначали кілька месенджерів, якими користуються; – цікавою особливістю покоління Z, яку вдалося виділити в опитуванні виявилася специфіка пошуку лідерів думок – 60% учасників фокус-груп зізналися, що лідерами думок для них є популярні відеоблогери, за якими вони стежать насамперед в мережі Інстаграм і на платформі YouTube (мабуть тому учасники фокус групи віднесли YouTube до соціальних мереж).

При пошуку роботи учасники фокус-групи керуються такими міркуваннями (рис. 3.1):

- рівень заробітної плати;
- умови праці;
- сфера діяльності компанії;
- атмосфера в колективі;
- перспектива кар'єрного зростання;
- гнучкий графік роботи; можливість самореалізації.

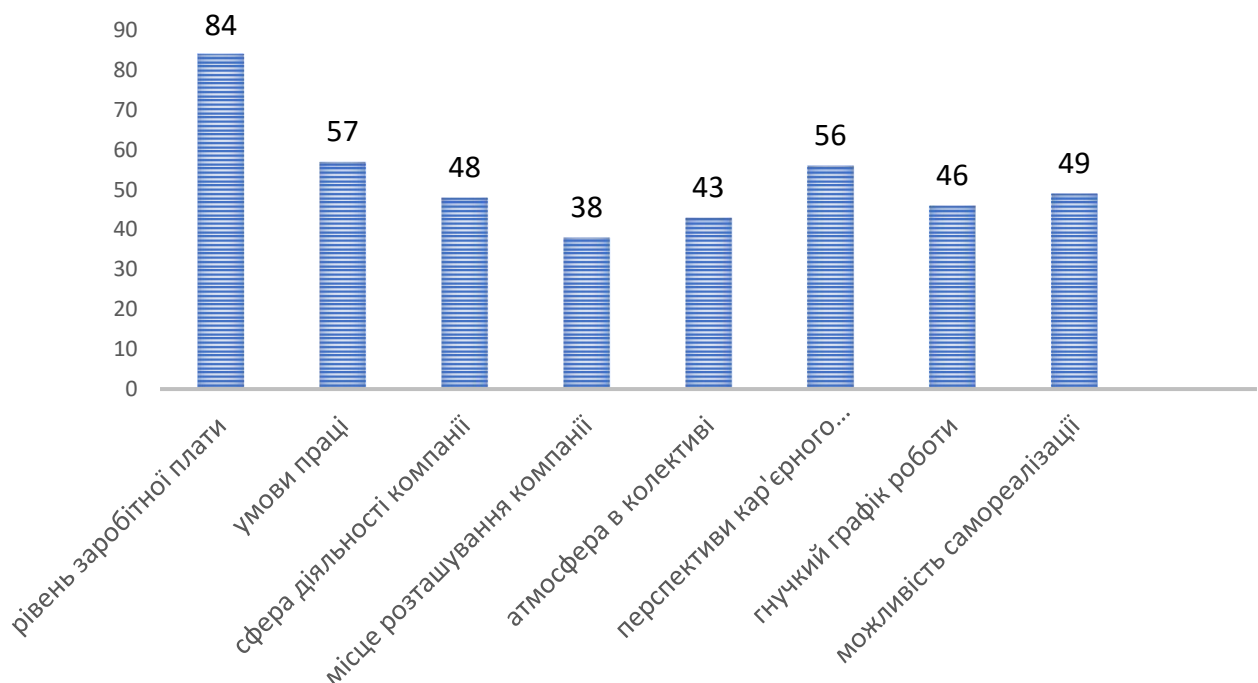


Рис. 3.1. Система пріоритетів при пошуку роботи поколінням «Z»  
Джерело [30, с. 26]

61% респондентів висловилися негативно з приводу можливого майбутнього працевлаштування в банку, а серед тих, хто хотів би пов'язати свою майбутню долю з банківською сферою, 42% перевагу віддають ПриватБанку, а 20% – Monobank'у.

Останній факт дуже примітний, оскільки Monobank практично є віртуальною організацією, яка здійснює свою комерційну діяльність переважно в Інтернеті.

Перед дослідженням результатів SWOT-аналізу, який був використаний для вивчення підходів, які вже використовуються банком для створення іміджу як роботодавця, слід зазначити, що за останні 2 роки банківська сфера почала поступово відновлюватися після кризи 2019–2020 рр. Наприклад, аналітики сайту *rabota.ua* відзначають, що кількість вакансій, які надає банківська сфера, що була відносно стабільною у 2019 р., в році нинішньому приростає досить активно (рис. 3.2), побудований за даними цього сайту [68]).

У цілому по банківській сфері найбільша зацікавленість проявляється в залученні фахівців з продажу фінансових продуктів і кредитних експертів, при цьому популярними є професії, так чи інакше пов'язані з інформаційними технологіями, ось чому покоління Z, що майже у прямому сенсі виховане інформаційними технологіями, є цільовою аудиторією пошуку нових співробітників для багатьох банків.

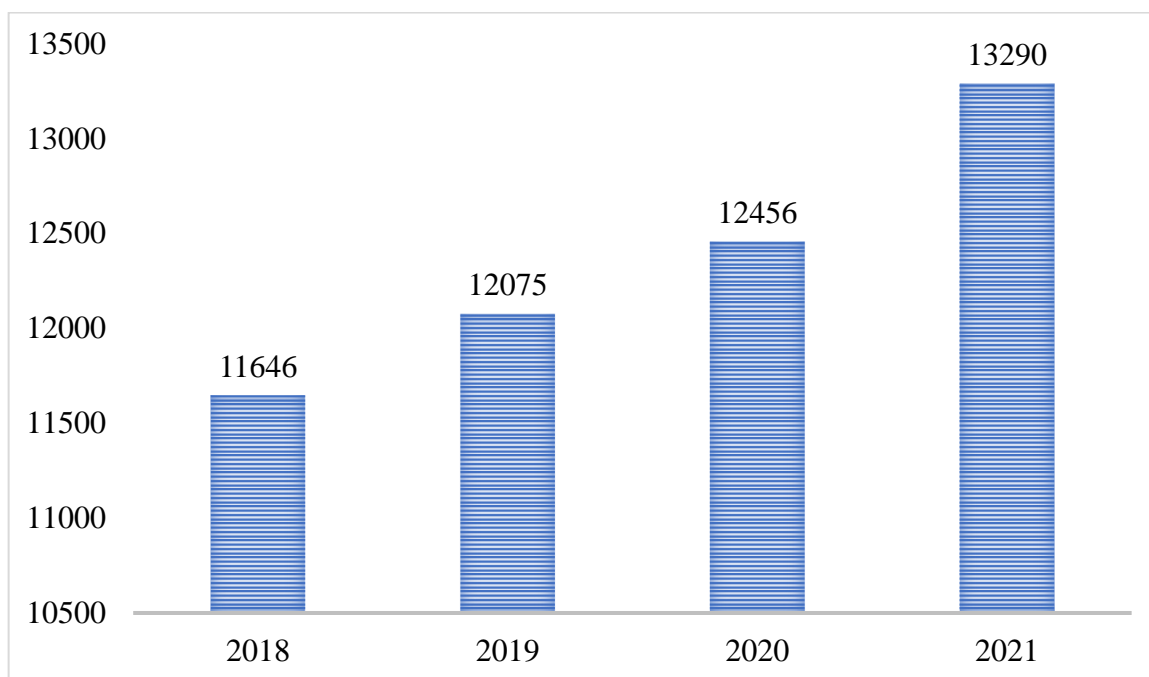


Рис. 3.2. Кількість нових вакансій у сфері «Банки– Інвестиції – Лізинг» на сайті *rabota.ua* (за 1 квартал 2021 року і аналогічно за роками) [68]

Дослідження сучасних трендів у організації навчання та професійного розвитку співробітників у банківській сфері, було проведене у 2018 р.

консалтинговою компанією Ernest & Young [67]. Відповідно до результатів цього дослідження 79% банків надають можливості навчання для співробітників, причому у випадку вищої та старшої ланки керівництва переважає зовнішнє навчання, а у випадку середньої та нижчої – внутрішнє.

Найбільш характерною тривалістю внутрішнього навчання є 5-6 годин для середньої та старшої ланки менеджменту та 12 годин – для нижчої ланки. Стосовно зовнішнього навчання, що є більш притаманним вищій керівній ланці, тенденція зворотна – вищі керівники навчаються триваліше, ніж середні, а нижча ланка – 12-13 годин проти 1-4, що вочевидь пов'язано з вартістю такого навчання.

Навички та знання, яких вищі керівники переважно набувають у процесі навчання, належать до таких сфер, як фасилітація, лідерство, системне мислення, управління змінами. Середня ланка та рядові фахівці зазвичай зосереджуються на адаптації до змін, комунікативних навичках, етичній поведінці, навичках планування та контролю, тайм-менеджменті та набутті стресостійкості. Бюджет, що банки зазвичай витрачають з цією метою у перерахунку на одного співробітника, становить 1714 грн., в ОТП Банку – 1304,88 грн. (див. табл.2.8).

У цілому по банківському сектору 57% компаній відстежують необхідність навчання власних співробітників, 36% пов'язують програму навчання з планом розвитку кар'єри співробітника, а 73% прагнуть до щільного моніторингу ефективності навчання в основному на основі тестування набутих знань та навичок. Але всі ці показники є нерівномірно розподілені за рівнями управління з помітним перекосом у бік вищої управлінської ланки.

Серед типів навчання відчутну перевагу мають аудиторні тренінги та дистанційне навчання (вебінари), помітне поступаючись таким методам, як наставництво, коучинг та навчання у процесі роботи. Це треба розглядати як передумову для формування позитивного іміджу банку як роботодавця.

Основні напрями покращання іміджу банку як роботодавця, а саме:

– ретельно дбати про вибір пріоритетного каналу сприйняття для того, щоб «донести» привабливі моменти роботи в банку до цільової аудиторії;

– важку, монотонну, копітку роботи в різних підрозділах банку можна компенсувати за рахунок «вибудовування» позитивної корпоративної культури, наприклад, на основі концепції «міста сонця», що зазвичай не використовується бізнес-організаціями, й надалі використовувати цей інструмент для залучення співробітників з обраної цільової аудиторії;

– формування позитивного іміджу роботодавця є актуальним завданням для більшості банків, що функціонують на території України.

### **3.2. Обґрунтування заходів для підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП БАНК» на перспективу**

Для створення іміджу респектабельного роботодавця сформулюємо кілька пропозицій щодо вдосконалення такого сприйняття банку на підставі відповідей на такі чотири питання:

1. Чи вистачить внутрішнього потенціалу підприємства для реалізації ключових можливостей із залучення кадрів, що належать до обраної цільової аудиторії? Як найбільш ефективно використовувати ці сильні сторони?

2. Чи немає істотних слабких сторін, які призведуть до блокування реалізації ключових можливостей щодо забезпечення кадрами в контексті сучасних трендів розвитку банківської сфери? Що робити, які слабкі сторони ліквідувати в першу чергу?

3. Чи немає загроз, компенсація яких призведе до зниження потенціалу до рівня, що не дозволить реалізувати ключові можливості? Як все-таки спробувати

їх компенсувати, за рахунок яких дій чи/ та компонентів внутрішнього потенціалу банку?

4. Чи немає загроз, які призведуть до загострення слабкостей до рівня, що блокує реалізацію ключових можливостей? Що робити щоб активно протистояти таким загрозам?

У результаті відповіді на перше питання після зіставлення позитивних внутрішніх змінних банку і основних можливостей були зроблено такі висновки:

Для диференціації банку як роботодавця з орієнтацією на сучасну систему цінностей необхідно використовувати акценти на таких факторах, які дуже важливі для покоління Z:

- ✓ на потужній корпоративній культурі та стилі менеджменту, орієнтованому на розвиток співробітників,

- ✓ на job enlargement'і (тобто підході, що зводиться до збільшення різноманітності завдань, які вирішуються в рамках службових повноважень – фактично забезпечення самореалізації в обраній сфері, четвертого по силі чинника, який впливає на вибір майбутньої роботи представниками цільової аудиторії),

- ✓ на job enrichment'і (тобто підході, який включає не тільки збільшення різноманітності завдань, а й наділення співробітників більшою відповідальністю і повноваженнями, що відповідає другому за силою фактору, який визначає майбутнє працевлаштування).

Система наставництва, що давно склалася в банку, а також наявність інтенсивних комунікацій між ієрархічними рівнями мають бути наочно продемонстровані, наприклад в ході спеціальних воркшопів, семінарів, інших подій, організованих банком як наочного доказу того, що імідж ОТП Банку, на відміну від поширених уявлень, базується на взаємній довірі, підтримці ініціативи, визнанні персональних досягнень тощо.

Ці ж сильні сторони необхідно використовувати в ході просування в соціальних мережах, розробці друкованої продукції, наприклад у вигляді скрайбінгу (те, що банк вже робить, але для «внутрішнього застосування»), формі, найбільш прилаштованій до особливостей сприйняття поколінням Z, яке переважно є візуалами, що володіють «кліповим» мисленням.

Наявність таких сильних сторін дозволяє розробляти рекламу «подвійного застосування», тобто не тільки для просування рішень і послуг, але і для залучення потенційних співробітників (група JP Morgan була одним з піонерів у зазначеному напрямку, створивши рекламу, що підкреслює, з одного боку, міжнародний / багатонаціональний характер діяльності групи, з іншого – створює атмосферу високої залученості і для потенційних співробітників).

У цьому ж напрямі можна запропонувати створювати ролики, призначені для соціальних мереж (насамперед *Інстаграм* як найбільш популярної серед ЦА), які можна також демонструвати на екранах у відділеннях банку. Наявність комунікацій між ієрархічними рівнями (наприклад, кава з головою правління) саме по собі є важливим позитивним моментом для залучення покоління Z, яке, як показують опитування, орієнтоване:

- на визнання статусу і престижу,
- реалізацію амбіцій,
- потребу до незалежності.

На нашу думку, ці традиції повинні перетворюватися в сюжети для відеореклами банку як місця роботи, що просувається через соціальні мережі та у відділеннях банку – через встановлені там монітори.

Залучення відео/блогерів, лідерів думок, які дуже важливі для ЦА і формують загальну привабливість роботодавця, можна здійснити на основі організації, наприклад, воркшопу з відомим блогером чи одного інтенсиву для блогерів на безкоштовній основі.

«Здорова плинність», тобто відносна стабільність колективу банку є основою для адаптації та морально-психологічної мотивації представників ЦА, до того ж через висвітлення в соціальних мережах історій успіху, багатогранного внутрішнього життя (активні уїк-енди, програма розкриття талантів, можливість вивчення мови, спортивні заходи), традицій, цінностей, інших елементів корпоративної культури можна послідовно зміцнювати позитивний імідж банку і досить ефективно протистояти загальному негативному ставленню, що склалося у відношенні до банківської сфери.

Соціальні зв'язки (соціальний капітал), які при відносній стабільності колективу також можна використовувати як інструмент просування банку як роботодавця, створюючи позитивний імідж в соціальних мережах і форумах, де працівники обмінюються думками про роботодавців, і дезавуювати негативні відгуки (на щастя, таких не вдалося виявити, крім того, банк практично не присутній в чорних списках роботодавців).

Загальний висновок, який можна зробити на основі зіставлення можливостей і сильних сторін, полягає в тому, що банк, безсумнівно, має в своєму розпорядженні достатньо широкий набір сильних сторін, які можна використовувати для залучення представників ЦА.

Є очевидні напрямки використання сильних сторін для реалізації можливостей, що, як правило не потребують залучення додаткових ресурсів. У результаті відповіді на друге питання після зіставлення негативних внутрішніх змінних банку і основних можливостей зроблено такі висновки:

Головними проблемами, що підлягають негайному усуненню і які об'єктивно ведуть до блокування позитивного розвитку ситуації з залученням ЦА, є недостатня кількість інформації про банк як про роботодавця. Для цього, як зазначалося в аналізі сильних сторін і можливостей, необхідно використовувати особливості корпоративної культури, яку можна охарактеризувати як досить нестандартну для банку.

Через те, що корпоративна культура є досить легко поновлюваним ресурсом, а банк не збирається в найближчому майбутньому вносити корективи в загальний напрямок розвитку корпоративної культури, сфокусованої на розвиток співробітників, формування внутрішнього соціального капіталу (соціальних зв'язків, колективних цінностей тощо), можна зробити висновок, що потенціалу достатньо не тільки для реалізації основних можливостей, але й для протидії головним внутрішнім негативним факторам.

Практична відсутність інформації про вакансії у відділеннях банку також можна віднести до числа слабких сторін, які підлягають усуненню (в рамках забезпечення ефективних комунікацій з потенційними співробітниками). При цьому у відділеннях банку можна використовувати не тільки статичні оголошення, а й демонструвати рекламні сюжети з життя банку, як це зазначалося вище. Крім того, для забезпечення ефективних комунікацій необхідно використовувати залучених відомих відеоблогерів, про співпрацю з якими вже йшлося.

Істотне підвищення заробітної на старті також не видається можливим (співробітник спочатку має довести свою ефективність, корисність тощо, перш ніж отримувати солідну винагороду). Однак акцент на комфортних умовах праці, морально-психологічному кліматі в організації, впровадження концепції «міста сонця» стосовно бізнес-організації можуть значною мірою послабити цей недолік.

Робота з юніорами як потенційними співробітниками банку в більш віддаленому майбутньому має починатися вже сьогодні. Тут можна скористатися новими можливостями, пов'язаними з реформою освіти, які є у дуальних програмах, коли студенти починаючи з першого року навчання поєднують навчання з практичною діяльністю на обраному місці працевлаштування на підприємстві, яке зацікавлене в них як майбутніх фахівців.

Не слід не забувати про «стандартні» інструменти – он-лайн олімпіади, конкурси, турніри для юних фінансистів, інвесторів. Для залучення старших школярів, які також належать до покоління Z, що орієнтоване на живе спілкування і прагне досягати успіху, скрізь, де це можливо (див. результати опитування вище), доцільно проводити й «живі» заходи, припустимо, в партнерстві з передовими вищими навчальними закладами, які зацікавлені в залученні школярів як потенційних абітурієнтів

Загальний висновок, який можна зробити на основі зіставлення можливостей і слабких сторін, полягає в такому: слабкі сторони, які блокують швидке просування до поставленої мети, існують, проте їх вплив може бути компенсовано досить швидко і ефективно за рахунок використання нематеріальних складових внутрішнього потенціалу банку.

У результаті відповіді на третє питання після зіставлення позитивних внутрішніх змінних банку і основних загроз зроблено такі висновки:

Головною загрозою, протидія якій потенційно може знизити потенціал банку, є низький рівень заробітної плати молодим співробітникам порівняно з конкурентами. Однак вище були наведені досить ефективні напрями протидії цьому, які не потребують особливих витрат ресурсів. Логіка наших дій (протидії цій небезпеці) полягає в такому – ми не можемо та не маємо наміру платити більше ,ніж конкуренти, особливо на старті. Але ми апелюємо до таких особливостей покоління Z, яке хочемо бачити в числі своїх майбутніх співробітників:

- схильність до ризику;
- впевненість в собі;
- пристосованість до змін.

Для подібних людей пропонуються корпоративна культура і стиль менеджменту, орієнтований на розвиток співробітників, job enlargement, job enrichment та інші морально-психологічні стимули, вже обговорені в першому

розділі SWOT-аналізу. Інформується про це цільова аудиторія через канали і у формах (а також локаціях), до яких вона найбільш сприйнятлива.

Майбутні плани та устремління пояснюються ЦА, молодші шари ЦА готуються до сприйняття цінностей банку – і це практично не несе за собою додаткових витрат, оскільки все одно на розвиток корпоративної культури матеріальні засоби банком виділяються.

Плинність кадрів, також відзначена як загроза, може бути досить ефективно компенсована розвитком соціального капіталу організації. Загальний висновок, який можна зробити на основі зіставлення позитивних внутрішніх змінних банку й основних загроз, полягає в такому – загрози, компенсація яких потребує додаткових витрат потенціалу організації, існують, однак, як правило, це витрати нематеріальних ресурсів.

Стосовно четвертого запитання SWOT-аналізу щодо зіставлення загроз та слабких сторін, можна зауважити що, головною загрозою, яка веде до загострення слабких сторін, є наявність конкурентів з більш високою заробітною платою на старті, однак протидія цій загрозі була досить детально описана вище.

Для підсилення бреду роботодавця ОТП Банку, слід ретельно дбати про вибір пріоритетного каналу сприйняття для того, щоб «донести» привабливі моменти роботи в банку до цільової аудиторії;

– важку, монотонну, копітку роботу в різних підрозділах банку можна компенсувати за рахунок «вибудовування» позитивної корпоративної культури, наприклад, на основі концепції «міста сонця», що зазвичай не використовується бізнес-організаціями, й надалі використовувати цей інструмент для залучення співробітників з обраної цільової аудиторії.

Підсумовуючи вище викладене узагальнюємо заходи, які можна застосувати для підсилення бренду роботодавця ОТП Банку у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Бюджет витрат на заходи щодо підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП» Банк на прогнозний період

№	Статті витрат за основними напрямками	Ціна за одну особу, грн.	Розрахунок вартості з урахуванням чисельності працюючих банку, тис. грн.	Вартість, тис. грн.
1	Розвиток співробітників на підставі job enlargement'і (збільшення різноманітності завдань, які вирішуються в рамках службових повноважень) та на job enrichment'і (наділення співробітників більшою відповідальністю і повноваженнями) для фахівців та професіоналів	28,065	$(618+567) \text{ особи} * 28,065 : 1000 = 33,26$	33,26
2	Система наставництва на підставі проведення спеціальних воркшопів, семінарів, інших подій, організованих банком.	6000	$6000 * 3 \text{ особи} : 1000 = 18,0$	18,00
3	Просування в соціальних мережах, розробці друкованої продукції, наприклад у вигляді скрайбінгу.	2,40	–	2,40
4	Створення роликів, призначених для соціальних мереж (насамперед <i>Instagram</i> ), які можна демонструвати на екранах у відділеннях банку. Сюжети для відеореклами банку як місця роботи, що просувається через соціальні мережі та у відділеннях банку – через встановлені там монітори.	73500 за один відеоролик	$73500 * 2 \text{ ролика} : 1000 = 147,0$	147,0
5	Організація воркшопу з відомим блогером чи одного інтенсиву для блогерів, які формують загальну привабливість банку як роботодавця.	3600 за один захід	$3600 * 2 \text{ заходи} : 1000 = 7,20$	7,20
6	Висвітлення в соціальних мережах історій успіху, багатогранного внутрішнього життя (активні уїк-енди, програма розкриття талантів, можливість вивчення мови, спортивні заходи), традицій, цінностей, інших елементів корпоративної культури можна послідовно зміцнювати позитивний імідж банку.	10% доплата до з/плати HR-менеджеру	$15400 * 10 : 100 : 1000 = 1,54$	1,54
7	Впровадження дуальних програм для студентів, які починаючи з першого року навчання поєднують навчання з практичною діяльністю в банку- роботодавця, який зацікавлений в них як у майбутніх фахівцях.	40% доплата до з/плати HR-менеджеру	$(15400 * 40 : 100 + 1040) : 1000 = 7,20$ 1040 грн. – канцелярські витрати та витрати на документооблік	7,2
	<b>РАЗОМ</b>			<b>216,60</b>

Розраховано за підставі внутрішніх розцінок банку\*

### 3.3. Розрахунок економічної ефективності заходів та їхній вплив на діяльність АТ «ОТП БАНК»

Розрахуємо економічну ефективність впровадження заходів щодо підсилення бренду роботодавця ОТП Банку на прогнозний період за допомогою методи експертних опитувань, в якому взяли участь 15 HR-менеджерів з філій банку (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

#### Опитування експертів щодо ймовірного приросту операційного доходу від надання банківських послуг при впровадженні заходів для підсилення бренду роботодавця ОТП Банку

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Приріст операційного доходу від надання банківських послуг, %	0,0096	0,0095	0,0099	0,0097	0,011	0,012	0,0098	0,0099	0,010	0,011	0,012	0,0099	0,0098	0,010	0,011

*Розраховано автором*

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Приріст операційного доходу від надання банківських послуг складає не більше 0,01%, отже опитування можна вважати вірогідним.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації, розрахунки наведені у таблиці 3.4.

**Проміжні розрахунки для обчислення середньоквадратичного відхилення для визначення приросту операційного доходу від надання банківських послуг при впровадженні заходів для підсилення бренду роботодавця ОТП Банку**

Експерти	1	2	...	14	15	Середня оцінка	Дисперсія	Середньо-квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
Приріст операційного доходу від надання банківських послуг, %	0,0096	0,0095	.....	0,010	0,011	0,0096	0,0046940	0,000312935	3,26

*Розраховано автором*

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Прогнозується зростання приросту операційного доходу від надання банківських послуг, за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6}, \quad (3.1)$$

де  $O$  – оптимістичний прогноз, %;

$B$  – найбільш вірогідний прогноз, %;

$P$  – песимістичний прогноз, %.

Найбільш вірогідний приріст операційного доходу від надання банківських послуг визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку (табл. 3.5).

**Ранжування експертних значень приросту операційного доходу від надання банківських послуг за методом медіан**

Приріст операційного прибутку від надання банківських послуг, %	0,0095	0,0096	∴	0,0099	0,0096	0,011	∴	0,010	0,012
Прогноз	Песимістичний прогноз		∴		Вірогідний прогноз		∴		Оптимістичний прогноз

*Розраховано автором*

За вірогідним прогнозом (В) приріст операційного доходу від надання банківських послуг складає 0,0096%.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст операційного доходу від надання банківських послуг – 0,012 %, за песимістичним (П) – 0,0095 %.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту операційного доходу від надання банківських послуг:

$$\Delta \text{ОД} = (0,0095 + 4 \cdot 0,0096 + 0,012) / 6 = 0,0099 \%$$

Операційний дохід від надання банківських послуг у 2020 році (дані табл. 2.1, с.45) склав 4056685 тис. грн.

Приріст операційного доходу від надання банківських послуг складе:

$$\Delta \text{ОД} = 4056685 \cdot 0,0099 / 100 = 40161,18 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ОД проєкт} = 4056685 + 40161,18 = 4096846,18 \text{ тис. грн.}$$

Операційні витрати від надання банківських послуг в 2020 році склали 2194695 тис. грн., в тому числі: постійні витрати (100%).

Приріст операційних витрат у проектному році складе:

$$\Delta \text{ОВ} = 2194695 * 0,0099 : 100 = 217,27 \text{ тис. грн.}$$

У поточному році також планується збільшити операційні витрати при впровадженні заходів для підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП Банк» на 216,6 тис. грн. (*бюджет витрат, табл.3.2*).

Отже, приріст операційних витрат від надання банківських послуг складуть:

$$\Delta \text{ОВ} = 216,6 + 217,27 = 433,87 \text{ тис. грн.}$$

Загальні операційні витрати від надання банківських послуг в проектному році складуть:

$$\text{ОВ проект} = 2194695 + 433,87 = 2195128,87 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від надання банківських послуг у проектному році:

$$\Delta \text{П} = 446,16 - 433,87 = 12,29 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, прибуток від надання банківських послуг у проектному році дорівнює:

$$\text{П проект} = 4507131,16 - 2195128,87 = 2312002,29 \text{ тис. грн.}$$

Приріст додаткового прибутку від надання банківських послуг складе:

$$\Delta \text{П} = 2311990 + 12,29 = 2312002,29 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток від надання банківських послуг складе:

$$\Delta \text{ЧП проект} = 12,29 * (1 - 0,18) = 10,08 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, чистий прибуток від надання банківських послуг у проектному році дорівнює:

$$\text{ЧП} = 1926363 + 10,08 = 1926373,08 \text{ тис. грн.}$$

*Керівництво АТ «ОТП Банк» планує впровадження заходів щодо підсилення бренду роботодавця здійснити за рахунок власного чистого прибутку.*

Отримані результати розрахунків зводимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Результати при впровадженні заходів для підсилення бренду  
роботодавця АТ «ОТП Банк»**

Показник	Значення, тис. грн.
Приріст операційного доходу від надання банківських послуг	446,16
Приріст операційних витрат від надання банківських послуг	433,87
Приріст прибутку від надання банківських послуг	12,29
Приріст чистого прибутку від надання банківських послуг	10,08

*Розраховано автором*

Результати впливу економічної ефективності заходів для підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП Банк», представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Вплив економічної ефективності заходів впровадженні заходів для  
підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП Банк» на діяльність банку**

№	Показники, тис. грн.	2020	Проект	Відхилення	
				Абсолютне : +; -	Відносн е, %
1	2	3	4	5	6
1	Операційний дохід	4506685	4507131,16	446,16	0,0099
2	Операційні витрати	2194695	2195128,87	433,87	0,0197
3	Прибуток до оподаткування	2311990	2312002,29	12,29	0,00053
4	Чистий прибуток	1926363	1926373,08	10,08	0,00052
5	Рентабельність діяльності, %	42,74	42,74	–	–
6	Ефективність управління	1106,469	1106,475	0,006	0,00054

*Розраховано автором*

Проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження заходів для підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП Банк» з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

## ВИСНОВКИ

Брендинг роботодавця є інноваційною концепцією, яка пов'язує маркетинг, брендинг та управління персоналом. Бренд роботодавця підтримує корпоративний бренд і допомагає роботодавцям у створенні привабливого іміджу організації для кваліфікованих працівників. У цьому сенсі, концепція бренду роботодавця містить маркетингові концепції, такі як брендинг, імідж, репутація, і концепції управління персоналом: організаційну ідентичність та задоволеність співробітників.

Компанія докладаеть максимальних зусиль при реалізації цінностей бренду роботодавця для створення бажаного зв'язку з працівниками, для отримання їх необхідної поведінки. Працівник розділяє цінності бренду роботодавця, отримує певні функціональні та емоційні переваги від компанії, та у свою чергу використовує товарний бренд для створення бажаного зв'язку з клієнтами/споживачами, для виконання або перевиконання обіцянок товарного бренду. Чим більше сила товарного бренду (відомість товарного бренду), тим більш привабливим компанія є як роботодавець. Чим краще компанія-роботодавець реалізовує цінності бренду роботодавця перед персоналом, тим краще співробітники передають сутність та виконують обіцянки товарного бренду перед клієнтами та партнерами. Більш сильний бренд роботодавця веде до підвищення лояльності та залученості персоналу, продуктивності праці, що, в свою чергу, підвищує фінансові результати діяльності підприємства. Отже, такий інструмент підвищення ефективності використання персоналу як бренд роботодавця розроблений, щоб дати співробітникам поєднання матеріальних і нематеріальних доказів системи корпоративних цінностей.

Дипломна робота написана на матеріалах АТ «ОТП БАНК», який є універсальним банком з повним спектром послуг для корпоративних і приватних клієнтів. В Угорщині OTP Group, провідна фінансова група на банківському ринку Угорщини, також має великі дочірні компанії, що надають послуги зі

страхування, нерухомості, факторингу, лізингу та інвестицій, а також пенсійні фонди. Сьогодні Банк Угорщини має дочірні компанії в Україні, Словаччині, Болгарії, Румунії, Хорватії, Сербії, Росії та Чорногорії. OTP Group пропонує високоякісні фінансові рішення для задоволення потреб майже 13 мільйонів клієнтів, які обслуговуються у понад 1589 банківських установах у 9 країнах.

Отримані результати аналізу показників діяльності АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 роки, свідчать про деякі негативні прояви, а саме: 1) зниження процентного доходу на 2,56%; 2) зниження операційного доходу на 14,42%; 3) зниження прибутку на 28,3%; 4) скорочення чистого прибутку на 27,77%; 5) скорочення чисельності працюючих банку на 4,7%; 6) зниження рентабельності банківських послуг на 7,9%; 7) відсутність у фінансовому звіті витрат на професійну підготовку працівників.

Водночас, є і, позитивні моменти, які теж, потрібно відмітити у і діяльності банку за 2020 рік, зокрема: 1) зростання вартості активів банку на 31,52%; 2) збільшення власного капіталу банку на 24,42%; 3) збільшення чистого процентного доходу на 3,83%; 4) підвищення заробітної плати працівників на 8,34%; 5) зростання середньомісячної заробітної плати на 13,65%; 4) збільшення витрат на персонал на 9,24%.

Негативним чинником є подовження тенденції – скорочення чисельності працюючих у 2019 році на 79 осіб або 2,3%, а в 2020 році на 157 осіб або 4,7%. Тому вважаємо, що враховуючи кризові умови функціонування банківської системи України – умови пандемії внаслідок стрімкого розповсюдження вірусу COVID-19, вважати діяльність АТ «ОТП Банк» у 2020 році на ринку банківських послуг є економічно ефективною та стратегічно успішною.

Аналіз кадрового забезпечення банку свідчить, що у 2020 році у порівнянні з 2019 роком при скороченні чисельності на 4,67%, відбулися наступні зміни: 1) витрати на персонал збільшилися на 84514 тис. грн. або 9,24%; 2) витрати на професійну підготовку працівників не виділялися; 3) загальні витрати на персонал збільшилися на 80127 тис. грн або 8,71%, а на одного працівника – на

38,39 тис. грн. або 14,04%; 4) фонд заробітної плати збільшився на 65220 тис. грн. або 8,34%; 5) середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 2645,53 грн. або 13,65%. Отже, результати аналізу кадрового забезпечення свідчать про подовження негативної тенденції – скорочення персоналу у 2019 році на 2,3%, у 2020 році – на 4,67% та підвищення витрат на персонал, у тому числі, і, заробітну плату працівників АТ «ОТП Банк». У 2020 році банк з економив кошти на професійну підготовку персоналу, яка проходила онлайн у зв'язку з кризовими явищами пандемії Covid-19 в Україні.

Аналіз елементів формування бренду роботодавця банку свідчить про серйозні переваги роботи в ОТП банку: 100% офіційне працевлаштування; надійність і стабільність; прозорість у роботі; навчання та розвиток.

Переваги Банку як роботодавця: Банк с сильною командою професіоналів; лідер в обслуговуванні клієнтів і ефективного управління грошовими потоками; ТОП-3 роботодавців в номінації «Стабільний розвиток».

З метою підсилення банку як роботодавця з орієнтацією на сучасну систему цінностей необхідно використовувати заходи, які важливі для молоді:

- ✓ на потужній корпоративній культурі та стилі менеджменту, орієнтованому на розвиток співробітників;

- ✓ на job enlargement'і (тобто підході, що зводиться до збільшення різноманітності завдань, які вирішуються в рамках службових повноважень – фактично забезпечення самореалізації в обраній сфері);

- ✓ на job enrichment'і (тобто підході, який включає не тільки збільшення різноманітності завдань, а й наділення співробітників більшою відповідальністю і повноваженнями).

Економічна ефективність заходів для підсилення бренду роботодавця АТ «ОТП Банк» свідчить про підвищення: операційного доходу на 446,16 тис. грн., операційних витрат на 433,87 тис. грн., прибутку на 12,29 тис. грн., чистого прибутку на 10,08 тис. грн. і ефективності управління на 6 грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. Аакер о брендинге. 20 принципов достижения успеха. М: "ЭКСМО", 2016. 260 с.
2. Аакер Д., Йохимштайлер. Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М. : ИД Гребенникова, 2013. 380 с.
3. Аакер Д. Створення сильних брендів. М. : Видавничий дім Гребеннікова, 2013. 235 с.
4. Білокриницька К. В. Фірсова С. Г. Методичні аспекти розвитку бренду компанії-роботодавця на прикладі дп "мелексіс-Україна». *Ефективна економіка*. 2018. № 10. [Електронне джерело]: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_57).
5. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 314-326.
6. Боброва Е. А., Юлдшева О.У., Окольнішнікова І.Ю. Проблемы формирования и развития конкурентоспособного бренда в условиях экономики впечатлений *Вестник удмуртского университета*. 2011. № 1. С.4.
7. Борзенков С. В. Навчання і переконання в процесі формування лояльності до бренда компанії. *Університетські наукові записки*. 2016. № 3-4. С. 439-444.
8. Важность бренда в эпоху цифрового дарвинизма / [Електронне джерело]: URL:<https://adindex.ru/publication/opinion/marketing/2012/03/19/87465.phtm>
9. Вдовиченко Ю. В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 79–82.

10. Геліч Н. В., Кучерук М. В. Брендінг як технологія завоювання цільового сегменту ринку (на прикладі компанії APPLE). *Економічний простір*. 2012. № 67. С. 242-247.
11. Гладка О. І. Обґрунтування факторів формування привабливості підприємства як роботодавця. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 34-42.
12. Голівець В., Сегол Р. Редакторське опрацювання соціальних мереж: підходи до створення контенту з метою формування позитивного іміджу компанії *Вісник Книжкової палати*. 2018. № 5. С. 17-20.
13. Дерев'янка О. А., Іванова Т. В. Сторітелінг бренду як фактор набуття цінності продукту (на прикладі компанії "Nike") *Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації*. 2019. № 3. С. 98-102.
14. Домнин В. Н. Брендінг: новые технологии в России. 2-е изд. СПб. : Питер, 2014. 450 с.
15. Залєвська О. Розвиток внутрішніх комунікацій за допомогою корпоративного видання, як інструмент впливу на імідж та діяльність компанії. *Evropsky politicky a pravni diskurz*. 2018. Vol. 5, Iss. 4. С. 189-196.
16. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендінгу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 5. С. 44–49.
17. Золоті імена. Скільки коштують десять найдорожчих брендів світу – інфографіка. / [Електронне джерело]: Режим доступу URL: // <https://nv.ua/ukr/biz/markets/amazon-i-naydorozhchibrendi-svitu-reyting-2020-roku-novini-biznesu50068630.html>
18. Каліна І. І., Коченко К. А. Формування стратегії розвитку бренду міжнародної компанії у сфері харчової промисловості. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2014. Вип. 38. С. 118-128.
19. Кендюхов О. В., Дмитрова С. М., Радкевич Л.А. Стратегія ефективного брендінгу. Донецьк: «Вебер», 2019. 280 с.

20. Куликов Е. Насколько востребованы в Украине сервисы CRM? *Компьютерное обозрение*. 2018. № 7(718). С. 26–27.
21. Ларіна К. В. Оцінка споживчої задоволеності на базі лояльності. *Управління розвитком : зб. наук. статей*. 2016. № 3. С. 30-31.
22. Ліфінцев Д. С. Трансляція цінностей корпоративної культури як інструмент формування іміджу компанії. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 440-443.
23. Мокіна С. М. Двоїста структура бренду компанії як роботодавця *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1.2 (2). С. 124-131.
24. Мокіна С. М. Інструменти формування привабливого бренду роботодавця. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4(1). С. 141-147.
25. Мокіна С. М. Концептуальна модель побудови бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353-357.
26. Мокіна С. М. Методика оцінювання сили бренду роботодавця за точками контакту. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 132-145.
27. Мокіна С. М. Моделі формування бренду роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 389-398.
28. Мокіна С. М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренду роботодавця *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 238-242.
29. Мокіна С. М., Мостенська Т. Л. Формування команди з управління брендом роботодавця *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 47. С. 157-162.
30. Момот В. Є., Литвиненко О.М., Ільєнко О.А. Покращання іміджу банку як роботодавця на основі розвитку корпоративної *Академічний огляд*. 2019. № 1. С. 23-34.
31. Нагорняк Т. Л. Персона як бренд у політичному полі. Імідж і репутація особистості як складова брендингу територій України. *Наукові праці*

- Чорноморського державного університету імені Петра Могили.* 2012. Т.182. Вип. 170. С. 66-69.
32. Найкращі роботодавці 2019 року: як досвідчені кандидати обирають місце роботи? [Електронне джерело]: URL: <https://www.eba.com.ua/najkrashhi-robotodavtsi-2019-roku-yak-dosvidcheni-kandydaty-obyrayut-mistse-roboty/>
33. 20 найкращих роботодавців України [Електронне джерело]: URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/281285-20-naykraschih-robotodavtsiv-ukrayini>
34. Наскільки сильним є бренд вашої компанії? Стандарт ISO може вам допомогти. *Стандартизація. Сертифікація. Якість.* 2019. № 6. С. 40-43.
35. Нефьодова К. А. Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця *Соціально-трудова відносина: теорія та практика.* 2016. №2. С.186-190.
36. Оберемчук В. Ф. Стратегія розвитку бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2015. Вип. 10. С. 205-209.
37. Обираємо кращих. Стартує Рейтинг роботодавців України 2020 URL: [Електронне джерело]: URL: <https://grc.ua/article/27988>
38. Окландер М. А., Кудіна А.В. Перспективи впровадження HR-брендингу та його вплив на імідж компанії. *Молодий вчений.* 2014. № 4(07)(1). С. 97-99.
39. Офіційний сайт ОТП БАНК [Електронне джерело]: URL: <https://www.otpbank.com.ua>
40. Пімоненко Т., Люльов О. Чигрин О. Імідж компанії та грінвошинг у рамках концепції зелених інвестицій *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2019. № 2. С. 143-157.
41. Погосян К. В., Литвиненко К.О. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії *Вчені записки Таврійського*

національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 24-28.

42. Прохоровська С., Островерхов В. Роль комунікацій в управлінні брендом роботодавця. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип. 20. С. 87–91.
43. Звітність АТ «ОТП БАНК» за 2018, 2019, 2020 рік [www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/9f4/consolid2020.pdf](http://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/9f4/consolid2020.pdf)
44. Рибінцев В. О., Волобоев В. Д., Іванченко В.О. Теоретичний аналіз категорії "бренд роботодавця" *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2012. Вип. 11. С. 104-108.
45. Сардак О. В. Брендинг підприємства-роботодавця у системі управління персонал-маркетингом *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2011. № 2. С. 156-160.
46. Токарчук В. В. Модель оцінки вартості бренду на базі публічних даних компанії *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 29 (1). С. 184-190.
47. Траут Дж. *Позиционирование. Битва за узнаваемость* Серія: Деловой бестселлер. Пер. С. Жильцова. СПб: Питер, 2014. 256 с.
48. Цимбалюк С. О. Капітал бренду роботодавця: сутність та методичні засади визначення рентабельності інвестицій *Інноваційна економіка*. 2016. № 7-8. С.23-27.
49. Цимбалюк С. О. Формування бренду роботодавця на ринку праці *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С. 21-25.
50. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0) Торгово-промислова палата України (ТПП України) Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року URL–  
<https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

51. Уиллер А. Индивидуальность бренда. Руководство по созданию, продвижению и поддержке сильных брендов Пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. 235 с.
52. Юрченко К. Ю., Фірсова С.Г. Оцінювання стратегічних позицій бренда компанії роботодавця у сфері ритейлу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 418-424.
53. Як створити сильний бренд роботодавця: 14 порад від robota. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-stvoriti-silniy-brend-robotodavtsya/>
54. Ястремська О. М., Тімонін К. О., Тімонін О. М. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання: монографія Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
55. Ястремська О. М., Тімонін К. О. Бренд підприємства як важливий економічний ресурс: процес формування *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Збірник наукових праць. 2012. Випуск № 2(58). С. 195–202.
56. Яцентюк С. В. Вплив атрибутів бренду на формування його цільового іміджу в нових ринкових і технологічних умовах *Економічний вісник НГУ*. 2020. №1. С.187-196.
57. Яцентюк С. В. Формування ідентичності та іміджу бренду у процесі його позиціонування. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Вип. 3. Т.18. С. 163- 166.
58. Яцентюк С. В. Створення ефективного підходу щодо формування та розвитку капіталу бренду за допомогою методу управління «Gap – розривом бренду». *Економічний вісник НГУ*. 2015. № 4 (52). С. 153–160.
59. Aggerholm H., Andersen S., Thomsen C. Conceptualising employer branding in sustainable organizations. *Emerald Group Publishing Limited*. 2019. № 16. P.13-19.
60. Business HReformation 2020. [Електронне джерело]: URL: // <https://www.business.ua/uk/krashchi-robotodavtsi-ukrainy-siness.ua>

61. Brand Finance Global 500 February 2020. [Електронне джерело]: URL: // [https://brandfinance.com/images/upload/global\\_500\\_2020\\_website.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/global_500_2020_website.pdf)
62. Christopher Wallace, 5 Key Strategies To Build Your Brand Online / [Електронне джерело]: Режим доступу URL: // <https://searchengineland.com/5-key-strategies-to-build-your-brand-online-39420>
63. Edgar H. Schein. Process consultation. Paris: Addison-Wesley France, 2018. 216 p.
64. It has never been easier to launch a new brand / [Електронне джерело]: Режим доступу URL: // <https://www.economist.com/business/2020/01/23/it-hasnever-been-easier-to-launch-a-new-brand>
65. Minchington B. Employer Brand Leadership – A Global Perspective. Collective Learning Australia. 2010. 355 p.
66. Schein E.H. Organisationskultur und Leadership / E.H. Schein, P. Schein, A. Jell. München: Verlag Franz Vahlen, 2018. 303 S.
67. WOW-ефект: як бренду роботодавця стати мрією для покоління Z [Електронне джерело]: URL: <https://casers.org/cases/wow-efekt-yak-brendurobotodavcya-stati-mr-yu-dlya-pokol-nnya-z>
68. Rabota.ua [Електронне джерело]: URL: [https://rabota.ua/ua/jobsearch/vacancy\\_list?parentId=18](https://rabota.ua/ua/jobsearch/vacancy_list?parentId=18)
69. These are the top 10 brands in the world in 2019. Facebook isn't one of them. [Електронне джерело]: URL: <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/interbrand-top-10-brandsin-the-world-2019-10-1028610273#5-coca-cola-brandvalue-63-4-million6>
70. SMIDA [Електронне джерело]: URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/09807750>

## **ДОДАТКИ**

Консолідований звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи  
за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2020	2019
Процентні доходи	4, 23	5,118,846	5,253,438
Процентні витрати	4, 23	(1,361,708)	(1,635,423)
Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	4	3,757,138	3,618,015
Комісійні доходи	6, 23	1,683,913	1,695,811
Комісійні витрати	6, 23	(506,379)	(392,952)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	23	296,674	259,655
Чистий прибуток від операцій з ложідними фінансовими інструментами	23	89,887	81,431
Чистий прибуток від інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		79,306	43,502
Чистий збиток від модифікації фінансових активів		(18,917)	(12,884)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за активами, за якими нараховуються проценти	5, 23	(836,210)	(145,694)
Формування резерву на покриття очікуваних збитків за іншими операціями		(202,707)	(46,447)
Інші доходи	23	163,980	165,598
Чистий непроцентний дохід		749,547	1,648,020
Операційний дохід		4,506,685	5,266,035
Операційні витрати	7, 23	(2,194,695)	(2,041,548)
Прибуток до оподаткування		2,311,990	3,224,487
Витрати з податку на прибуток	8	(385,627)	(557,610)
Чистий прибуток за рік		1,926,363	2,666,877
Інші сукупні доходи/(збитки)			
Статті, які в подальшому можуть бути рекласифіковані до складу прибутків або збитків:			
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		53,015	(3,284)
Інші сукупні доходи/(збитки)		53,015	(3,284)
<b>ВСЬОГО СУКУПНИХ ПРИБУТКІВ ЗА РІК</b>		<b>1,979,378</b>	<b>2,663,593</b>
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		3,859	5,342

Затверджено до випуску керівництвом Групи та підписано від його імені:

Володимир Мудрий  
Голова Правління

29 березня 2021 року

Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

29 березня 2021 року

Примітки, надані на сторінках 11-88, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

## Акціонерне товариство «ОТП Банк»

Продовження додатку А

Консолідований звіт про фінансовий стан  
станом на 31 грудня 2020 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	9	3,510,420	3,139,593
Кошти в банках	10, 23	13,628,078	4,308,470
Кредити клієнтам	11, 23	27,797,157	25,469,028
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	6,606,201	3,631,783
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	13	5,901,418	7,212,296
Основні засоби та нематеріальні активи	14	736,439	570,535
Активи з права користування	15	448,590	191,946
Поточні активи з податку на прибуток		5,163	5,137
Відстрочені активи з податку на прибуток	8	76,544	38,747
Інвестиційна нерухомість		27,857	28,152
Інші активи	16, 23	224,139	233,118
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>		<b>58,962,006</b>	<b>44,828,805</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків та інших фінансових установ	17, 23	399	567,801
Рахунки клієнтів	18, 23	47,337,814	35,094,301
Орендні зобов'язання	19	450,684	174,425
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		81,304	84,827
Інші зобов'язання	20, 23	996,963	793,970
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>		<b>48,867,164</b>	<b>36,715,324</b>
<b>КАПІТАЛ</b>			
Акціонерний капітал			
Емісійний дохід	21	6,186,023	6,186,023
Інший додатковий капітал	21	405,075	405,075
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	21	1,236,294	1,236,294
Нерозподілений прибуток		125,999	71,001
		2,141,451	215,088
<b>ВСЬОГО КАПІТАЛУ</b>		<b>10,094,842</b>	<b>8,113,481</b>
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ</b>		<b>58,962,006</b>	<b>44,828,805</b>

Затверджено до вилучення керівництвом Групи та підписано від його імені:

Володимир Мудрий  
Голова Правління

29 березня 2021 року

Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

29 березня 2021 року

Примітки, надані на сторінках 21-28, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності

## Акціонерне товариство «ОТП Банк»

Консолідований звіт про зміни у капіталі за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року (у тисячах українських гривень)

	Примітки	Акціонерний капітал	Емісійний дохід	Інший додатковий капітал	Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	Всього капіталу
<b>31 грудня 2018 року</b>		6,186,023	405,075	1,236,294	67,683	5,254,806
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід						
Прибуток від вигідної покупки компанії	27	-	-	-	3,318	(208)
Чистий прибуток		-	-	-	192,006	192,006
<b>31 грудня 2019 року</b>		6,186,023	405,075	1,236,294	71,001	8,113,481
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід						
Чистий прибуток		-	-	-	54,998	54,998
<b>31 грудня 2020 року</b>		6,186,023	405,075	1,236,294	125,999	10,094,842

Затверджено до випуску керівництвом Групи та підписано від його імені:



Володимир Мудрий  
Голова Правління

29 березня 2021 року

Наталія Дюба  
Головний бухгалтер


29 березня 2021 року

Примітки, надані на сторінках П-88, є невід'ємною частиною цієї консолідованої фінансової звітності.

Закінчення додатку А

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Комбінований звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи  
за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2019	2018
Процентні доходи	4, 25	5,941,139	4,796,274
Процентні витрати	4, 25	(2,026,115)	(1,553,043)
Чистий процентний дохід до формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за активами, за якими нараховуються проценти		3,915,024	3,243,231
Комісійні доходи	6, 25	1,714,574	1,502,929
Комісійні витрати	6, 25	(389,471)	(293,888)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	25	188,732	146,742
Чистий прибуток від операцій з похідними фінансовими інструментами	25	164,169	164,224
Чистий прибуток від інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		46,119	5,234
Чистий збиток від модифікації фінансових активів	28	(12,884)	(20,320)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за активами, за якими нараховуються проценти (формування)/розформування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за іншими операціями	5, 25	(122,241)	(375,447)
Інші доходи	25	(46,447)	4,344
		192,379	98,712
<b>Чистий непроцентний прибуток</b>		<b>1,734,930</b>	<b>1,232,530</b>
<b>Операційний прибуток</b>		<b>5,649,954</b>	<b>4,475,761</b>
Операційні витрати	7, 25	(2,107,443)	(1,769,880)
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>3,542,511</b>	<b>2,705,881</b>
Витрати з податку на прибуток	8	(615,932)	(478,705)
<b>Чистий прибуток за рік</b>		<b>2,926,579</b>	<b>2,227,176</b>
що належить:			
Акціонеру Банківської групи		2,926,579	2,227,176
Інші сукупні (збитки)/доходи:			
Статті, які в подальшому можуть бути рекласифіковані до складу прибутків або збитків:			
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(17,778)	65,464
<b>Інші сукупні (збитки)/доходи</b>		<b>(17,778)</b>	<b>65,464</b>
<b>Всього сукупних прибутків за рік</b>		<b>2,908,801</b>	<b>2,292,640</b>
що належить:			
Акціонеру Банківської групи		2,908,801	2,292,640
Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:			
Тамаш Хак-Ковач Голова Правління		Наталія Дюба Головний бухгалтер	
27 травня 2020 року		27 травня 2020 року	
Примітки, надані на сторінках 10-78, є невід'ємною частиною цієї комбінованої фінансової звітності.			

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Комбінований звіт про фінансовий стан  
станом на 31 грудня 2019 року  
(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
<b>АКТИВИ</b>			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	9	3,139,593	2,320,458
Кошти в банках	10, 25	4,315,031	2,509,984
Кредити клієнтам	11, 25	32,068,799	27,762,231
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	3,623,425	1,112,963
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	13	7,212,296	3,677,428
Інвестиції в дочірні компанії	14	139,143	-
Основні засоби та нематеріальні активи	15	669,232	506,109
Активи з права користування	16	202,636	-
Поточні активи з податку на прибуток		64	129,692
Відстрочені активи з податку на прибуток	8	38,747	177,315
Інвестиційна нерухомість		28,152	39,381
Інші активи	17, 25	545,463	451,244
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>		<b>51,982,581</b>	<b>38,686,805</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
Кошти банків та інших фінансових установ	18, 25	6,433,103	4,802,234
Рахунки клієнтів	19, 25	35,111,458	26,750,669
Орендні зобов'язання	20	184,078	-
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		84,827	-
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	8	-	53,565
Субординований борг	21	433,816	483,579
Інші зобов'язання	22, 25	1,086,061	856,321
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>		<b>43,333,343</b>	<b>32,946,368</b>
<b>КАПІТАЛ</b>			
Акціонерний капітал	23	6,240,528	6,240,528
Емісійний дохід	23	405,075	405,075
Інший додатковий капітал	23	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		51,216	68,994
Нерозподілений прибуток/(накопичений дефіцит)		716,125	(2,210,454)
<b>ВСЬОГО КАПІТАЛУ</b>		<b>8,649,238</b>	<b>5,740,437</b>
<b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ</b>		<b>51,982,581</b>	<b>38,686,805</b>

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Тамаш Хак-Ковач  
Голова Правління

27 травня 2020 року

Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

27 травня 2020 року

Примітки, надані на сторінках 10-78, є невід'ємною частиною цієї комбінованої фінансової звітності.

## АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Комбінований звіт про зміни у капіталі за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року (у тисячах українських гривень)

	Акціонерний капітал	Емісійний дохід	Інший додатковий капітал	Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший дохід	(Накопичений дефіцит)/ Нерозподілений прибуток	Всього капіталу
<b>1 січня 2018 року</b>	6,240,528	405,075	1,236,294	30,324	(4,437,630)	3,474,591
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	-	-	-	38,670	-	38,670
Чистий прибуток	-	-	-	-	2,227,176	2,227,176
<b>31 грудня 2018 року</b>	6,240,528	405,075	1,236,294	68,994	(2,210,454)	5,740,437
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	-	-	-	(17,778)	-	(17,778)
Чистий прибуток	-	-	-	-	2,926,579	2,926,579
<b>31 грудня 2019 року</b>	6,240,528	405,075	1,236,294	51,216	716,125	8,649,238

Затверджено до впуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Тамаш Хак-Ковач  
Голова Правління

27 травня 2020 року

Наталія Дюба  
Головний бухгалтер

27 травня 2020 року

Примітки, надані на сторінках 10-78, є невід'ємною частиною цієї комбінованої фінансової звітності.

Закінчення додатку Б