

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

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

(підпис) Березянко Т. В.
(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: «Розроблення системи рекрутингу на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11

Бевзюк Дарина Валентинівна

(підпис)

Керівник д.е.н., доц. Березянко Тамара Володимирівна

(підпис)

Рецензент

(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. Березянко

“26” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бевзюк Дарини Валентинівни

1. Тема роботи «Розроблення системи рекрутингу на підприємстві»
керівник роботи Березянко Тамара Володимирівна, д.е.н., доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р. _____
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти;
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 основи розроблення системи
рекрутингу на підприємстві. Розділ 2. Аналіз кадрового забезпечення та
системи рекрутингу персоналу АТ «ОТП Банк». Розділ 3. Розроблення
багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк» та її автоматизація.
Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
Результати досліджень відображено в 24 таблицях, 11 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 26 січня 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 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи розроблення системи рекрутингу на підприємстві»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз кадрового забезпечення та системи рекрутингу персоналу АТ «ОТП Банк»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк» та її автоматизація»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	08.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Бевзюк Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Березянюк Т.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

**Бевзюк Д.В. Розроблення системи рекрутингу на підприємстві. –
Рукопис.**

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

У першому розділі роботи здійснено узагальнення теоретичної інформації про зміст, етапи формування системи рекрутингу на підприємстві та його сучасні технології, зокрема, в сфері digital.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк», кадровий склад банку та ефективність його використання, а також надано оцінку діючої системи рекрутингу на підборі персоналу.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано необхідність розробки багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк» через введення додаткового каналу – програм реферального рекрутингу та її автоматизації, а також надано оцінку інвестиційній привабливості та економічній ефективності запропонованих заходів.

Робота містить 96 сторінок, 24 таблиці, 11 рисунків, 64 використаних джерел.

Ключові слова: кандидат, підбір персоналу, система рекрутингу, технології рекрутингу, реферальна програма.

SUMMARY

Bevzuk D.V. Development of a recruitment system at the enterprise. – Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of JSC «OTP Bank» for 2019 – 2020 years.

In the first section of the work the generalization of theoretical information about the content, stages of formation of the recruitment system at the enterprise and its modern technologies, in particular, in the field of digital is carried out.

The second section of the qualification work analyzes the financial and economic performance of JSC «OTP Bank», the staff of the bank and the efficiency of its use, as well as provides an assessment of the current recruitment system for recruitment.

The third section of the qualification work substantiates the need to develop a multi-channel recruitment system of JSC «OTP Bank» through the introduction of an additional channel – referral recruitment programs and its automation, as well as an assessment of investment attractiveness and cost-effectiveness of the proposed measures.

The work contains 96 pages, 24 tables, 11 figures, 64 sources used.

Key words: candidate, personnel selection, recruitment system, recruitment technologies, referral program.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Зміст поняття рекрутингу та його місце в системі управління персоналом підприємства	10
1.2. Формування системи рекрутингу та особливості реалізації рекрутингового процесу на підприємстві	18
1.3. Сучасні технології рекрутингу та діджиталізація підбору персоналу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОТП БАНК»	33
2.1. Характеристика організаційної аспектів управління та аналіз результатів діяльності АТ «ОТП Банк»	33
2.2. Оцінка кадрового складу АТ «ОТП Банк» та ефективності його використання	40
2.3. Аналіз діючої системи рекрутингу та підбору персоналу в АТ «ОТП Банк»	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ БАГАТОКАНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ АТ «ОТП БАНК» ТА ЇЇ АВТОМАТИЗАЦІЯ	61
3.1. Впровадження програми реферального рекрутингу як додаткового каналу пошуку кандидатів та побудова багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк» через автоматизований сервіс	61
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів в практику рекрутингу АТ «ОТП Банк» та їх вплив на фінансово-економічні показники діяльності банку	71
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	86
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми. Вищий за середньоєвропейський рівень безробіття, масштаби якого збільшилися унаслідок поширення пандемії COVID-19, зниження економічної активності населення, пришвидшення потоків трудових мігрантів за кордон зумовлюють брак кваліфікованих кадрів на внутрішньому ринку праці України. За таких умов актуальності набуває побудова (розроблення) на підприємствах ефективної системи рекрутингу персоналу, яка вирішуватиме їх стратегічні бізнес-задачі і здатна формувати конкурентоспроможний колектив. Адже саме рекрутинг відповідає за раціональну укомплектованість кадрів та якісний склад працівників підприємства, від чого безпосередньо залежить продуктивність праці в командах та прибутковість діяльності суб'єктів господарювання.

Питанням підбору персоналу та розбудови системи рекрутингу сучасних підприємств присвячені праці іноземних та українських науковців, як то: Базалійської Н.П., Балабанової Л.В., Вонберг Т.В., Єгоршина О.П., Жилиєвої І.Ю., Лобзи А.В., Наумік К.Г., Писаревської Г.І., Саллівана Дж., Семеняк Я.С., Третьяк О.П., Цимбалюк С.О. тощо. Зазначені та інші автори, наукові доробки яких використані для потреб кваліфікаційного дослідження, відзначають виняткову роль рекрутингу в системі управління персоналом підприємств.

Метою роботи є формулювання базових теоретичних положень і надання практичних рекомендацій з розроблення системи рекрутингу персоналу на підприємстві (в банківській установі), зокрема, в АТ «ОТП Банк», на матеріалах якого здійснюється кваліфікаційне дослідження.

Об'єктом дослідження є процес здійснення рекрутингу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади здійснення рекрутингу персоналу АТ «ОТП Банк».

Досягненню поставленої мети кваліфікаційної роботи передувало встановлення та вирішення низки завдань:

- визначено зміст поняття рекрутингу та його місця в системі управління персоналом підприємства;
- розглянуто етапи формування системи рекрутингу та особливості реалізації рекрутингового процесу на підприємстві;
- надано детальну характеристику сучасних технологій рекрутингу та трендам діджиталізації в підборі персоналу;
- надано характеристику організаційним аспектам управління та проаналізовано результати діяльності АТ «ОТП Банк»;
- надано оцінку кадрового складу банку та ефективності його використання;
- здійснено аналіз діючої системи рекрутингу та підбору персоналу в АТ «ОТП Банк»;
- запропоновано побудову багатоканальної системи рекрутингу в АТ «ОТП Банк», зокрема, через впровадження програм реферального рекрутингу як додаткового каналу пошуку кандидатів та її автоматизацію;
- обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на фінансово-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк».

Методологічну базу досліджень складають загальнонаукові і спеціальні методи, як то: метод дедукції, логічного аналізу та узагальнення для компонування та систематизації теоретичної інформації, що пов'язана з тематикою дослідження кваліфікаційної роботи; описовий, економіко-статистичний, табличний і графічний методи представлення аналітичної інформації – для аналізу результатів діяльності банку, його кадрової складу, ефективності використання персоналу та оцінки системи рекрутингу, що склалась; метод експертного опитування та оцінки ефективності інвестиційних проєктів – для обґрунтування заходів, спрямованих на

побудову багатоканальної системи рекрутингу банку та її автоматизацію, а також оцінки їх економічної ефективності та інвестиційної привабливості.

Інформаційне забезпечення роботи складається із чинних законодавчо-нормативних актів за тематикою дослідження, наукових і навчально-методичних джерел, в тому числі монографічних, публікацій авторів у періодичних фахових виданнях, матеріалів міжнародних науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурсів (офіційних сайтів), фінансової і статистичної звітності АТ «ОТП Банк» за 2019 – 2020 рр.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 96 сторінок, який містить 24 таблиці, 11 рисунків. Список використаної літератури складається з 64 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст поняття рекрутингу та його місце в системі управління персоналом підприємства

Формулювання змісту поняття «рекрутинг» стало предметом досліджень багатьох зарубіжних та українських науковців і є на сьогодні дискусійним через низку причин. По-перше, з позиції того, що рекрутинг може проводитись як самим підприємством, так і посередником з працевлаштування (рекрутингових агентством). В розрізі підприємства рекрутинг розглядається як «первинний і базовий етап взаємовідносин у ланцюжку «власник – менеджер – працівник», що закладає основи подальшого формування на базі таких відносин конкурентного розвитку персоналу, і далі на цій основі – конкурентного розвитку відповідних структурних підрозділів, потім – підприємства в цілому» [21, с. 279]. Водночас, рекрутинг визнається сьогодні самостійною консалтинговою діяльністю, пов'язаною з пошуком нестандартних рішень, нових можливостей, об'єднанням зусиль для пошуку потрібних спеціалістів через рекрутингові компанії [36, с. 298]. В Україні перший етап розвитку рекрутингового бізнесу припадає на 1990-ті роки, коли іноземні рекрутингові агентства почали направляти своїх співробітників для виконання разових проектів на замовлення роботодавців з числа іноземних компаній [19, с. 92].

По-друге, суперечливість поняття «рекрутинг» пов'язані з його ототожненням із поняттями «підбір» та «відбір» персоналу. Варто погодитись з точкою зору Наумік К. і Жилиєвої І. [33, с. 57], що два останні поняття не тільки різні за своєю сутністю, але й становлять етапи процесу

рекрутингу персоналу. Так, спочатку здійснюється підбір кандидатів, а пізніше – їх відбір, розстановка, адаптація і т.д.

Якщо звернутись до тлумачення терміну «рекрутинг» в Кембріджському словнику (University of Cambridge), то слово «recruit» там означає «переконувати працювати в компанії», «набирати добровольців в армію» або в благодійну організацію [56]. Варіанти інтерпретації цього поняття сучасними науковцями представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «рекрутинг» персоналу в економічних літературних джерелах

№	Науковці	Визначення поняття «рекрутинг»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Балабанова Л.В., Сардак О.В. [4, с. 215]	Прийняття кадрових рішень на основі вивчення та оцінки придатності людей до оволодіння професією, розвитку в ній, виконання професійних обов'язків
2	Єгоршин О.П. [16, с. 49]	Процес відбору відповідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на ринку праці та на підприємстві
3	Зінченко О.А., Зінченко Д.С. [21, с. 279]	Перманентний методично обґрунтований процес відбору та працевлаштування потенційних працівників підприємства з врахуванням необхідності досягнення максимальної відповідності вимогам підприємства до таких працівників (у тому числі здатність до подальшого професійного розвитку) з метою формування організаційно-управлінських та соціально економічних засад досягнення стратегічної мети діяльності підприємства
4	Зленко А.М. та ін. [22, с. 77]	Підбір персоналу в штат підприємства, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів з персоналу та рекрутерів
5	Лисак В.Ю., Семендяк В.М. [28, с. 132]	Процес взаємопов'язаних заходів із наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної реалізації бажань працівника й підприємства. Це процес, помилки й неточності в якому здатні відобразитись на кадровій безпеці підприємства і похитнути її
6	Наумік К.Г., Жиляєва І.Ю. [33, с. 58]	Комунікативна бізнес-діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками з використанням знань і умінь комунікативних процесів досягаються цілі організації

1	2	3
7	Семеняк Я.С. [46, с. 413], Писаревська Г.І. [36, с. 297]	Відповідно до широкого підходу: це вид діяльності, сегмент інфраструктури ринку праці, що функціонує завдяки приватним агенціям з підбору персоналу; згідно вузького підходу: це технологія підбору персоналу із зовнішніх джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів для задоволення потреб, що використовується підприємствами та рекрутинговими агенціями
8	Хитра О.В., Чаплій А.В. [51, с. 233]	Сукупність дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними, фізіологічними рисами відповідають посаді
9	Холодницька А.В. [52, с. 62]	Важливий елемент інфраструктури ринку праці, у завдання якого входить сприяння зайнятості, профорієнтація, підготовка та перепідготовка кадрів та ін.; це спосіб відбору кандидатів на найбільш поширені професії

Джерело: складено автором на основі вказаних у графі 2 джерел

За визначенням з табл. 1.1, а також на підставі аналізу інших наукових праць, які не дають безпосереднього визначення поняття «рекрутинг», але присвячені питанням реалізації цього процесу на підприємствах [7; 10; 12; 30], робимо висновок, що існує декілька змістовних підходів до трактування цього поняття, а саме: як елемента інфраструктури ринку праці; інструмента кадрового консалтингу; технології залучення і первинного підбору кадрів; комунікативної бізнес-діяльності; бізнес-процесу, а також створення масиву даних (рекрутерської інформації). Щодо останнього підходу слід зазначити, що рекрутерська інформація (назва вакантної посади, опис професійних обов'язків, досвіду роботи, особистих рис, професійно-кваліфікаційних характеристик кандидата, дані про винагороди та пільги від роботодавця, умови праці, особливості корпоративної культури тощо) є головним орієнтиром під час підбору кандидатів, від правильності формування якого залежить якість рекрутингу, що пояснює логіку виокремлення такого підходу як автономного.

На рис. 1.1 означені вище підходи до формулювання поняття «рекрутинг» зображені графічно. Таким чином, поняття «рекрутинг» сформулюємо як технологію формування персоналу підприємства, що

передбачає реалізацію низки послідовних дій, спрямованих на пошук, підбір та відбір кандидатів, які за своїми професійно-кваліфікаційними та особистими характеристиками відповідають профілю посади та стратегічним завданням підприємства у кадровому забезпеченні.

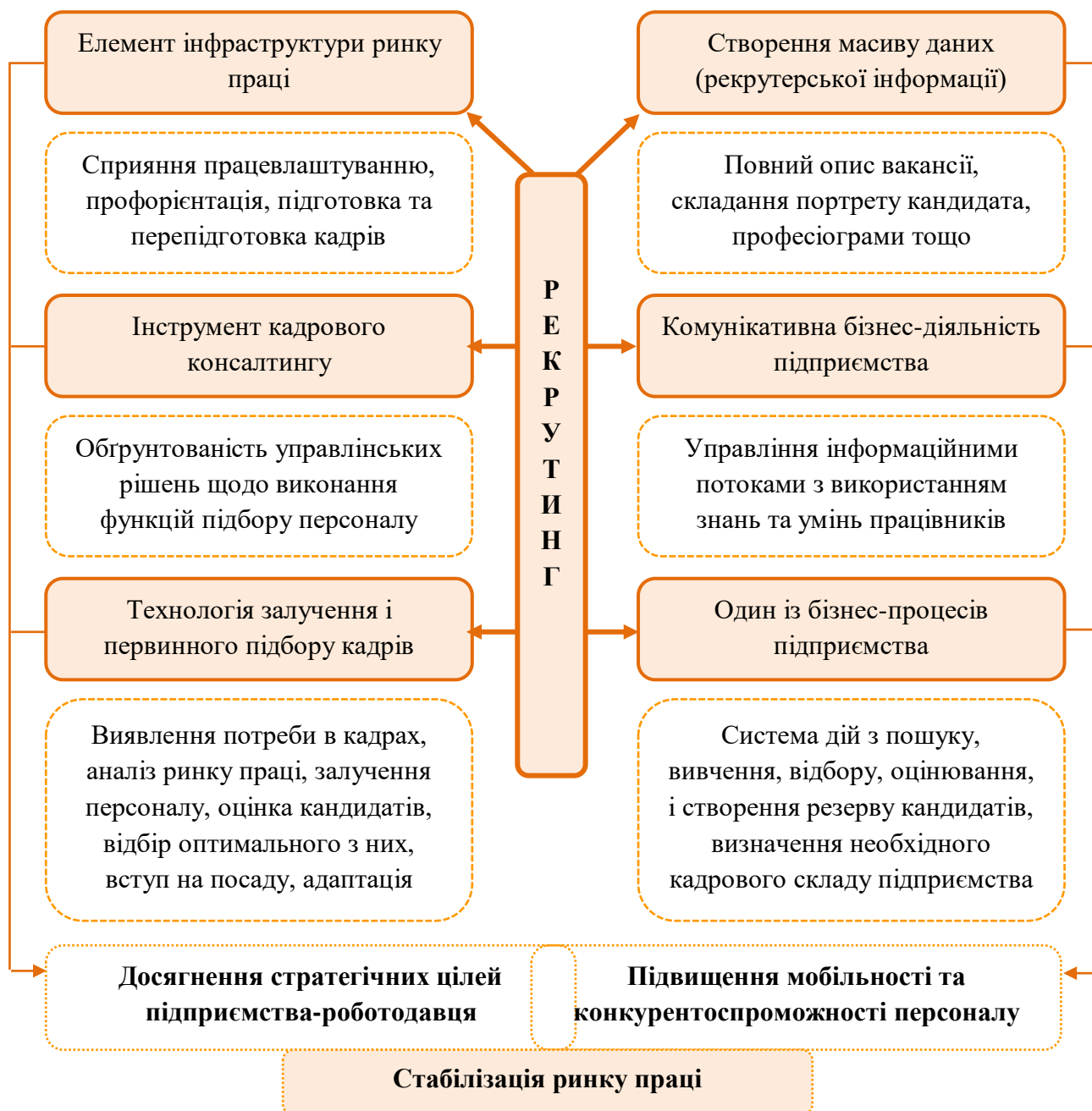


Рис. 1.1. Основні підходи до трактування змісту поняття «рекрутинг»

Джерело: складено автором на основі [51, с. 232] та джерел з табл. 1.1

Найчастіше у науковій літературі рекрутинг персоналу класифікують за ознакою використання джерел залучення кандидатів з його поділом на

внутрішній та зовнішній. Внутрішній рекрутинг – це одна з форм кар’єрного зростання працівників підприємства, а зовнішній – пошук та підбір кандидатів зі сторонніх джерел [2, с. 26]. Зустрічаємо й інші точки зору на обидва поняття. Так, зовнішній рекрутинг інколи розглядається відсторонено від діяльності підприємства як «діяльність рекрутингових компаній, кадрових агенцій, некомерційних фондів і центрів, а також державних структур із підбору кандидатів для заміщення вакансій» [51, с. 233], а внутрішній рекрутинг як «діяльність відповідного підрозділу кадрової служби з пошуку, підбору, відбору потенційних кандидатів та їх адаптації, тобто функція кадрового менеджменту» [46, с. 116].

Під час внутрішнього рекрутингу підприємство створює умови для розвитку професійної кар’єри своїх співробітників, що, в свою чергу, підвищує їх лояльність до роботодавця, тому роль внутрішнього рекрутингу важко переоцінити. Якщо кадрова політика підприємства орієнтована на заповнення вакансій за рахунок внутрішнього ринку праці (власних працівників), це вимагає виконання великого обсягу підготовчої роботи з боку менеджерів персоналу (рекрутерів). При цьому така робота включає наступні етапи [10, с. 109-110; 22, с. 79; 31, с. 27]: отримання замовлення від керівника на закриття певної вакансії; складання карти пошуку (профілю посади і кандидата); аналіз ринку праці; пошук кандидата; інтерв’ю (телефонне, особисте або онлайн); підготовка до інтерв’ю кандидата і керівника; отримання від керівника зворотного зв’язку щодо кандидата; формування пропозиції щодо роботи; управління поведінкою кандидата.

Таким чином, пошук претендентів на внутрішньому ринку праці означає пропозицію працівникам компанії змінити місце роботи і орієнтований на можливості (кваліфікаційні, мотиваційні, адаптаційні) її власного персоналу. При цьому до основних принципів реалізації внутрішнього рекрутингу належать [36, с. 299; 37, с. 229-230]:

- комплексність та системність (вакансія розглядається в межах системи управління персоналом підприємства);

- плановість (врахування поставлених підприємством цілей і термінів їх досягнення);
- інноваційність (використовуються інноваційні технології пошуку та оцінки кандидатів);
- динамізм (співвідношення стабільності руху кадрів з їх внутрішньою мобільністю);
- ефективність (витрати, пов'язані з рекрутингом, мають бути меншими за розмір очікуваного ефекту);
- урахування інтересів кандидатів як потенційних членів трудового колективу тощо.

Зовнішній рекрутинг націлений на ресурси ринку праці країни перебування роботодавця чи за її межами. З одного боку, до нього належить підбір персоналу внутрішніми рекрутерами, але з використання зовнішніх джерел залучення кадрів (засоби масової інформації, Інтернет, соціальні мережі, job-сайти, пошук серед випускників закладів освіти через організацію програм стажувань, розміщення заявок в центри зайнятості, звернення до кадрових чи рекрутингових агентств), з іншого – це пошук персоналу зовнішніми рекрутерами, що працюють у складі посередників із працевлаштування і підбирають персонал на вимогу клієнтів.

Ставлення до зовнішнього рекрутингу неоднозначне: деякі дослідники вважають, що він призводить до зниження лояльності працівників до роботодавця, а також негативно впливає на формування професійної структури персоналу підприємства, інші вважають, що діяльність рекрутингових агенцій сприяє встановленню цивілізованих правових відносин між ними та підвищує мотиваційні стимули [36, с. 297].

Оптимальне поєднання технологій зовнішнього і внутрішнього рекрутингу є найбільш актуальним питанням для сучасних підприємств, при вирішенні якого необхідно враховувати переваги і недоліки як першого, так і другого, що наведені в табл. 1.2.

Переваги та недоліки використання зовнішнього та внутрішнього рекрутингу для підприємств

Вид рекрутингу	Переваги	Недоліки
Внутрішній	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість кар'єрного зростання для працівників та цілеспрямованого підвищення їх кваліфікації • Підвищення мотивації та ступеня задоволеності працею в колективі • Збереження діючого рівня оплати праці на підприємстві через відсутність необхідності його перегляду із-за новачків • Швидке заповнення вільної вакантної посади та нетривалий період адаптації • Поліпшення морального клімату в колективі • Знання внутрішнім претендентом на посаду корпоративної культури підприємства-роботодавця 	<ul style="list-style-type: none"> • Виникнення незадоволення у тих працівників, яких обійшли з підвищенням • Обмежений вибір зовнішніх кандидатів, в деяких галузях і професійних сферах – їх нестача • Можлива напруженість в колективі у ситуації, коли на одну посаду претендують одразу декілька внутрішніх кандидатів • Імовірність маніпуляцій і особистих симпатій до певного кандидата з боку керівництва і менеджера по персоналу (рекрутера) • Навчання для переведення на більш високу посаду пов'язане з додатковими витратами для підприємства
Зовнішній	<ul style="list-style-type: none"> • Поява нових імпульсів для розвитку підприємства, привнесення зовнішнім кандидатом попереднього досвіду • Для невеликих і середніх компаній – більш широкий вибір кандидатів на зовнішньому ринку праці, для великих компаній – шлях до найму рідкісних та високопрофесійних кандидатів • Невисока загроза виникнення напруження всередині колективу • Роботодавець має можливість оцінити та порівняти внутрішніх кандидатів із зовнішніми 	<ul style="list-style-type: none"> • Значні фінансові витрати на залучення кадрів • Більш тривалий пошук кандидата та період адаптації новачка, ніж при внутрішньому рекрутингу • Період входження в нову посаду неминуче пов'язаний зі зниженням продуктивності праці • Труднощі для новачка при пристосуванні до корпоративної культури та стилю управління • Блокування можливостей кар'єрного росту для працівників підприємства і, як наслідок, погіршення морального клімату в колективі

Джерело: складено автором на основі [2, с. 27-28; 30, с. 248; 53, с. 124-125]

Наведений в табл. 1.2 перелік переваг та недоліків обох видів рекрутингу доводить, що саме їх комбінація є найбільш прийнятним способом залучення кандидатів, хоча економічно вигіднішим для підприємства вважається внутрішній рекрутинг.

Отже, в системі управління персоналом підприємства рекрутинг виконує забезпечувальну функцію на вході, дбаючи про якісний підбір кандидатів, здатних сформувати ефективну команду спеціалістів з високою продуктивністю праці, мотивацією та націленістю на досягнення корпоративних цілей. На рис. 1.2 представлено місце рекрутингу в системі управління персоналом сучасних компаній.



Рис. 1.2. Місце рекрутингу в системі управління персоналом підприємства

Джерело: [18, с. 178]

З рис. 1.2 видно, що всі елементи системи управління персоналом підприємства так чи інакше взаємодіють між собою, а рекрутинг є їх зв'язувальною ланкою, що виявляється у логіці наступних співвідношень:

1) Рекрутинг ↔ планування персоналу. Формування кадрового складу через рекрутинг починається із визначення планової необхідності в кадрах.

2) Рекрутинг ↔ адаптація, рекрутинг ↔ організаційна культура. У випадку неправильного рекрутингу кандидат може, як мінімум, довго пристосовуватись до колективу і, як максимум, стати джерелом конфліктних ситуацій, емоційного напруження та звільнитись, що завдасть підприємству фінансових збитків та негативно вплине на стан його організаційної культури.

3) Рекрутинг ↔ мотивація. Мотивовані працівники працюють більш ефективно і злагоджено, а отже, колектив не потребуватиме значних перестановок у кадровому складі, окрім кар'єрного зростання.

4) Рекрутинг ↔ розвиток та навчання. У випадку вдалого рекрутингу підприємство отримує співробітників, здатних і внутрішньо мотивованих до навчання.

5) Рекрутинг ↔ оцінка та атестація персоналу. Результати останніх дають змогу спланувати подальший розвиток персоналу та потребу в ньому на плановий період.

Із зазначеного можна стверджувати, що саме рекрутинг – це основа ефективного управління людськими ресурсами на всіх стадіях. Правильність організації цього процесу визначає здатність підприємства формувати колектив таким чином, щоб він не потребував частого оновлення, а значить – стратегічні напрямки його розвитку можна реалізовувати з більшою впевненістю в успіху.

1.2. Формування системи рекрутингу та особливості реалізації рекрутингового процесу на підприємстві

Рекрутинг персоналу на будь-якому підприємстві є складним та відповідальним процесом і неможливий без дотримання певного алгоритму дій. На рис. 1.3 зображено основні етапи формування системи рекрутингу на підприємстві, які потребують подальшого дослідження.

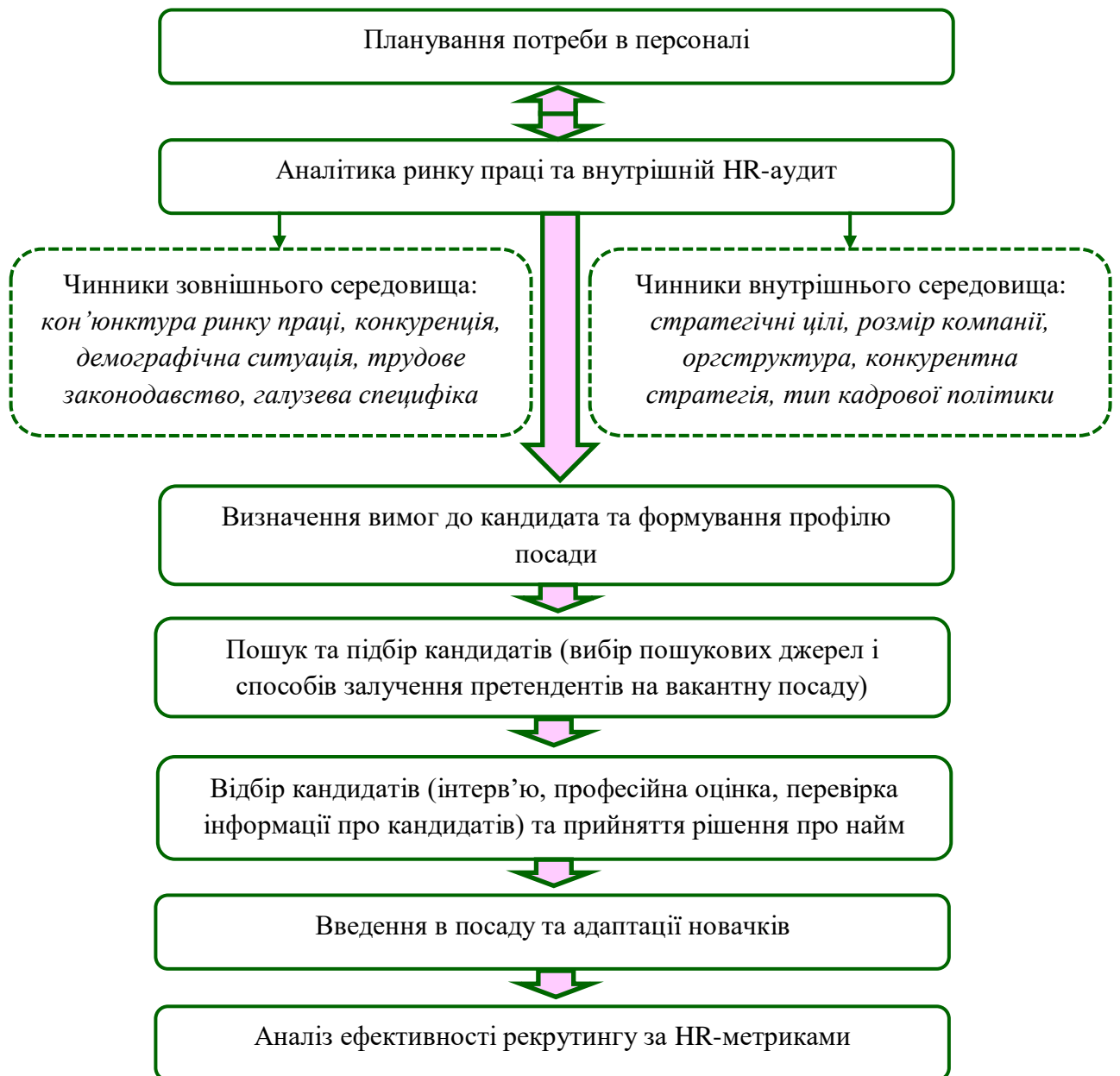


Рис. 1.3. Етапи формування системи рекрутингу на підприємстві
Джерело: систематизовано автором на основі [2, с. 27-28; 51, с. 236]

Початковим етапом формування системи рекрутингу на підприємстві є планування потреби в персоналі, тобто аналізі даних про заплановані робочі місця, складання штатного розпису та плану заміщення вакантних посад. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, то його планові потреби в персоналі обумовлюються корпоративною стратегією розвитку, на яку впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів. Саме тому на

рис. 1.3 нами представлено наступний етап, який взаємопов'язаний із початковим, – це аналітика ринку праці та внутрішній HR-аудит, які дозволять оцінити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та здійснити процес кадрового планування на підставі повної і якісної інформації.

Після визначення планових потреб в персоналі менеджер з підбору персоналу чи рекрутер розробляють критерії оцінки професійних, ділових та особистих якостей кандидатів, залежно від посади, тобто складають її профіль.

Процес пошуку та підбору кандидатів в системі рекрутингу на підприємстві має починатись з вибору пошукових джерел – внутрішніх або зовнішніх.

Внутрішній пошук, як вже зазначалось в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, передбачає кар'єрне просування працівників у декілька найбільш поширених способів, що наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Внутрішні джерела покриття потреби підприємства в персоналі

№	Джерело залучення персоналу	Характеристика
1	Внутрішній конкурс	Конкурентна боротьба між двома і більше претендентами на вакантну посаду на певних умовах, що може відбуватись на загальних підставах між усіма співробітниками або тільки в межах сформованого на підприємстві кадрового резерву
2	Ротація	Процедура призначення діючого співробітника на посаду в межах горизонтального переміщення (зміна професійного напрямку діяльності) або вертикального (без зміни професійного напрямку діяльності, але з просуванням по кар'єрній драбині)
3	Суміщення професій (посад)	Виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника здійснюється в основний робочий час за рахунок збільшення інтенсивності праці та обсягу виконуваної роботи при незмінній тривалості робочого часу

Джерело: складено автором на основі [29, с. 88] та доповнено

Якщо керівництво підприємства вважає, що використання внутрішніх джерел залучення персоналу не буде ефективним або існує можливість неповного заповнення вакантних посад, приймається рішення про вжиття зовнішніх пошукових джерел, до яких належать [3, с. 5-6; 8, с. 80-81; 54, с. 73]:

- професійні посередники на ринку праці (кадрові та рекрутингові агентства, державна служба зайнятості);
- Інтернет-ресурси, зокрема, в трьох ключових категоріях: корпоративний сайт компанії; сайти пошуку роботи, які розміщують на платній основі оголошення про вакансії від роботодавців; соціальні мережі, як то: LinkedIn, Facebook, Instagram, і месенджери, переважно, Telegram і Viber;
- співробітництво із закладами вищої і професійно-технічної освіти у форматі організації виробничих (переддипломних) практик, програм стажувань, ярмарок вакансій, днів відкритих дверей в компанії тощо;
- засоби масової інформації, переважно, локальних і для пошуку кандидатів низової та середньої ланок управління.

Зазначимо, що постійні зміни, що відбуваються у бізнес-середовищі, вносять свої корективи у використання означених вище зовнішніх джерел залучення кандидатів. Наприклад, останнім часом роль реклами вакансій на job-порталах з пошуку роботи та корпоративних вебсайтах істотно знижується; профіль кандидата у соціальних мережах стає більш ефективним методом підбору, ніж резюме; такі джерела, як Facebook і ярмарки вакансій на в змозі забезпечити високу якість кандидатів (LinkedIn і «нішеві» групи фахівців певних професій у соціальних мережах виходять на перший план, а підходи до рекрутингу випускників та студентів зміщують свій фокус на органі зальні програми стажувань, програми зовнішнього менторства) [28, с. 133].

На етапі відбору кандидатів із усієї їх кількості, що відгукнулись на вакансію і були «не відсіяні» в процесі первинного підбору, обираються

найбільш підходящі кандидатури. Це можна зробити за результатами проведеного інтерв'ю – основного способу опитування кандидата у формі співбесіди, що передбачає його психологічну, соціальну і професійну оцінку рекрутером. За змістом або фокусом дослідження кандидата розрізняють [11, с. 9; 35]:

1) біографічне інтерв'ю – концентрація на минулому досвіді кандидата і загальних біографічних питаннях (місце навчання чи попередні місця роботи, життєві цілі, родина). Зрозуміло, що відповіді на питання біографічного інтерв'ю не можуть бути підставою для відмови у працевлаштуванні, адже вони націлені на оглядовий екскурс в біографію кандидата;

2) ситуаційне інтерв'ю – концентрація на тому, як кандидат буде поводити себе в тій або іншій професійній чи міжособистісній ситуації. Тобто кандидату пропонують уявити гіпотетичну проблему, яка може виникнути в ході виконання майбутніх трудових обов'язків за посадою, на яку він претендує, і просять описати план дій (інколи інтерв'юер може надати кандидату альтернативні варіанти плану дій або ж залишити його на розсуд самого кандидата);

3) проєктивне інтерв'ю – ґрунтується на схильності людини проєктувати свій життєвий досвід на вчинки інших людей. За такого типу інтерв'ю кандидату пропонують надати коментарі до проєктивних рішень і дій гіпотетичних колег через формулювання власних рішень і дій у згаданих ситуаціях. На підставі відповідей на проєктивні запитання рекрутер аналізує життєві цінності кандидата, його мотивацію до працевлаштування, спрогнозувати поведінку в колективі, із клієнтами та рівень конфліктності;

4) поведінкове інтерв'ю – базується не на гіпотетичних, а на реальних робочих проблемах, щодо яких кандидат має досвід вирішення. За результатами такого інтерв'ю, як правило, складається шкала оцінки, що показує як виявляються ті або інші компетенції кандидата при вирішенні робочих задач;

5) case-інтерв'ю – ситуативні завдання і пропозиції до кандидата описати модель своєї поведінки або рішення ситуації-кейсу, на підставі рекрутер (спеціаліст з підбору персоналу) може зробити висновки, наскільки кандидат розуміє зміст майбутньої роботи (посади);

б) assessment – технологія інтерв'ю, яка базується на певному наборі завдань, рольових і ділових ігор, бізнес-симуляцій, які дозволяють рекрутеру структуровано, комплексно і об'єктивно оцінити професійні і особисті компетенції кандидата, виявити основні моделі його поведінки і способи взаємодії з іншими людьми, мотиваційні фактори і погляди на майбутнє місце роботи.

Інтерв'ю із кандидатом може бути проведено у двох форматах: offline (безпосередньо в офісі підприємства або іншому місці, де призначається особиста зустріч з рекрутером) та online. Останній формат набирає популярності через низку суттєвих переваг [5]: зручність та швидкість, мобільність, менше стресу для шукачів та економія часу і витрат рекрутерів. Зазвичай, роботодавець сам обирає сервіс для інтерв'ю, з яким він працює, тим більше, що зручних інструментів для зв'язку на ринку вистачає: це Zoom, Skype, Google Meet, а також месенджери, якими активно користуються кандидати: Viber, Telegram, Messenger Facebook, WhatsApp.

Крім інтерв'ю (співбесіди), в процесі відбору кандидатів активно використовується метод тестування (психологічного і професійного). Психологічне тестування має певні обмеження: застосовувати його необхідно лише тоді, коли у цьому дійсно існує необхідність, наприклад, посада передбачає наявність у працівника певних особистих якостей, які можна виявити за допомогою тесту. При цьому проводити психологічне тестування кандидатів рекомендовано за допомогою професійного психолога [24, с. 119]. Професійному ж тестуванню, за допомогою якого рекрутер (спеціаліст з підбору кадрів) може з високим ступенем точності визначити професійні навички кандидата та його відповідність професійному профілю вакантної посади, завжди надається перевага.

Передостаннім етапом організації рекрутингового процесу та формування системи рекрутингу на підприємстві є введення кандидата в посаду, якщо на попередньому етапі щодо нього було прийнято схвальне рішення про найм і отримано згоду на працевлаштування, та подальша адаптація новачка (нею, як правило, займаються не рекрутери, а HR-менеджери або спеціалісти з адаптації персоналу, якщо такі є на підприємстві).

Насамкінець, ефективність рекрутингу необхідно оцінити за допомогою спеціальних HR-метрик. Деякі з них виражаються у відсотках, наприклад, відсоток вакансій, закритих зовнішніми або внутрішніми кандидатами, відсоток працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, або як співвідношення, зокрема, коефіцієнт плинності кадрів чи коефіцієнти по прийому – вибуттю кадрів, або є абсолютними значеннями, як то: вартість рекрутингу одного кандидата або середній термін закриття вакансії. Всесвітньовідомий HR-експерт Джон Салліван пропонує аналізувати ефективність рекрутингу за допомогою показника зростання продуктивності праці; кількості невдалих наймів слабких працівників та збитку від них; ROI – показника окупності інвестицій в рекрутмент [62]. У будь-якому випадку, кожне підприємство формує систему рекрутингових метрик під себе із врахуванням специфіки бізнес-профілю діяльності та задач, окреслених кадровою стратегією.

1.3. Сучасні технології рекрутингу та діджиталізація підбору персоналу

Зі світової практики рекрутингу українські компанії та рекрутингові агентства поступово запозичують найбільш дієві технології підбору персоналу, серед яких є низка інноваційних. Їх перелік представлено в табличній формі (табл. 1.4).

Характеристика сучасних технологій рекрутингу

№	Технологія	Зміст
1	Масовий рекрутинг	Технологія, яка використовується при підборі персоналу на однотипні вакансії та в короткі терміни
2	Скринінг (Screening)	Технологія швидкого підбору персоналу з урахуванням формальних ознак
3	Прямий пошук (Executive Search)	Технологія пошуку та відбору керівників вищої ланки управління та висококваліфікованих професіоналів, представників рідкісних професій, як правило, без публічного розголошення інформації про такий пошук
4	Хедхантинг (Head Hunting)	Технологія конфіденційного підбору (переманювання) конкретного спеціаліста з конкретної компанії, який є рідкісним, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму
5	Аут-рекрутинг	Рекрутингові технології позикової праці, до яких належать:
5.1	Temporary staffing	Технологія підбору тимчасового персоналу, як правило, до 3-х місяців
5.2	Аутсорсинг персоналу	Технологія передачі деяких непрофільних бізнес-функцій підприємства спеціалізованій компанії-аутсорсеру
5.3	Аутстафінг персоналу	Технологія виводу персоналу поза штат компанії-замовника і його оформлення у штат компанії-провайдера
5.4	Лізинг персоналу	Технологія надання працівників, які знаходяться у трудових відносинах з рекрутинговим (кадровим) агентством, на умовах оренди підприємству-замовнику
6	Реферальний рекрутинг	Технологія пошуку кандидатів через спеціальні реферальні програми, розраховані на співробітників компанії, та/або клієнтів і партнерів
7	Digital-рекрутинг	Технологія пошуку за допомогою штучного інтелекту і робототехніки, автоматизації процесу підбору персоналу, Big Data і соціального рекрутингу (пошук персоналу в соціальних мережах)

Джерело: узагальнено автором на основі [12, с. 84; 13, с. 72-74; 14, с. 39; 24, с. 119-120; 48, с. 443-446; 51, с. 234-235; 55, с. 115-116]

Охарактеризуємо наведені в табл. 1.4 технології рекрутингу, які відрізняються від його класичного формату, більш детально.

Масовий рекрутинг використовується у ситуаціях, коли необхідно підібрати кандидатів на однотипні за професійним спрямуванням чи спектром виконуваних робіт посади, наприклад, торгових представників, операторів, касирів, менеджерів з продажу тощо [13, с. 72]. Принципової відмінності від класичного рекрутингу технологія масового підбору не має, крім, як правило, більш низької вартості та коротких термінів пошуку.

Скринінг може застосовуватись як самостійна технологія або етап класичного чи масового рекрутингу. Кадрові агентства у такий спосіб здійснюють пошук допоміжного та обслуговуючого персоналу, враховуючи лише певний набір формальних ознак (стать, вік, освіта, досвід роботи тощо) без акценту на особисті якості та мотивацію [49, с. 393]. З усіх рекрутингових технологій ця – найбільш бюджетна і має високу ефективність при масовому наборі персоналу.

Технології прямого пошуку (Executive Search) та хедхантингу (Head Hunting або «полювання за головами») найчастіше використовуються в практиці рекрутингових компаній.

Прямий пошук (Executive Search) передбачає підбір топ-менеджерів (CEO) та інших керівників вищої управлінської ланки та/або рідкісних спеціалістів без публічного розголошення інформації про пошук, а звернення до цієї технології є виправданим у таких випадках [32, с. 207]:

- стартапери – спеціалісти, що здатні запустити проект і довести його до формату прибуткового бізнесу;
- менеджери, що здатні вивести компанію в лідери та забезпечити їй необхідну частку ринку;
- менеджери, що здатні зробити компанію більш ефективною та привабливою для акціонерів і інвесторів;
- ключові спеціалісти, здатні бути лідерами команди;
- рідкісні спеціалісти різних позицій, за якими відчувається брак на ринку праці.

Ще одним важливим аспектом, який впливає на рішення підприємства про використання технології прямого пошуку, є її висока вартість на ринку рекрутингових послуг. Середня оплата рекрутера (рекрутингового агентства) складатиме від одного до двох окладів потрібного фахівця, тобто 10-20% його річного доходу [52, с. 63]. Проте гарантія відповідності кандидата профілю посади та потребам підприємства буде достатньо високою, за рахунок чого ці витрати швидко окупаються.

При прямому пошуку співробітник рекрутингового агентства спільно із замовником або внутрішній рекрутер спільно із роботодавцем визначають коло всіх можливих компаній, де працюють потенційні кандидати. Далі рекрутер ідентифікує коло посад в цих компаніях, які підходять під вакансію, і пропонують спеціалістам, що їх займають, перейти у штат підприємства-замовника. Тут важливим є не лише знайти потрібного кандидата, але зуміти зацікавити його переходом до нового роботодавця, тобто глибоко оцінити структуру його мотивів та стимулів.

На відміну від класичного рекрутингу, де пошук здійснюється серед активних кандидатів, які шукають роботу, прямий пошук та хедхантинг спрямовані на пасивних кандидатів, що на момент пошуку працюють в інших компаніях та/або не шукають роботу.

Хедхантинг (Head Hunting) є різновидом технології прямого пошуку (Executive Search), однією з найбільш затратних і трудомістких технологій конфіденційного «переманювання» конкретного спеціаліста з однієї компанії в іншу (в цьому полягає його відмінність від Executive Search, де персона кандидата є наперед невідомою). Тому часто підприємства, не маючи в штаті рекрутерів з відповідним досвідом і навичками складних переговорів, звертають за послугами хедхантингу до рекрутингових агентств. У світовій практиці гонорар за пошук та «переманювання» фахівця становить приблизно 30% від загального річного доходу прийнятого кандидата [6, с. 217].

Як влучно зазначає авторський колектив під керівництвом Малєєвої О.В., якщо класичний рекрутинг використовується для підбору «білих комірців», скринінг – для підбору персоналу на початкові позиції, то хедхантинг розрахований на так званих «золотих комірців» (керівників вищого рівня) [31, с. 26].

Серед виділених в табл. 1.4 сучасних технологій рекрутингу є ті, що пов'язані із позиковою працею (temporary staffing, аутсорсинг, аутсафінг, лізинг персоналу). Першою із них зазначена технологія temporary staffing –

підбору тимчасового персоналу на нетривалий період. Найчастіше ця послуга затребувана під час проведення маркетингових заходів або необхідності залучення працівників до короткострокових (разових) проектів підприємства [12, с. 84]. Найчастіше підбір таких кандидатів проводить рекрутингове агентство, яке несе відповідальність за тимчасового співробітника.

Технологія аутсорсингу персоналу передбачає передачу деяких непрофільних для підприємства функцій (виробничих, адміністративних, рекламних, інформаційних, бухгалтерських – залежно від профілю діяльності підприємства) компанії-аутсорсеру. Концепція використання такої технології ґрунтується на необхідності зосередження підприємства на ключовому виді діяльності, що приносить найвищі доходи, при одночасній передачі певних функцій або видів діяльності назовні, що, в свою чергу, базується на переконанні, що спеціалізовані компанії-аутсорсери зроблять це більш якісно та при нижчих витратах [14, с. 39]. Зміст аутсорсингової технології рекрутингу полягає в наступному: компанія-аутсорсер укладає трудові договори з працівниками і на умовах грошової компенсації передає їх замовнику. Тобто останній придбаває не працю конкретних працівників, а послугу в аутсорсера.

Технологія аутстафінгу полягає у тому, що співробітники, які раніше перебували у штаті компанії-замовника, переводяться в штат компанії, яка надає послуги аутстафінгу, тобто дана компанія стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає роботи [49, с. 392]. На сьогодні у більшості розвинених країнах світу аутстафінг розглядається як необхідний елемент ринку праці, що сприяє підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності компанії, а також підтримці і зростанню зайнятості населення [24, с. 121].

Певним чином аутстафінг схожий на іншу технологію рекрутингу – лізинг персоналу, однак ці поняття не можна вважати тотожними, оскільки під час лізингу співробітники весь час знаходяться у штаті компанії-

провайдера і працюють на компанію-замовника, коли в цьому є потреба. При аутстафінгу такої ситуації не виникає.

До загальних переваг використання технології аутстафінгу персоналу для підприємства належать [12, с. 85]:

- скорочення чисельності співробітників в штатному розписі дає підприємству змогу зменшувати прямі витрати;
- поява додаткового часу для освоєння і застосування HR-відділами новітніх методик навчання і менеджменту;
- зменшення юридичних ускладнень, пов'язаних із ризиком щодо виплати компенсацій у разі звільнення співробітників;
- зниження адміністративного та фінансового навантаження при одночасному збереженні контролю над співробітниками;
- можливість підвищувати заробітну плату співробітників та/або впроваджувати додаткові виплати за рахунок оптимізації витрат;
- можливість перевірки нових співробітників на професійну та корпоративну відповідність.

Проте, поряд з перевагами, до суттєвих недоліків аутстафінгу персоналу відносять [41, с. 115-116]: висока імовірність нелояльного ставлення співробітників до компанії, яка не є офіційним роботодавцем; відсутність повного контролю над рівнем умотивованості працівників та можливості стимулювати їх до професійного розвитку; відсутність чіткого контролю за якістю роботи та недостатні гарантії її виконання.

Технологія реферального рекрутингу означає, що компанія залучає до пошуку кандидатів власних співробітників, які стають адвокатами HR-бренду і рекомендують її знайомим, друзям, колишнім колегам, фільтруючи тих, хто підходить під організаційну культуру. Ця рекрутингова технологія не може використовуватись як самостійна, а лише доповнює інші. На сьогодні за допомогою реферальних програм наймається близько 50% топ-менеджерів крупних компаній [17, с. 16].

Останнє десятиріччя сфера рекрутингу зазнала колосальних змін. Цифрові технології кардинально реформують підходи роботодавців до питання підбору персоналу і формують підґрунтя для розвитку digital-рекрутингу. Спираючись на дослідження міжнародної консалтингової компанії Deloitte [39], на рис. 1.4 нами зображено основні тенденції у використанні digital-інструментів в рекрутингу підприємств.

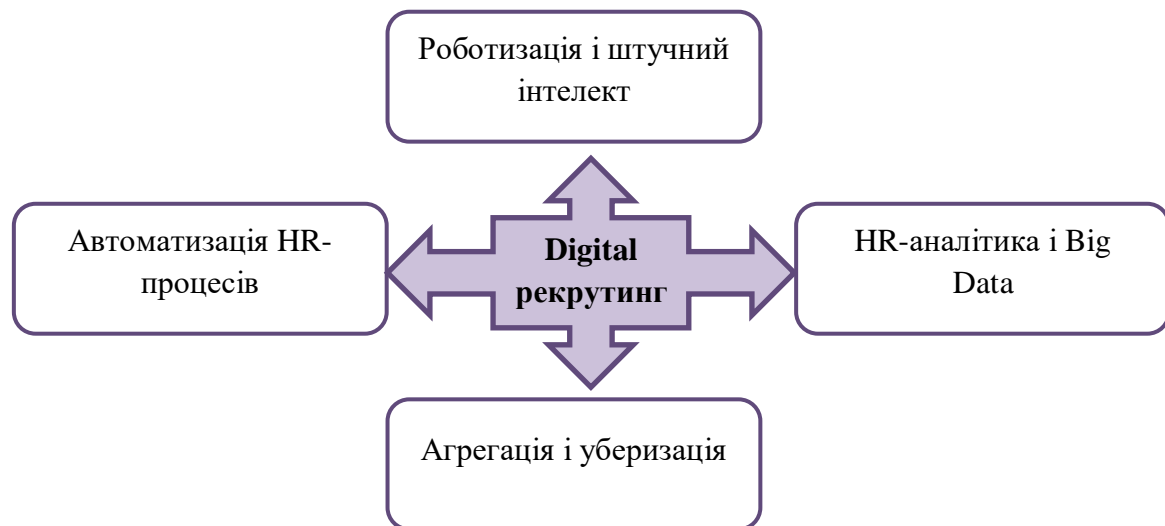


Рис. 1.4. Digital-тенденції в рекрутингу за даними дослідження міжнародної компанії Deloitte

Джерело: складено автором на основі [39, с. 3-5]

Щодо роботизації і штучного інтелекту, то відповідні їм інструменти (роботи-рекрутери, чат-боти, програми штучного інтелекту) визнаються найбільш перспективними в рекрутингу персоналу. Зокрема, на світових ринках вже зараз запускаються роботи-рекрутери: вони зв'язують з кандидатом по аудіо- чи відеозв'язку, проводять співбесіди за завчасно розробленими скриптами, зчитують емоції кандидата під час інтерв'ю, записують відповіді, надсилають їм електронні листи. За оцінкою, Deloitte робот-рекрутер скорочує часові і трудові затрати на підбір персоналу у 10 разів [39, с. 4].

Крім роботів, компанії і кадрові портали активно створюють чат-боти в усіх відомих месенджерах, зокрема, Viber, Telegram, WhatsApp, Facebook

Messenger, Slack та інших. HR-боти виконують широкий спектр рекрутингових функцій: від пошуку резюме і спілкування з кандидатом до планування зустрічей із ним.

Рекрутингові системи на основі штучного інтелекту використовуються, як правило, для виконання складних завдань, таких як: розпізнавання осіб на фото, соціально-психологічні інтерпретація та відбір кандидатів [9, с. 82].

Деякі українські автори [8, с. 315] вважають, що поширення роботизації в рекрутингу може мати негативні наслідки, як то: безробіття рекрутерів і ризик добору працівників невідповідного вакантній посаді типу.

В якості прикладів предикативної HR-аналітики і роботи з великими даними (Big Data) можна навести наступні [39, с. 4]: сервіси Social CV (збір і аналіз соціальної активності кандидатів), Taleo Radar (мобільний додаток, який дозволяє виявити, хто із кандидатів зараз перебуває в безпосередній близькості), корпоративні сервіси для рекрутерів, зокрема, таких відомих брендів, як Хerox і Walmart (аналіз соціальної активності друзів співробітників і визначення тих із них, для кого пропозиція про роботу буде найбільш актуальною). Розробка аналітичних застосунків з функцією предикативної аналітики дозволить впроваджувати її з урахуванням конкретного регіону перебування роботодавця і розробляти аналітичні моделі для прогнозування рекрутингових заходів, анонімного пошуку роботи кандидатами і т.д.

Ще один digital-тренд в рекрутингу – агрегація і уберизація. Агрегатори резюме об'єднують в одну базу всіх кандидатів, що мають профілі на сайтах з пошуку роботи і в соціальних мережах. Як приклад, можна навести сервіс Indeed.com, Go Recruit, Amazing Hiring [8, с. 315]. Не менш цікавою є тенденція до взаємодії роботодавців зі сторонніми рекрутерами, чії портфоліо зібрані на цифрових платформах. Цей тренд отримав назву уберизації по аналогії з моделлю Uber, коли роботодавці публікують вільні вакансії, а рекрутери надсилають свої пропозиції [39, с. 5].

Щодо останнього із зазначених на рис. 1.4 трендів – автоматизації HR-процесів, то тут можна виділити три її актуальні напрямки [39, с. 4]: відеоінтерв'ю, тестові програми для кандидатів та оцінка персоналу (як кандидатів, так і діючих співробітників компаній). Очевидними перевагами автоматизації рекрутингу для роботодавців є можливість пошуку та підбору кандидатів дистанційно, особливо, якщо це регіональний пошук, а для шукачів роботи – проходити онлайн-інтерв'ю і тестування у зручний час, для рекрутерів – переглядати записи співбесід і результати тестувань. Такі digital-технології суттєво скорочують часові затрати і створюють комфортні умови як для рекрутерів, так і кандидатів.

Отже, вимогою сьогодення для сучасних підприємств є розширення горизонтів діджиталізації, адже використання digital-інструментів дозволить рекрутерам максимально швидко охопити ринок праці і активно взаємодіяти з кращими кандидатами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОТП БАНК»

2.1. Характеристика організаційних аспектів управління та аналіз результатів діяльності АТ «ОТП Банк»

ОТР Group є одним із найбільших фінансових інститутів на ринках Центральної та Східної Європи, що працює в 11 країнах, має понад 19 млн. клієнтів і створює робочі місця для 36000 співробітників [45, с. 34]. Наразі ОТР Group, створена в 1949 році як державний ощадний банк, об'єднує великі дочірні структури в сферах страхування, факторингу, нерухомості, управління активами, інвестиційними та пенсійними фондами.

В Україні до складу «Групи ОТП» входить акціонерний банк АТ «ОТП», ТОВ «ОТП Лізніг», ТОВ «КУА «ОТП Капітал» та ТОВ «ОТП Факторинг Україна», 100% власником якої є найбільша фінансова установа Угорщини ОТР Bank Plc. (Угорщина, 1051, м. Будапешт, вул. Надор, 16).

Основні історичні етапи розвитку АТ «ОТП Банк», що становить об'єкт дослідження цієї кваліфікаційної роботи, можна звести до наступних [25; 27, с. 60]:

- 15 серпня 2006 року – надання дозволу Антимонопольного Комітету України на провадження діяльності ОТР Bank Plc.;
- 2 жовтня 2006 року – отримання дозволу Національного банку України (рішення Комісії НБУ з питань нагляду та регулювання діяльності банків №266) на придбання ОТР Bank Plc. 100% капіталу Акціонерного комерційного банку «Райффайзенбанк Україна» (дата заснування цього банку – 13 листопада 1997 року);
- 7 листопада 2006 року – запис до державного реєстру банків про реєстрацію редакції Статуту Закритого акціонерного товариства «ОТП Банк»

у зв'язку зі зміною назви банку з «Акціонерний комерційний банк «Райффайзенбанк Україна» на Закрите акціонерне товариство «ОТП Банк»;

- 23 квітня 2009 року – у відповідності з рішенням Загальних зборів акціонерів (протокол №53) Закрите акціонерне товариство «ОТА Банк» змінило найменування на Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк»;

- 5 квітня 2018 року – у відповідності з Рішенням Загальних зборів акціонерів (протокол №77) Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк» перейменовано на Приватне акціонерне товариство та змінено найменування на Акціонерне товариство «ОТП Банк».

В табл. 2.1 узагальнено довідкову інформацію про АТ «ОТП Банк» станом на початок 2021 року.

Таблиця 2.1

Довідкова інформація про АТ «ОТП Банк»

№	Інформаційна позиція	Зміст
1	Повне найменування	Акціонерне товариство «ОТП Банк»
2	Скорочене найменування	АТ «ОТП Банк»
3	Код ЄДРПОУ	21685166
4	Вид діяльності згідно КВЕД	64.19 – Інші види грошово-кредитного посередництва
5	Юридична адреса та місцезнаходження	Україна, 01033, м. Київ, вул. Жилянська, 43
6	Уповноважена особа (керівник)	Мудрий Володимир Стефанович
7	Торговельні марки	Одна (ОТП)
8	Вищий орган управління	Загальні збори акціонерів
9	Ліцензії та дозволи	На підставі ліцензії НБУ № 191 від 5 жовтня 2011 року АТ «ОТП Банк»: <ul style="list-style-type: none"> • надає повний спектр банківських послуг • здійснює депозитарну діяльність зберігача цінних паперів та професійну діяльність на фондовому ринку з торгівлі цінними паперами (брокерську, дилерську діяльності та андеррайтинг) • надає послуги страхового посередника Банк є повним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб

Джерело: складено автором на основі [1]

Вищим органом управління АТ «ОТП Банк» є Загальні збори акціонерів, які збираються один раз на рік і проводяться до закінчення чотирьох місяців, але не раніше двох місяців, після завершення кожного фінансового року. На річних Загальних зборах акціонерів обираються члени Наглядової ради та Ревізійної комісії.

Загальне керівництво господарською діяльністю АТ «ОТП Банк» здійснюється Наглядовою радою банку, яка не бере участі у його поточному управлінні, але наділена правом [45, с. 52]:

1) перевіряти річну фінансову звітність, включаючи пропозиції щодо розподілу прибутку і щорічний звіт Правління банку, та подавати свої коментарі до нього на розгляд Загальних зборів акціонерів;

2) створювати комітети (Комітет з питань аудиту, Комітет з управління ризиками, Комітет з питань винагороди) із числа своїх членів для попереднього вивчення і підготовки пропозицій за питаннями, що належать до її компетенцій.

За підсумками року Наглядова рада банку звітує перед Загальними зборами акціонерів про результати своєї діяльності.

Виконавчим органом АТ «ОТП Банк» є Правління, яке підзвітне Загальним зборам і Наглядовій раді. Правління банку розробляє та передає на затвердження Наглядовій раді проекти річного бюджету та стратегії банку, забезпечуючи їх реалізацію. Стратегія розвитку АТ «ОТП Банк» визначає наявні та перспективні банківські продукти та послуги, ринки, сфери діяльності, в яких банк планує досягнути переваг над конкурентами, його потреби щодо фінансових, операційно-технологічних та кадрових ресурсів, а також переглядається щорічно відповідно до змін ринкової кон'юнктури фінансового ринку України.

Станом на 01.01.2021 р. діяльність АТ «ОТП Банк» забезпечується регіональною мережею, яка складається із 86 безбалансових операційних відділень (в 2019 р. їх було 88) [27, с. 12], на базі чотирьох з яких працюють

регіональні дирекції, зареєстровані НБУ, та регіональна дирекція Київського регіону, створена в організаційній структурі Головного офісу банку.

Незважаючи на складні умови, в яких опинилась банківська система та економіка країни в цілому у зв'язку з пандемією COVID-19, за результатами діяльності 2020 року АТ «ОТП Банк» вдалось посісти 9 місце у ТОП-10 найбільших банків України за розміром чистих активів і 5 місце за величиною чистого прибутку.

Щодо обсягів наданих банком послуг, то зацентруємо увагу на двох ключових у його портфелі – депозитних та кредитних. Завдяки збільшенню привабливості депозитних продуктів та програм лояльності для постійних клієнтів кошти юридичних та фізичних осіб, вкладених в АТ «ОТП Банк», щорічно зростають (рис. 2.1). У 2020 році їх приріст у розрізі поточних рахунків та депозитів до запитання був максимальним (41,12%) і досягнув рекордних 42255,5 млн. грн. Динаміка строкових депозитів була менш інтенсивною, але також зростаючою.

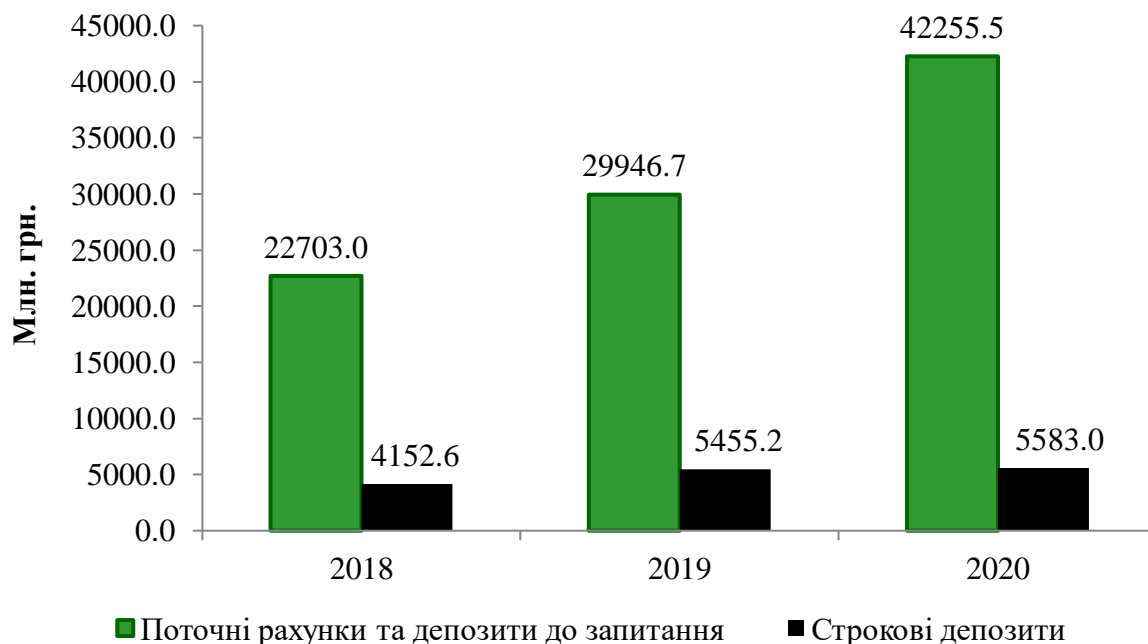


Рис. 2.1. Динаміка депозитних послуг (продуктів) АТ «ОТП Банк» в 2018 – 2020 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [44, с. 43; 45, с. 44]

На рис. 2.2 зображено структуру кредитного портфелю банку.

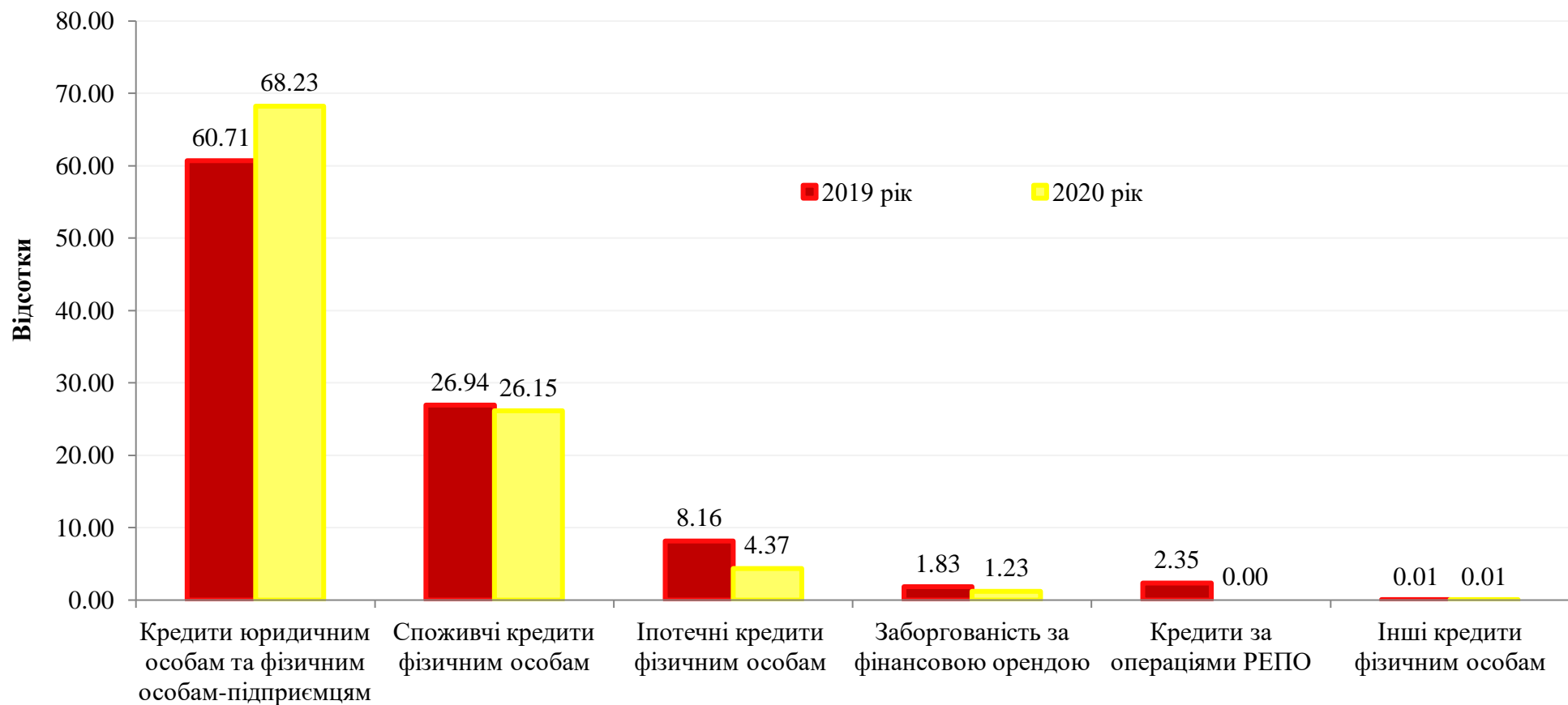


Рис. 2.2. Структура надання кредитних послуг (продажу кредитних продуктів) як основних у портфелі АТ «ОТП Банк» за 2019 – 2020 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [45, с. 35]

Як бачимо з рис. 2.2, найбільшу частку кредитного портфелю АТ «ОТП Банк» займають кредити корпоративному бізнесу (юридичним особам) та фізичним особам-підприємцям: 68,23% в 2020 р. проти 60,71% в 2019 р. Тут варто зазначити, що їх якість в 2020 р. суттєво підвищилась: не проблемна заборгованість перетнула позначку в 90%, оскільки банк приділяє особливу увагу процесу постійного моніторингу та ранньої ідентифікації проблемної і потенційно проблемної заборгованості позичальників. На другому місці – споживчі кредити фізичним особам, які продовж двох років, складають більше чверті наданих банком кредитів. Обсяг іпотечних кредитів АТ «ОТП Банк» виріс більше, ніж вдвічі, і станом на кінець аналізованого періоду займав 8,16% в структурі кредитного портфелю. Кредити за операціями РЕПО в 2020 р. не надавались.

На підставі даних табл. 2.2 проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП Банк». Для їх розрахунку була використана офіційна фінансова звітність банку – окремий Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи [Додаток А], а також Звіт про фінансовий стан [Додаток Б].

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП Банк»
за 2019-2020 рр.**

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
		2019	2020		
1	2	3	4	5	6
1	Чистий процентний дохід, тис. грн.	3439247	3576793	137546,0	104,0
2	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3362	3205	-157,0	95,3
3	Продуктивність праці (чистий процентний дохід) одного штатного працівника, тис. грн./особу	1023,0	1116,0	93,0	109,1
4	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	709239	735863	26624,0	103,8
5	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./особу	17,6	19,1	1,6	108,8

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
6	Середньорічна вартість основних засобів та нематеріальних активів, тис. грн.	523890	651620	127730,0	124,4
7	Фондовіддача, грн./грн.	6,6	5,5	-1,1	83,6
8	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	38769231	51853115	13083884,5	133,7
9	Банківський капітал, тис. грн.	7774475	9571561	1797086,0	123,1
10	Операційний дохід, тис. грн.	5082879	4266354	-816525,0	83,9
11	Повні (операційні) витрати, тис. грн.	1988513	2147005	158492,0	108,0
12	Повні (операційні) витрати на 1 грн. процентних доходів, коп.	0,58	0,60	0,02	103,8
13	Операційний прибуток, тис. грн.	3094366	2119349	-975017	68,5
14	Чистий прибуток, тис. грн.	2536756	1733722	-803034	68,3
15	Операційна рентабельність, %	155,6	98,7	-56,9	*
16	Рентабельність банківського капіталу, %	32,6	18,1	-14,5	*
17	Рентабельність активів, %	6,5	3,3	-3,2	*

Джерело: складено автором на основі [Додаток А, Б]

Чистий процентний дохід банку виріс несуттєво – на 4% за два роки і досяг позначки 3576793 тис. грн. в 2020 р. Середньооблікова кількість працівників скоротилась на 157 осіб, або 4,7%. На фоні цього позитивним є зростання продуктивності праці (чистого процентного доходу) на одного штатного працівника: з 1023 тис. грн. в 2019 р. до 1116 тис. грн. в 2020 р., або на 9,1%.

Фонд оплати праці штатних працівників АТ «ОТП Банк» зазнав незначного приросту: темп його росту за два роки становить 103,8%. У розрахунку на одного працівника його динаміка була більш інтенсивною. Так, в 2019 р. середня заробітна плата одного працівника банку за місяць складала 17,6 тис. грн., а наступного року – 19,1 тис. грн., тобто збільшилась на 8,8%.

Середньорічна вартість основних засобів та нематеріальних активів банку істотно виросла – на 24,4% за період, що аналізується. Оскільки темп їх росту випереджав темп росту чистих процентних доходів, то показник

фондовіддачі скоротився з 6,6 до 5,5 продовж 2019 – 2020 рр., що розцінюється негативно.

З даних табл. 2.2 бачимо, що АТ «ОТП Банк» наростив вартість активів (на 33,7%) та банківського капіталу в цілому (на 23,1%). Натомість відчутно (на 16,1%) знизився розмір його операційного доходу, а вартість операційних витрат, навпаки, зросла на 8%. Як наслідок, у розрахунку на 1 грн. процентних доходів величина операційних витрат збільшилась з 0,58 коп. до 0,60 коп. за період.

Несприятливою тенденцією є те, що діяльність банку в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. була менш прибутковою. Так, розмір операційного і чистого прибутку скоротився відповідно на 31,5% і 31,7%. Операційна рентабельність впала зі 155,6% в 2019 р. до 98,7% в 2020 р., або на 56,9%. Рентабельність банківського капіталу скоротилась на 14,5%, а рентабельність активів знизилась до 3,3%, або на 3,2% відносно попереднього року.

Таким чином, фінансово-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк» мали, переважно, негативну динаміку, пов'язану з падінням прибутковості, скороченням чисельності персоналу (кількості робочих місць) та ділової активності. Натомість позитивним є випередження темпу росту продуктивності праці над темпом росту витрат на її оплату, що вказує на грамотно побудовану систему мотивації персоналу в банку.

2.2. Оцінка кадрового складу АТ «ОПТ Банк» та ефективності його використання

Аналіз кадрового складу АТ «ОТП Банк» розпочнемо з оцінки змін, що відбувались в його структурі у розрізі категорій банківського персоналу (табл. 2.3). З даних таблиці можна зробити висновок, що скорочення працівників спостерігалось за всіма виділеними категоріями.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури працівників АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	3 362	100,0	3 205	100,0	-157	*
2	Непромисловий персонал	89	2,6	82	2,6	-7	-0,1
3	Промислово-виробничий персонал (ПВП), всього, в т.ч.:	3 273	97,4	3 123	97,4	-150	0,1
3.1	операційні працівники (менеджери з продажу банківських продуктів та послуг, фінансові консультанти, операційно-касові працівники операційних відділень банку)	1425	42,4	1356	42,3	-69	-0,1
3.2	керівники	108	3,2	104	3,2	-4	0,0
3.3	спеціалісти	1155	34,4	1120	34,9	-35	0,6
3.4	службовці	386	11,5	372	11,6	-14	0,1
3.5	інший персонал (прибиральники, охоронці, чергові, кур'єри тощо)	199	5,9	171	5,3	-28	-0,6

Джерело: складено автором на основі [Додаток В]

Із 157 осіб, на які скоротилась чисельність персоналу банку, 150 осіб припадає на промислово-виробничий персонал і 7 осіб – на непромисловий персонал, що задіяний в обслуговуванні об'єктів соціальної інфраструктури, які обліковуються на балансі АТ «ОТП Банк». Таким чином, кількість його непромислового персоналу в 2020 р. становила 82 особи, а ПВП – 3123 особи.

Серед промислово-виробничого персоналу максимальне скорочення відбулось за категорією операційних працівників (в досліджуваному банку до них належать менеджери з продажу банківських продуктів та послуг, фінансові консультанти, а також працівники, які займаються операційно-касовим обслуговуванням) – на 69 осіб (до 1356 осіб в 2020 р.). На другому місці за обсягами скорочень – спеціалісти (на 35 осіб, або до 1110 осіб в 2020 р.) і на третьому – інший персонал, тобто прибиральники, охоронці, чергові, кур'єри, стажери (на 28 осіб, або до 181 особи в 2020 р.). Зауважимо, що в 2019 – 2020 рр. АТ «ОТП Банк» поступово переходить на аутсорсингову систему найму обслуговуючого персоналу (в табл. 2.3 це і є категорія «інший персонал»), тому зменшення його кількості пояснюється саме цією причиною.

Також на кінець аналізованого періоду менше задіяно службовців (на 14 осіб) та представників керівничого складу персоналу (на 4 особи). Скорочення керівників пов'язано, в першу чергу, із закриттям в 2020 р. декількох безбалансових операційних відділень банку.

В структурі персоналу АТ «ОТП Банк» найбільша питома вага припадає на операційних працівників (42,4% в 2019 р. проти 42,3% в 2020 р.), а також спеціалістів (34,4% в 2019 р. проти 34,9% в 2020 р.).

У табл. 2.4 представлено гендерний розподіл працівників банку. Отже, у складі промислово-виробничого персоналу переважають представники чоловічої статі. Їх питома вага в 2019 р. становила 50,7%, а в 2020 р. зросла до 52,1%.

Динаміка складу та структури персоналу АТ «ОТП Банк» за гендерною ознакою за 2019-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб		Питома вага, %		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
Промислово-виробничий персонал, всього						
Чоловіки	1661	1627	50,7	52,1	-34	1,4
Жінки	1612	1496	49,3	47,9	-116	-1,4
Разом	3273	3123	100,0	100,0	-150	*
Управлінський персонал						
Чоловіки	934	922	56,6	57,8	-12	1,2
Жінки	715	674	43,4	42,2	-41	-1,2
Разом	1649	1596	100,0	100,0	-53	*
Операційний та інший персонал						
Чоловіки	727	705	44,8	46,2	-22	1,4
Жінки	897	822	55,2	53,8	-75	-1,4
Разом	1624	1527	100,0	100,0	-97	*

Джерело: складено автором на основі [Додаток В]

В структурі управлінського персоналу АТ «ОТП Банк» гендерні пропорції також склались на користь чоловіків: 56,6% в 2019 р. проти 57,8% в 2020 р. В абсолютному вираженні кількість управлінців-чоловіків скоротилась на 12 осіб, а жінок в управлінському апараті – на 41 особу. Відповідно на кінець періоду, що аналізується, у складі банку працювало 922 чоловіки та 674 жінки з числа управлінських кадрів.

Серед операційного та іншого персоналу банку превалюють жінки, проте їх частка за період зменшилась з 55,2% до 53,8%, а кількість впала до 822 осіб в 2020 р., що на 75 осіб менше, ніж в 2019 р. Динаміка чоловіків була такою: в 2019 р. їх кількість становила 727 осіб, а наступного року на 22 особи менше.

Зміни у кадровому складі працівників АТ «ОТП Банк» можна простежити на підставі показників руху персоналу, що наведені в табл. 2.5.

Аналіз змін у кадровому складі та показників руху персоналу АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3362	3205	-157	-4,7
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	377	406	29	7,7
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб, в т.ч.:	495	668	173	34,9
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	21	32	11	52,4
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	474	636	162	34,2
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	3376	3114	-262	-7,8
5	Коефіцієнт загального обороту	25,9	33,5	7,6	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	11,2	12,7	1,5	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	14,7	20,8	6,1	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	14,1	19,8	5,7	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	76,2	60,8	-15,4	*
10	Коефіцієнт постійності кадрового складу	100,4	97,2	-3,3	*

Джерело: складено автором на основі [Додаток В]

За аналізований період кількість звільнених працівників перевищує кількість прийнятих. Так, в 2019 р. штат банку поповнили 377 працівників, а наступного року на 29 осіб, або 7,7% більше. Кількість звільнених зросла значно інтенсивніше: на 34,9% за два роки і в 2020 р. досягла позначки 668 осіб, причому більша їх частина – з причин плинності кадрів. Також у зв'язку із закриттям (переформатуванням, укрупненням) безбалансових відділень АТ «ОТП Банк» в окремих містах України не всі працівники були повторно працевлаштовані в інші відокремлені підрозділи банку і певні позиції ним закриті: 21 особа у такий спосіб звільнені в 2019 р. і 32 особи в 2020 р.

Означені зміни у кадровому складі АТ «ОТП Банк» призвели до того, що коефіцієнт загального обороту працівників збільшився з 25,9% до 33,5% за період. Коефіцієнт обороту по прийому за величиною поступається коефіцієнту обороту по прийняттю. Так, в 2020 р. перший із них досяг 12,7% (на 1,5% більше, ніж в 2019 р.), а другий – 20,8% (на 6,1% більше, ніж в 2019 р.). Коефіцієнт плинності кадрів банку на початку періоду становив 14,1%, а вже наступного року виріс до 19,8%, що є негативною тенденцією руху персоналу, адже свідчить про пришвидшення відтоку кадрів. Хоча слід відмітити, що в банківському секторі коефіцієнт плинності, особливо серед операційного персоналу, може сягати значно вищих відміток, проте його наближення до 20% вже можна вважати критичним проявом нестабільності кадрового складу і свідченням проблем з наймом. На це також вказує динаміка коефіцієнтів відновлення працівників та постійності кадрового складу. Зокрема, коефіцієнт відновлення скоротився на 15,4% і досяг в 2020 р. позначки 60,8%. Коефіцієнт постійності кадрового складу із 100,4% в 2019 р. впав до 97,2% в 2020 р., що ще раз підтверджує факт збільшення масштабів плинності.

Ефективність використання персоналу АТ «ОТП Банк» проаналізуємо, спираючись на співвідношення темпів росту двох показників – продуктивності та рівня оплати праці, що проілюстровано на рис. 2.3. Показник продуктивності праці безпосередньо відображає її результативність у розрахунку на одного штатного працівника, а його співставлення із середнім рівнем заробітної плати у динаміці дозволяє визначити, наскільки ефективно організована система мотивації праці персоналу, яка чинить на неї вплив, і чи мають її заходи стимулюючий ефект.

Як видно з рис. 2.3, продовж 2018 – 2019 рр. в банку склалась несприятлива ситуація, коли темп росту середньої заробітної плати (108,5%) перевищує темп росту продуктивності праці або чистого процентного доходу на одного штатного працівника (102,9%).

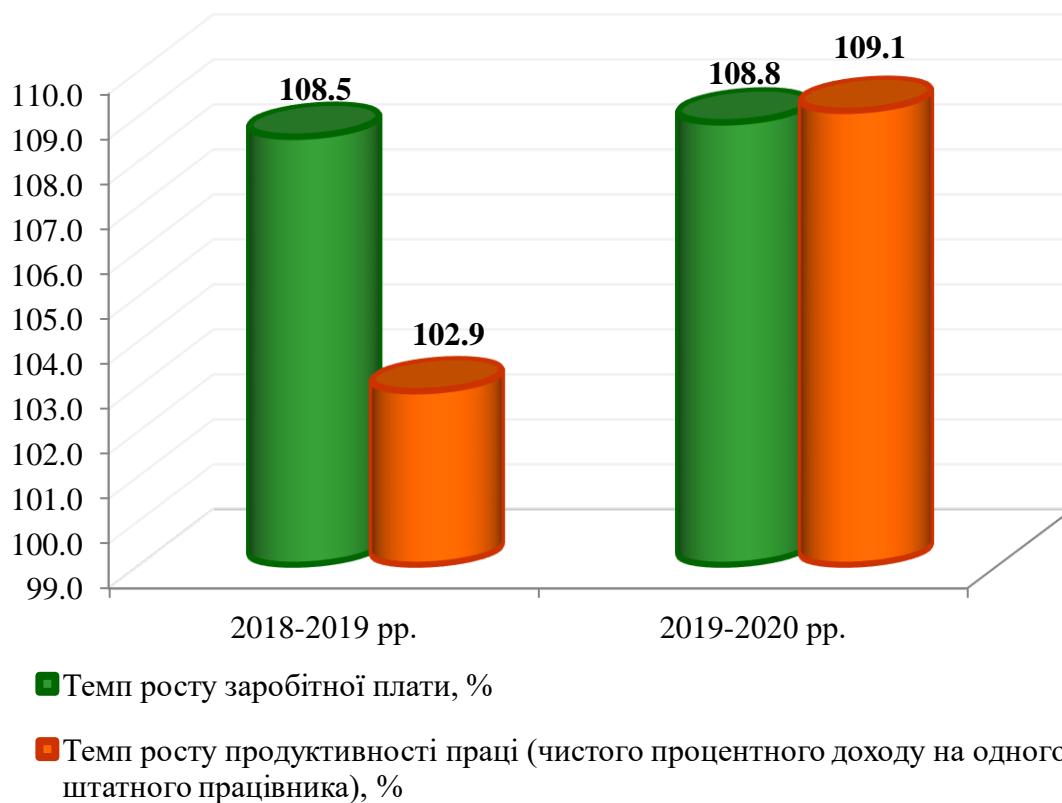


Рис. 2.3. Оцінка ефективності використання персоналу АТ «ОТП Банк» через співвідношення темпів росту продуктивності та рівня оплати праці
Джерело: складено автором за даними табл. 2.2

В 2019 – 2020 pp. ситуація виправилась і темп росту продуктивності праці, хоча і несуттєво, але випередив в динаміці зростання показника середньої заробітної плати: 109,1% проти 108,8% відповідно, що вказує на формування в банку сприятливого мотиваційного середовища, яке стимулює працівників підвищувати результати індивідуальної і колективної праці.

Отже, рівень продуктивності праці персоналу банку та будь-якого підприємства багато в чому визначається діючою системою мотивації праці, де базовим стимулюючим інструментом є заробітна плата. Її динаміка у розрізі категорій персоналу АТ «ОТП Банк», а також з врахуванням співвідношення рівня зарплати управлінського і операційного персоналу представлені в табл. 2.6.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати промислово-виробничого персоналу АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу (ПВП), осіб всього, в т.ч.:	3273	3123	-150	-4,6
1.1	операційний та інший персонал	1 624	1527	-97	-6,0
1.2	управлінський персонал	1649	1596	-53	-3,2
2	Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн., всього, в т.ч.:	690463,8	717035,9	26572,1	3,8
2.1	операційний та інший персонал	296899,4	301155,1	4 255,7	1,4
2.2	управлінський персонал	393564,4	415880,8	22 316,5	5,7
3	Середня за місяць заробітна плата одного працівника ПВП, тис. грн., в т.ч.:	17,6	19,1	1,6	8,8
3.1	операційний та інший персонал	15,2	16,4	1,2	7,9
3.2	управлінський персонал	19,9	21,7	1,8	9,2
4	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати операційного та іншого персоналу	1,31	1,32	0,02	*

Джерело: складено автором на основі [Додаток В]

Як бачимо з даних табл. 2.6, середня заробітна плата одного працівника ПВП АТ «ОТП Банк» з 17,6 тис. грн. в 2019 р. збільшилась до 19,1 тис. грн. в 2020 р., або на 8,8%. Заробітна плата працівників управлінського персоналу зросла за період на 9,2%, або 1,8 тис. грн., досягнувши в 2020 р. позначки 21,7 тис. грн. Рівень оплати праці операційного та іншого персоналу виріс менш інтенсивно – на 7,9% і в 2020 р. становив 16,4 тис. грн., що на 1,2 тис. грн. більше, ніж в 2019 р.

Коефіцієнт співвідношення середньої зарплати у розрізі вказаних категорій банківського персоналу склався на користь управлінців і становив 1,31 та 1,32 відповідно в 2019 – 2020 рр., що є цілком прийнятним, оскільки у колективному договорі банку мінімальний поріг міжкваліфікаційного (міжпосадового) співвідношення в оплаті праці для різних категорій

управлінських посад до посадового окладу середньостатистичного операціоніста коливається в діапазоні від 1,25 до 1,5.

Крім основної заробітної плати, працівники АТ «ОТП Банк» можуть регулювати розмір її змінної частини за рахунок широкої системи преміювання, що встановлена в банку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Складові системи преміювання працівників АТ «ОТП Банк»

№	Складова	Характеристика
1	Система преміювання, в тому числі:	Співробітники банку отримують грошову винагороду, розмір якої залежить від особистих результатів та вкладу в загальний фінансовий результат банку. Основними фінансовими методами заохочення працівників є регулярні та одноразові премії
1.1	Регулярні премії	Регулярні премії в АТ «ОТП Банк» поділяються, залежно від параметрів нарахування на: <ul style="list-style-type: none"> – KPI (Key Performance Indicator) based – фінансова система оцінки результатів праці, що базується на рівні досягнення стратегічних та індивідуальних цілей – індивідуальні системи мотивації – застосовуються для бізнес-підрозділів і допомагають встановлювати залежність премії від індивідуального бізнес-результату
1.2	Одноразові премії	Разові премії в АТ «ОТП Банк» встановлюються за: <ul style="list-style-type: none"> – участь у корпоративних проєктах банку – перевиконання планових показників
2	Мотиваційні програми додаткових заохочень	Крім означених видів премій, у працівників банку є можливість отримати додаткові заохочення, а саме: <ul style="list-style-type: none"> – OKR (Objectives and Key Results) – нефінансова система оцінки, що допомагає визначити досягнення вищим керівництвом крос-функціональної та / або проєктної мети у кварталі – премія за успішне наставництво для нового колеги – щоквартальне вручення ноутбука за залучення найбільш прибуткового зарплатного проєкту – цінні подарунки за участь у щорічних програмах нематеріальної мотивації співробітників, зокрема, у фото-конкурсах, ротаціях, визначенні найкращих співробітників банку – знижка на медичне страхування для співробітників та членів їх сімей

Джерело: складено автором на основі [45, с. 58]

Аналіз ефективності використання кадрового складу АТ «ОТП Банк» завершимо оцінкою використання робочого часу його штатними працівниками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	Роки				Відхилення	
		2019		2020		Абсолютне	Структурні зрушення, п.п.
		Люд.-год.	%	Люд.-год.	%		
1	Фонд робочого часу	6765439	100,0	6397654	100,0	-367785	0,0
2	Відпрацьований час	5513832,8	81,5	5054146,7	79,0	-459686	-2,5
3	Невідпрацьований час, всього, в т.ч. з причин:	1251606,2	18,5	1343507,3	21,0	91901	2,5
3.1	щорічних відпусток (основних і додаткових)	948717,5	14,0	913585,0	14,3	-35133	0,3
3.2	тимчасової непрацездатності	47561,0	0,7	53740,3	0,8	6179	0,1
3.3	відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	140456,5	2,1	170564,3	2,7	30108	0,6
3.4	переведення з економічних причин на неповний робочий день	96345,8	1,4	175734,7	2,7	79389	1,3
3.5	інші причини	18525,4	0,3	29883,1	0,5	11358	0,2

Джерело: складено автором на основі [Додаток В]

Унаслідок зменшення кількості працівників АТ «ОТП Банк» в період 2019 – 2020 рр. відбулось скорочення фонду робочого часу на 367785 люд.-годин. При цьому питома вага відпрацьованого робочого часу впала із 81,5% в 2019 р. до 79% в 2020 р. У складі невідпрацьованого робочого часу всі позиції, крім щорічних відпусток, зазнали приросту.

На підставі даних табл. 2.8 нами було розраховано структурні частки складових невідпрацьованого працівниками АТ «ОТП Банк» часу. Отримані результати проілюстровані на рис. 2.4.

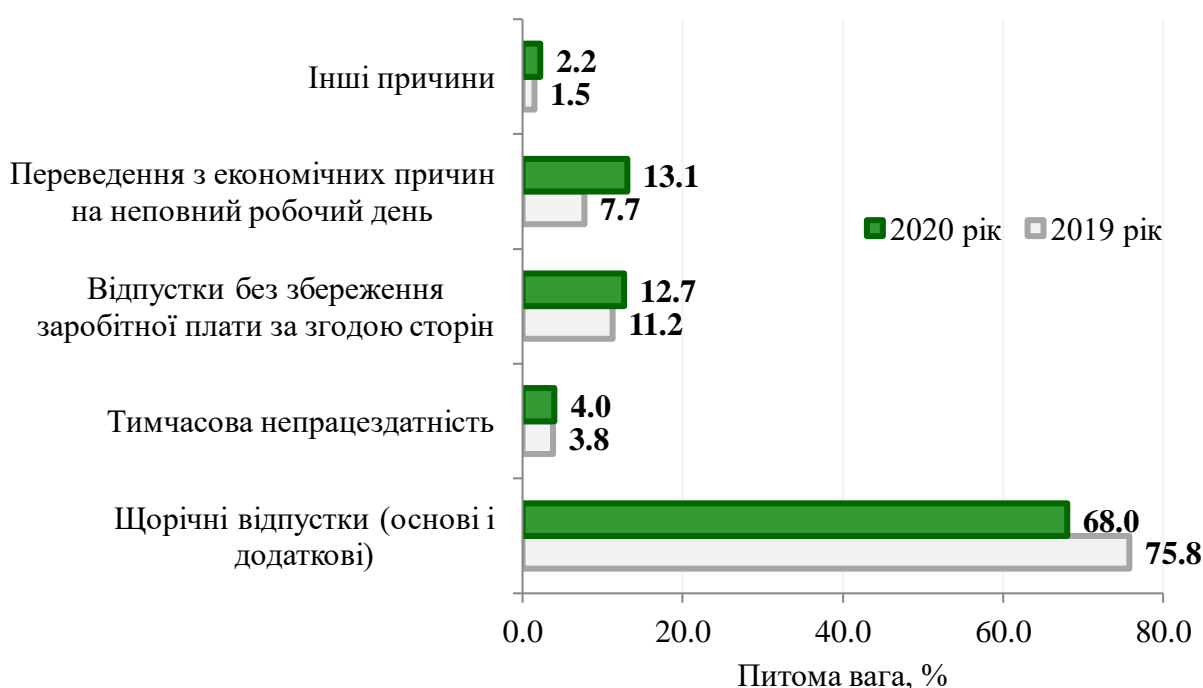


Рис. 2.4. Структура невідпрацьованого штатними працівниками АТ «ОТП Банк» робочого часу за 2019-2020 рр.

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.8

Таким чином, максимальна частка в структурі невідпрацьованого штатними працівниками банку часу припадає на щорічні відпустки (основні і додаткові), хоча спостерігаємо її скорочення з 75,8% в 2019 р. до 68% в 2020 р. Втрати робочого часу у зв'язку з переведенням окремих категорій банківського персоналу із економічних причин, зокрема, внаслідок

поширення пандемії COVID-19, на неповний робочий день зросли найбільше. Їх питома вага в структурі невідпрацьованого часу зросла із 7,7% до 13,1% за два роки. На третє місце в структурі невідпрацьованого часу у 2020 р. вийшли відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін, частка яких складала 12,7%, або на 1,5% більше, ніж в попередньому році.

Невідпрацьований час по причині тимчасової непрацездатності (хвороба, карантин, пологи, догляд за хворим тощо) в структурному співвідношенні виріс з 3,8% до 4% продовж 2019 – 2020 рр., а з інших причин – на 0,7% за період, досягнувши в 2020 р. позначки 2,2%.

Зазначимо, що продовж більшої частини 2020 року банки України адаптувались до нових умов роботи у зв'язку карантинними обмеженнями, що не могло не вплинути на фонд робочого часу. Так, в АТ «ОТП Банк», починаючи з середини березня 2020 р. змінився режим роботи відділень: робота з клієнтами тривала з 09.00 до 17:00 (на годину менше стандартного часу), операційні каси працювали з 09:30 до 16:00 (на 45 хвилин менше), а денні каси подовженого дня та каси в післяопераційний час не працювали взагалі. Клієнтам банку були надані рекомендації користуватись онлайн-банкінгом OTP Smart замість візиту у відділення. Частина співробітників головного офісу АТ «ОТП Банк» в м. Києві працювала дистанційно.

Ефективність використання працівниками АТ «ОТП Банк» робочого часу проаналізуємо за даними табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Зміни номінального та ефективного фондів робочого часу у розрахунку на одного середньооблікового працівника АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	250	251	1	0,4
2	Ефективний фонд робочого часу, годин	1916	1885	-31	-1,6

1	2	3	4	5	6
3	Календарний фонд робочого часу:	365	365	*	*
3.1	днів	365	365	*	*
3.2	годин	2920	2920	*	*
4	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	68,5	68,8	0,3	*
5	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	65,6	64,5	-1,1	*

Негативною тенденцією, яка свідчить про зниження ефективності використання кадрового складу досліджуваного банку, є те, що частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу за два роки скоротилась із 65,6% до 64,5%, тобто кількість днів, яка корисно використовується працівниками продовж року, скорочується.

2.3. Аналіз діючої системи рекрутингу та підбору персоналу в АТ «ОТП Банк»

В АТ «ОТП Банк» процес підбору персоналу та рекрутингу – центральна складова HR-менеджменту, налагодження якого входить до функціональних обов'язків працівників департаменту з управління персоналом. Його організаційна структура представлена на рис. 2.5.

Рекрутингом кандидатів займається відділ підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі АТ «ОТП Банк». Причому робота ведеться за двома типами кандидатів: внутрішніми клієнтами, тобто співробітниками банку, які перебувають у складі кадрового резерву (всі учасники програми резерву кадрів банку продовж року мають можливість просунутись вище кар'єрними сходами за результатами реалізації індивідуального плану резервіста), та зовнішніми кандидатами.



Рис. 2.5. Структура департаменту з управління персоналом АТ «ОТП Банк»

Джерело: складено автором

Основними функціями відділу підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі саме в частині рекрутингу є:

- пошук кандидатів для закриття вакантних посад, проведення всіх етапів відбору претендентів;
- оцінка співробітників банку з числа кадрового резерву за внутрішньо корпоративними стандартами та згідно вимог вакантних посад;
- exit-інтерв'ю зі співробітниками, які вирішили звільнитись з банку, завдяки якому HR-спеціалісти та рекрутери можуть відстежувати динаміку причин того, чому працівники залишають компанію.

Під час пошуку персоналу в АТ «ОТП Банк» задіяні як внутрішні, так і зовнішні джерела, вибір яких залежить від специфіки вакантної посади. Внутрішні джерела використовуються, як правило, в тих випадках, коли звільняються вакансії керівників підрозділів різних рівнів, їх заступників та старших менеджерів, оскільки вже діючі співробітники знайомі з особливостями бізнес-процесів та корпоративної культури, а значить – на їх адаптацію і навчання піде менше часу та фінансових ресурсів. На лінійні

позиції рекрутери банку частіше вдаються до зовнішнього пошуку кандидатів через корпоративні акаунти АТ «ОТП Банк» в соціальних мережах, кадрові портали, співробітництво з вищими навчальними закладами, рідше – через державну службу зайнятості та кадрові агентства. В табл. 2.10 наведено характеристику внутрішніх і зовнішніх джерел пошуку кандидатів в практиці рекрутингу досліджуваного банку.

Таблиця 2.10

Характеристика джерел і каналів пошуку кандидатів в рекрутинговій практиці АТ «ОТП Банк»

№	Джерела	Канали	Категорії персоналу, до яких застосовуються
1	Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішній корпоративний портал АТ «ОТП Банк» для співробітників • Корпоративна e-mail розсилка вакансій • Усні оголошення на колективних зборах і нарадах 	Топ-менеджмент, керівники підрозділів та банківських відділень різних рівнів, їх заступники та старші менеджери
2	Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> • Кадрові портали (rabota.ua, work.ua, grc.ua, finstaff.com.ua) • Корпоративні акаунти АТ «ОТП Банк» в соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) та месенджерах (Telegram, Viber) • Зовнішня реклама вакансій у приміщеннях банківських відділень (на клік-стендах, меню-холдерах, Зонах 24, буклети в клієнтських залах) • Сайти відділів працевлаштування закладів вищої освіти • В рідких випадках – он-лайніві ЗМІ, державна служба зайнятості і кадрові агентства 	Більша частина операційного персоналу та працівники категорії «інший персонал»

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 2.10, в банку використовуються вузько таргетовані канали комунікацій з кандидатами, ефективні з точки зору вартості та охоплення цільової аудиторії.

Якщо мова йде про внутрішній рекрутинг, то після отримання заявки від певного структурного чи відокремленого підрозділу АТ «ОТП Банк» на вакантну посаду, HR-спеціалістами (рекрутерами) банку оголошується внутрішній конкурс, після проходження якого приймається рішення про зарахування певного внутрішнього кандидата (перевага надається кандидатам з кадрового резерву) на цю посаду шляхом переведення (горизонтальної або вертикальної ротації) чи оформлення сумісництва, якщо існує така можливість.

Основні складові системи рекрутингу кандидатів при зовнішньому підборі персоналу АТ «ОТП Банк» схематично та у спрощеному вигляді представлено на рис. 2.6. Отже, після отримання і оформлення заявки рекрутери банку розміщують оголошення про вакансію (пости, рекламу) у визначених зовнішніх каналах комунікацій з кандидатом з табл. 2.10, залежно від специфіки вакансії.

Процес відбору починається з аналізу поданих (надісланих) резюме та відсіювання з них не релевантних. Із кандидатами, чиї резюме підходять під корпоративні стандарти та вимоги вакансії, проводиться телефонне інтерв'ю. Кандидатам, які успішно пройшли цей етап, надсилається електронною поштою бланк анкети та посилання на тестування (бар'єрометрію), яке дійсне лише один раз і має бути пройдено продовж 3-х діб з дня отримання доступу. Якщо кандидат пройшов тестування, він заноситься в HR-систему автоматизації кадрових процесів (SAP HR), якою користуються в АТ «ОТП Банк», та запрошується на співбесіду з рекрутером в центральний офіс банку чи певне відділення, або в разі неможливості приїхати особисто – організовується онлайн-співбесіда через Zoom-платформу, рідше – Skype. У випадку, якщо кандидат не пройшов тестування, йому надається зворотній зв'язок, як і на будь-якому етапі процесу підбору (рекрутингу) в банку.

Після співбесіди з рекрутером кандидат проходить професійне тестування, зміст якого визначається профілем посади та індивідуальними вимогами до неї.

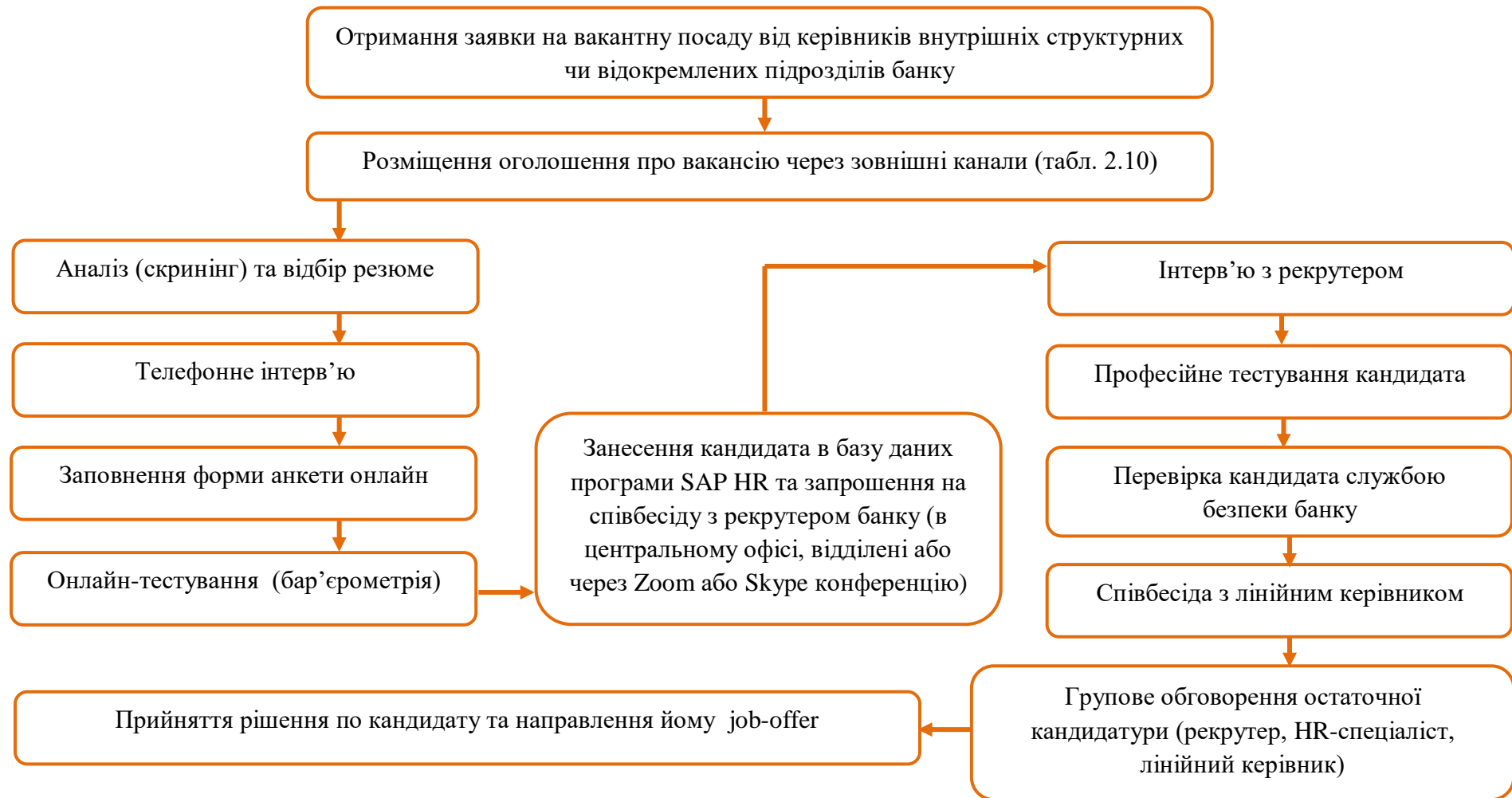


Рис. 2.6. Система рекрутингу кандидатів при зовнішньому підборі персоналу в АТ «ОТП Банк»

Джерело: складено автором

В разі успішно складених професійних тестів анкетні дані кандидата передаються рекрутерами у службу безпеки АТ «ОТП Банк» для перевірки, яка є обов'язковою для всіх зовнішніх кандидатів і відбувається продовж 5 робочих днів. Така перевірка спрямована на виявлення фактів притягнення кандидата до кримінальної відповідальності за правопорушення, пов'язані з фінансовою діяльністю та інші корисливі злочини; звільнення з попередніх місць роботи з причин фінансових чи дотичних до них порушень, які офіційно не розголошувались; роботи в компаніях, які практикують «тіньові» схеми бізнесу.

Якщо служба безпеки банку схвалила кандидата, його направляють на співбесіду з лінійним керівником підрозділу (відділення), від якого поступила заявка. Остаточне рішення про прийом на роботу приймається шляхом групового обговорення кандидатури рекрутером і HR-менеджером, які брали участь у відборі, та лінійним керівником підрозділу (відділення), де планується закриття вакансії. Після прийняття кінцевого рішення фінальному кандидату чи кандидатам надсилається job-offer (офіційне запрошення на роботу).

Для оцінки ефективності організованої в банку процесів рекрутингу скористаємось методичним алгоритмом розрахунку показників (HR-метрик), описаним в роботах [20, с. 35-37; 34, с. 226-227]. Для подальших розрахунків використовувались вихідні дані, представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Вихідні дані для розрахунку показників ефективності процесів
рекрутингу в АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.**

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Кількість відкритих вакансій	403	442	39	9,68
2	Кількість закритих вакансій, всього, в т.ч.:	392	429	37	9,44
2.1	внутрішніми кандидатами	15	23	8	53,33

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
2.2	зовнішніми кандидатами (кількість прийнятих штатних працівників)	377	406	29	7,69
3	Кількість працівників, прийнятих на випробувальний термін	396	437	41	10,35
4	Кількість рекрутерів в департаменті з управління персоналом банку (відділ підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі)	7	7	0	0,00

З даних табл. 2.11 бачимо, що кількість відкритих продовж 2019 – 2020 рр. вакансій в АТ «ОТП Банк» зросла з 403 до 442, або на 39 позицій. Натомість кількість закритих рекрутерами банку вакансій була меншою: 392 в 2019 р. та 429 в 2020 р. Із вільних вакансій більш частина закривається зовнішніми кандидатами. В 2020 р. кількість таких вакансій становила 406, що на 29 вакансій більше, ніж в 2019 р. Внутрішніми кандидатами було закрито 15 вакансій в 2019 р. і на 8 вакансій більше в наступному році.

Кількість працівників, що пройшли основні етапи підбору (рекрутингу) персоналу і були прийняті на випробувальний термін, коливалась від 396 в 2019 р. до 437 в 2020 р.

У складі відділу підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі АТ «ОТП Банк», крім штатних HR-менеджерів різних рівнів, продовж періоду, що аналізується, працювали штатних 7 рекрутерів.

Спираючись на дані табл. 2.11, нами були розраховані HR-метрики ефективності системи рекрутингу персоналу банку, що зведені в табл. 2.12.

Отже, кількість відкритих вакансій, що припадають на одного штатного рекрутера банку, становила в 2020 р. 63,1 позицій, що на 5,6 більше, ніж в 2019 р. Тобто, в середньому на місяць навантаження на одного рекрутера складає 4-5 вакансій, що вважається цілком прийнятним.

Кількість закритих одним рекрутером вакансій зросла з 56 до 61,3 позицій за період, або на 9,4%. І ці цифри менші за кількість відкритих вакансій, що розцінюється негативно.

**HR-метрики ефективності процесів рекрутингу АТ «ОТП Банк»
за 2019-2020 рр.**

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1	Кількість відкритих вакансій на одного рекрутера	57,6	63,1	5,6	9,7
2	Кількість закритих вакансій на одного рекрутера	56,0	61,3	5,3	9,4
3	Частка вакансій, закрита внутрішніми кандидатами, %	3,8	5,4	1,5	*
4	Частка вакансій, закрита зовнішніми кандидатами, %	96,2	94,6	-1,5	*
5	Ефективність закриття вакансій, %	97,3	97,1	-0,2	*
6	Загальна ефективність процесу рекрутингу, %	95,2	92,9	-2,3	*

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.11

Частки вакансій, закриті внутрішніми і зовнішніми кандидатами, склались на користь других, що, в основному, пов'язано із пріоритетністю банку в підборі персоналу, про яку йшлося раніше: внутрішній рекрутинг використовується рекрутерами для закриття вакансій працівників вище середнього рівня менеджменту, а зовнішній – лінійних позицій. Оскільки більшість із відкритих в 2019 – 2020 рр. вакансій були саме лінійними, то і закривались вони, відповідно, зовнішніми кандидатами. Частка такого закриття на початку періоду становила 96,2%, а на кінець скоротилась до 94,6%. Водночас, частка вакансій, закрита внутрішніми кандидатами, зросла з 3,8% в 2019 р. до 5,4% в 2020 р.

Ефективність закриття вакансій розраховувалось як співвідношення відкритих і закритих вакансій. За аналізований період вона несуттєво знизилась: з 97,3% до 97,1%.

Загальна ефективність процесу рекрутингу персоналу в банку обчислювалась як відношення кількості працівників, прийнятих на випробувальний термін, до кількості вакансій, закритих зовнішніми кандидатами (кількості прийнятих штатних працівників). В 2019 р.

ефективність процесу рекрутингу оцінювалась у 95,2%, а наступного року впала до 92,9%, або на 2,3%.

З огляду на проаналізовану в даному підрозділі кваліфікаційної роботи систему та процеси рекрутингу АТ «ОТП Банк», можна зробити висновок, що вона потребує удосконалень, особливо в частині розширення каналів пошуку кандидатів, що на сьогодні не задіяні в банку, та підвищення ефективності процесу рекрутингу в цілому.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ БАГАТОКАНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ АТ «ОТП БАНК» ТА ЇЇ АВТОМАТИЗАЦІЯ

3.1. Впровадження програми реферального рекрутингу як додаткового каналу пошуку кандидатів та побудова багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк» через автоматизований сервіс

Як показали результати досліджень системи рекрутингу АТ «ОТП Банк», проведені в попередньому розділі кваліфікаційної роботи, банк використовує в своїй практиці найму класичні канали пошуку кандидатів, які формують пошуковий арсенал більшості рекрутерів сучасних компаній-роботодавців: через кадровий резерв, соціальні мережі, кадрові портали, сайти відділів працевлаштування закладів вищої освіти та зовнішню рекламу у банківських відділеннях. Проте останнім часом популярності набуває ще один канал, не задіяний в банку, як то: програма реферального рекрутингу, тим більше, що нею вже користуються конкуренти – Monobank, Ukrsibbank BNP Paribas Group, АТ «Альфа-Банк» Україна, а також значна кількість українських і міжнародних компаній небанківського профілю (FMCG, ритейл, ІТ-компанії) та світові бренди, зокрема, Google та Apple.

Програми реферального рекрутингу – це дієвий спосіб залучення кандидатів за рекомендаціями вже діючих співробітників та/або через нетворкінг HR-спеціалістів (рекрутерів). Отже, програми реферального рекрутингу можна поділити на 2 види [43]:

- внутрішні – найбільш поширений вид, який будується по принципу регулярного інформування всіх співробітників компанії про відкриті вакансії, мотивує їх залучати до роботи знайомих фахівців необхідної кваліфікації. Така мотивація може бути матеріальною (бонуси та премії) і нематеріальною (додаткові дні відпустки, подарункові сертифікати);

- зовнішні, коли HR-спеціалісти (рекрутери) залучають до пошуку кандидатів в свої компанії колег з інших компаній або рекрутерів-фрілансерів, які отримують винагороду за успішно надані рекомендації.

В 2019 р. на ринок України навіть вийшов вітчизняний мобільний додаток для зовнішнього реферального рекрутингу Bonus.Work [26] для IT-спеціалістів, де можна безкоштовно розмістити будь-яку кількість вакансій і запропонувати грошовий бонус тим, хто порекомендує релевантного фахівця.

За кордоном до програм реферального рекрутингу увага прикута вже давно, а аргументи на користь їх використання підтверджуються результатами численних досліджень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги використання програм реферального рекрутингу за даними міжнародних досліджень

№	Переваги	Дані досліджень
1	2	3
1	Економія часу на підбір кандидата	<ul style="list-style-type: none"> • Залучені через реферальну програму співробітники наймаються на 55% швидше, ніж кандидати з job-порталів (американський медіа-бренд HR-Technologist) [64] • На підбір співробітника традиційними методами (розміщення вакансії, перегляд відгуків і т.д.) в середньому уходить 55 днів, через реферальні програми найм відбувається в середньому за 29 днів (LinkedIn) [58]
2	Економія грошових коштів	Реферальні програми дозволяють зекономити гроші, які були б витрачені на розміщення вакансій, оплату праці рекрутерів, агентські комісії. Навіть якщо ними передбачена грошова винагорода реферу (людині, яка порекомендувала кандидата), це буде менш затратно (LinkedIn) [58]
3	Підвищення якості найму	Кандидати на 46% частіше приймають пропозицію на працевлаштування в компанію, якщо вони зв'язані з її співробітниками. Приблизно 32% працівників рекомендують друзів та знайомих, аби допомогти своєму роботодавцю, 25% роблять це з професійних міркувань працювати з цінним фахівцем і лише 6% переслідують матеріальні міркування (Global Talent Trends, Why & How People Change Jobs) [63, с. 3]
4	Зниження коефіцієнт плинності кадрів	Запрошені кандидати, як правило, затримуються в компанії довше, ніж ті, що були найняті із job-сайтів: через рік рівень утримання рефералів становить 46% у порівнянні з 33% найнятих з job-сайтів, через два роки – 45% проти 20% (комплексні дослідження Staffing.org, Jobvite index, Career Xroads) [61]

1	2	3
5	Підвищення залученості співробітників	Реферальні програми підвищують залученість співробітників не лише в роботі, але і в процесі найму. Залучаючи діючих працівників в рекрутинг, компанія дає їм можливість самостійно обирати людей, з якими вони б хотіли працювати в одному колективі та відчуття внеску в розвиток компанії, що призводить до більш високої лояльності (американський аутсорсинг-провайдер рекрутингу «Ascolo» (Orion Talent)) [59]
6	Просування позитивного бренду роботодавця	Співробітники компанії в 10 разів більше переглядають профіль своєї компанії та керівників, ніж інший контент, з метою поділитись новинами про роботу, якою вони пишаються. При цьому кандидати сприймають інформацію, опубліковану від лінійного працівника (53%) краще, ніж від генерального директора чи CEO (47%) (LinkedIn) [23]
7	Збільшення прибутків	Реферали приносять компаніям на 25% більше прибутку, ніж кандидати, залучені з інших джерел, оскільки, в тому числі намагаються виправдати сподівання, покладені на них реферами (міжнародна рекрутингова компанія Alexander Group) [57]

Джерело: систематизовано автором на основі [23; 57-59; 61; 63; 64]

Поряд із перевагами програми реферального рекрутингу мають також суттєві недоліки, до яких належать наступні [40; 49]:

1) Суб'єктивізм. Інколи через приятельські стосунки важко об'єктивно оцінити професійні якості знайомого чи родича.

2) Проблеми із субординацією. Сімейні та приятельські відносини в колективі можуть порушити ланцюг підпорядкованості, що негативно відображається на ефективності робочого процесу та сприйняття цього факту іншими працівниками, які відчувають більш лояльне ставлення до рефералів, ніж до себе.

3) Ризик масштабних звільнень. Якщо керівництво компанії не знайде спільної мови з працівником, який був успішним рефером, то існує високий ризик того, що його реферали приймуть сторону свого рефера, внаслідок чого компанія може втратити одразу низку цінних кадрів.

В якості пропозиції щодо розширення каналів пошуку кандидатів в АТ «ОТП Банк» пропонуємо організувати програму реферального рекрутингу під назвою «Friendly to OTP». Основні етапи її реалізації зображено на рис. 3.1.

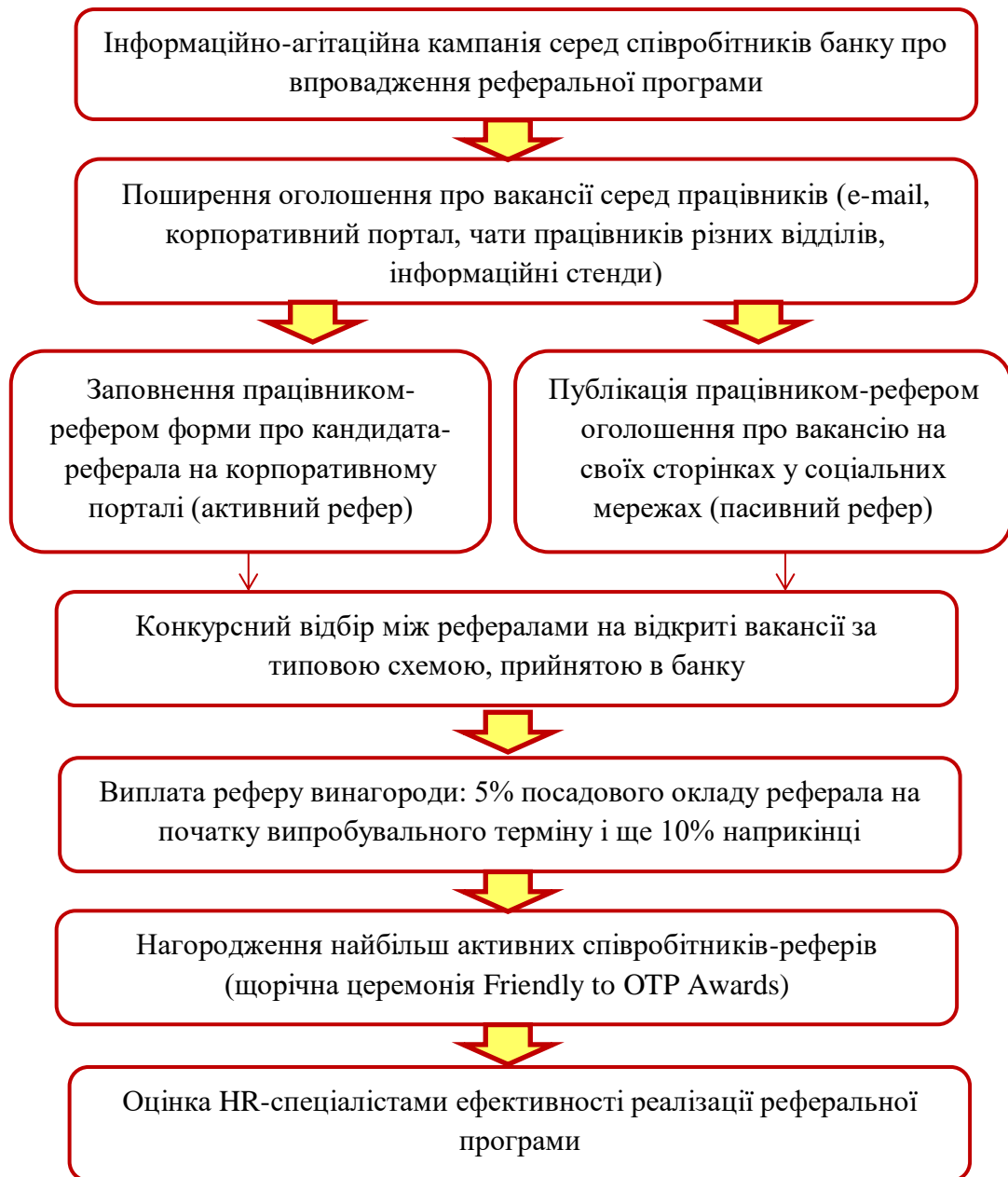


Рис. 3.1. Основні етапи реалізації програми реферального рекрутингу «Friendly to OTP»

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованої програми реферального рекрутингу розпочнеться з інформаційно-агітаційної кампанії з-поміж персоналу АТ «ОТП Банк», щоб вона, по-перше, не дала збій із самого початку через неправильне розуміння співробітниками умов залучення кандидатів, яким доведеться пройти всі типові етапи рекрутингу в банку, зазначені в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи на рис. 2.6, на загальних

підставах; по-друге, така кампанія сприятиме підвищенню інформаційної обізнаності співробітників про правила та вигоди від участі в програмі. На цьому етапі також варто роз'яснити, хто не вважатиметься рефератом: це співробітник, який вже працював в АТ «ОТП Банк» на умовах строкового трудового чи цивільно-правового договору, або був представлений у відділ підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі банку продовж останніх 6 місяців.

На наступному етапі рекрутери банку розміщують оголошення про вакансії в усіх внутрішніх каналах корпоративних комунікацій (корпоративний портал, чати працівників різних відділів, інформаційні стенди) та здійснюють e-mail розсилку на адреси співробітників. Періодично, наприклад, один раз на тиждень про вакансії необхідно нагадувати, а в разі закриття – оперативно сповіщати через ті ж канали зв'язку.

Надалі дії працівників банку можуть відбуватись за двома сценаріями:

- пасивним, коли співробітник-рефер розміщує посилання на вакансію на своїх сторінках у соціальних мережах чи в коментарях. Таким чином, рекрутери АТ «ОТП Банк» бачитимуть звідки прийшли нові кандидати і реферу в цьому випадку також передбачається стандартна винагорода за програмою;

- активним, коли співробітник-рефер самостійно шукає потенційних кандидатів серед близького оточення, спілкується із ними щодо переваг працевлаштування в банку і у разі позитивної відповіді реферала заповнює форму зворотного зв'язку на корпоративному порталі, яку отримують рекрутери банку.

Самі ж рекрутери АТ «ОТП Банк» можуть використовувати додаткові канали залучення рефералів, не лише з числа вже діючих співробітників банку, а саме – через впровадження реферальних програм для:

- студентів (робота з випускниками профільних факультетів вищих навчальних і професійно-технічних закладів, які також можуть стати рефералами, рекомендуючи своїх колег по курсу);

– співробітників, що свого часу працювали в банку (реферальна програма повторного найму);

– новачків чи стажерів, які мають високий рівень готовності рекомендувати знайомих, аби довести роботодавцю свою лояльність.

Важливим питанням організації будь-якої програми реферального рекрутингу в компанії є мотивація рефералів. Непродумана, несправедлива чи непрозора мотиваційна система може призвести до незадоволення співробітників та знизити кількість відгуків. При цьому заохочувати треба не лише реферів, чиї реферали успішно пройшли випробувальний термін, але і найбільш активних учасників програми.

Так, в якості основної винагороди нами запропоновано преміальні виплати у розмірі 15% від місячного посадового окладу співробітника-реферала, працевлаштованого в банк. Перша її частина (5%) виплачуватиметься на початку випробувального терміну, друга (10%) – наприкінці (через 3 місяці) в разі успішного його проходження. Також рекомендуємо АТ «ОТП Банк» напередодні новорічних свят організувати щорічну церемонію «Friendly to OTP Awards», на якій найбільш активним рефералам директор банку чи його заступники публічно вручатимуть цінні подарунки або премію.

Після реалізації програми реферального рекрутингу рекрутерам банку необхідно оцінити її ефективність, аби мати змогу виявити слабкі місця, скоригувати її складові, зокрема, визначити дієві форми винагороди чи оптимальний спосіб взаємодії з учасниками програми. Показниками для оцінки можуть бути [43]: співвідношення всіх рефералів до тих, що не підійшли (критичним є пропорція 1:1); співвідношення кандидатів з інших зовнішніх каналів та рефералів (якщо перших більше, ніж 70%, то реферальну програму варто просувати всередині банку); співвідношення рефералів, які пройшли і не пройшли випробувальний термін (якщо кількість тих, хто не пройшов, перевищує 10% від кількості тих, хто був прийнятий, треба працювати над покращенням системи адаптації новачків).

Визначити бюджет витрат на впровадження додаткового каналу пошуку кандидатів АТ «ОТП Банк» через програму реферального рекрутингу достатньо складно, але можна навести приблизні розрахунки, що представлені нами в табл. 3.2. Відправною точкою в них став середній відсоток закриття вакансій через реферальні програми в українських компаніях, які за даними різних джерел [15; 42] становить від 10% до 25%. Нами обрано оптимістичний сценарій і, відповідно, 25% закриття вакансій рефералами у плановому році.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження програми реферального рекрутингу «Friendly to OTP» як додаткового каналу пошуку кандидатів

№	Показники	Значення
<i>Вихідні показники</i>		
1	Середньостатистичний (максимальний) відсоток закриття вакансій реферальними програмами в українських компаніях, %	25
2	Кількість прийнятих штатних працівників в 2020 році, осіб	406,0
3	Ставка премії співробітнику-реферу за приведеного реферала, % від місячного посадового окладу останнього	15
4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника ПВП в 2020 році, тис. грн.	19,1
5	Щорічна премія для найбільш активного реферала («Friendly to OTP Awards»), тис. грн.	5
6	Кількість преміантів в категорії найбільш активних рефералів банку, осіб	3
<i>Розрахункові показники</i>		
7	Плановий показник кількості приведених рефералів	102
8	Розмір премії співробітникам-реферам за всіх приведених рефералів, тис. грн.	290,8
9	Розмір премії трьом найбільш активним рефералам банку, тис. грн.	15
10	Загальний розмір премій за реферальною програмою за рік	305,8
11	Єдиний соціальний внесок на преміальні виплати	67,3
12	Всього витрат на реалізацію програми реферального рекрутингу «Friendly to OTP», тис. грн.	373,1

Джерело: розраховано автором

Отже, загальний бюджет витрат на впровадження програми реферального рекрутингу в АТ «ОТП Банк» буде становити 373,1 тис. грн.

Також з метою побудови багатоканальної системи рекрутингу та оптимізації роботи з підбору персоналу в досліджуваному банку нами рекомендовано звернути увагу на програмний продукт Nuwork українського IT-розробника. Адже і без реферальної програми, запропонованої раніше, рекрутери АТ «ОТП Банк» використовують одночасно для пошуку кандидатів чотири кадрових портали, корпоративні акаунти в чотирьох соціальних мережах і двох месенджерах, сайти відділів працевлаштування закладів вищої освіти (все зазначено в табл. 2.6 другого підрозділу кваліфікаційної роботи), проте ця робота ведеться дуже розрізнено і має різних виконавців (відповідальних за певні канали) з числа рекрутерів. Сервіс автоматизації рекрутингу Nuwork дозволить не лише управляти його каналами за принципом «єдиного вікна» і консолідації інформації з різних джерел в автоматизованому режимі, але за рахунок вбудованих функцій надасть змогу використовувати додаткові канали пошуку кандидатів, не були задіяні в банку раніше. Багатоканальна система автоматизації рекрутингу АТ «ОТП Банк» при цьому виглядатиме так, як це проілюстровано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Багатоканальна система рекрутингу в автоматизованій програмі Nuwork

Джерело: складено автором на основі [60]

На рис. 3.2 зеленим кольором виділені канали пошуку і роботи з кандидатами, що вже використовуються в АТ «ОТП Банк» і будуть автоматизовані, а червоним – канали, які до цього не використовувались штатними рекрутерами і можливість впровадження яких з’явиться в банку. У тому числі сервіс Nuwork технічно дозволяє автоматизувати комунікації за програмою реферального рекрутингу, яка була запропонована нами до цього.

Серед нових каналів і функцій в системі рекрутингу АТ «ОТП Банк» будуть наступні:

- Лендінг вакансій. Вбудований редактор лендінгів дозволить рекрутерам без залучення web-розробників створювати сторінки вакансій і налаштовувати їх дизайн під фірмовий стиль банку. Отримані лендінги можна публікувати в соціальних мережах і пошукових системах, а також вести за ними web-аналітику, що є корисним для рекрутерів з точки зору аналізу відгуків на вакансію і побудови воронки рекрутингу. Створений лендінг може містити інтерактивні елементи – кнопку виклику чат-боту, оціночних інструментів для кандидатів, online-анкети до вакансій.

- Месенджери і чат-боти. Чат-бот зараз стає популярним способом комунікації з кандидатом. Спілкування з HR чат-ботом може реалізовуватись через різні канали – месенджер, що підтримує інтерфейс для створення власного боту, або web-сторінка корпоративного (кар’єрного) сайту банку.

- Голосові боти. Принцип його роботи такий: після публікації вакансії для приваблення і спілкування з кандидатом автоматично запускається голосовий бот, а кандидати, які дали відгук на вакансію через будь-який канал, отримують голосове повідомлення про проходження відео-інтерв’ю.

Якщо раніше АТ «ОТП Банк» використовував для відео-зв’язку з кандидатом, переважно, Zoom-платформу (за її використання передбачається щомісячна плата за тарифом «Бізнес»), то сервіс Nuwork дозволяє проводити online-конференції через власну платформу. Крім того, в ньому вбудовані широкоживані в HR-практиці тести психологічної оцінки кандидатів,

зокрема, Maintest, On Target, Talent Q, Proaction.pro, а також є редактор Web Tutor, за допомогою якого рекрутери банку можуть створювати власні тести і повністю перевести цю складову процесу підбору персоналу в автоматизований режим.

Щодо традиційних каналів пошуку кандидатів, задіяних в банку (job-портали, бізнес-акаунти в соціальних мережах, закладка про вакансії на корпоративному порталі), то в сервісі Nuwork ними можна управляти (планувати розсилку, вести статистику, робити аналітику та будувати воронку рекрутингу за каналами) з одного місця і публікувати оголошення про вакансії одночасно в декількох каналах, з якими інтегрований сервіс (це понад 10 популярних українських кадрових порталів, всі функціонуючі в Україні соціальні мережі і месенджери).

Вартість програмного забезпечення (сервісу автоматизації рекрутингу Nuwork) за даними сайту компанії-розробника [60] у розрахунку на необхідну кількість користувачів (7 штатних рекрутерів АТ «ОТП Банк» в 2020 році) становить 304640 грн. ($\approx 304,6$ тис. грн.). До цієї суми входить вартість самого програмного забезпечення і річна вартість клієнтської ліцензії на 7 робочих місць. Навчання рекрутерів правилам роботи в програмі, її установка та технічна підтримка надаються компанією-розробником безкоштовно.

Якщо врахувати бюджет на впровадження реферальної програми рекрутингу «Friendly to OTP» та на придбання багатоканального сервісу автоматизації рекрутингу Nuwork, то на реалізацію обох пропозицій, описаних у даному підрозділі кваліфікаційної роботи, необхідно витрати 677,7 тис. грн. ($373,1 + 304,6$), з яких капітальні – це витрати на придбання програмного забезпечення в розмірі 304,6 тис. грн., інші – поточні витрати. Надалі обґрунтуємо економічну доцільність наданих пропозицій та оцінимо їх вплив на фінансово-економічний стан АТ «ОТП Банк».

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів в практику рекрутингу АТ «ОТП Банк» та їх вплив на фінансово-економічні показники діяльності банку

Для проведення подальших розрахунків сформовано групу експертів з числа співробітників департаменту з управління персоналом та фінансового департаменту АТ «ОТП Банк» в кількості 7 осіб рівня середнього менеджменту і вище. Ними були спрогнозовані значення відносного приросту чистого процентного доходу банку внаслідок впровадження багатоканальної системи рекрутингу та її автоматизації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати експертних оцінок щодо приросту чистого процентного доходу АТ «ОТП Банк» внаслідок реалізації запропонованих заходів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Чистий процентний дохід, %	0,11	0,09	0,15	0,11	0,16	0,17	0,13

Перевіримо спрогнозовані оцінки експертів з табл. 3.3 за критерієм надійності та типовості на підставі таблиці проміжних даних (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проміжні дані для визначення середнього квадратичного відхилення за експертним прогнозом

Експерти (i)	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого процентного доходу ($\Delta\text{ЧПД}_i$), %	0,11	0,09	0,15	0,11	0,16	0,17	0,13
$\Delta\text{ЧПД}$ середнє	0,13						
Відхилення: $\Delta\text{ЧПД}_i - \Delta\text{ЧПД}$ середнє	-0,02	-0,04	0,02	-0,02	0,03	0,04	0,00
Квадрат відхилення	0,0005	0,0017	0,0003	0,0005	0,0008	0,0015	0,0000
Сума квадратів відхилень	0,005						

Для визначення узгодженості думок експертів щодо наданих ними прогнозних значень приросту чистого процентного доходу банку необхідно розрахувати коефіцієнт варіації. Проте для початку з'ясуємо, яким буде середнє квадратичне відхилення експертних оцінок за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (\Delta\text{ЧПД}_i - \overline{\Delta\text{ЧПД}})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де $\Delta\text{ЧПД}_i$ – приріст чистого процентного доходу банку, який спрогнозований i -м експертом; $\overline{\Delta\text{ЧПД}}$ – середній приріст чистого процентного доходу; n – кількість експертів.

Для проведеного нами опитування середнє квадратичне відхилення експертних оцінок складатиме:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,005}{7}} = 0,027\%$$

Коефіцієнт варіації має таку формулу розрахунку:

$$cv_\sigma = \frac{\sigma}{\overline{\Delta\text{ЧПД}}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

Для прогнозу, наданого членами експертної групи АТ «ОТП Банк», коефіцієнт варіації буде таким:

$$cv_\sigma = \frac{0,027}{0,13} \cdot 100\% = 20,9\%$$

Величина коефіцієнта варіації $cv_{\sigma}(20,9\%) < 33\%$, що свідчить про однорідність експертних оцінок, тобто вони можуть використовуватись у подальших розрахунках.

Найбільш вірогідне значення прогнозу приросту чистого процентного доходу банку визначимо методом стандартного розподілу вірогідностей, згідно якого експертні оцінки з табл. 3.3 необхідно проранжувати від найменшого до найбільшого (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Ранжований ряд експертних оцінок щодо приросту чистого процентного доходу банку

$\Delta\text{ЧПД}_i, \%$	0,09	0,11	0,11	0,13	0,15	0,16	0,17
Прогноз	Песимістичний П			Вірогідний В			Оптимістичний О

Прогнозне значення приросту чистого процентного доходу АТ «ОТП Банк» внаслідок реалізації запропонованих заходів обчислимо за формулою:

$$\Delta\text{ЧПД}(\%) = \frac{\text{П} + 4 \cdot \text{В} + \text{О}}{6}, \quad (3.3)$$

де П, В, О – відповідно песимістичний, вірогідний і оптимістичний прогнози (у %).

Він буде таким:

$$\Delta\text{ЧПД}(\%) = \frac{0,09 + 4 \cdot 0,13 + 0,17}{6} = 0,13\%$$

У вартісному еквіваленті приріст чистого процентного доходу банку становитиме:

$$\Delta\text{ЧПД} = 0,13 \cdot 3576793 \div 100 = 4649,8 \text{ тис. грн.}$$

3576793 тис. грн. – це чистий процентний дохід АТ «ОТП Банк» в 2020 році за даними фінансової звітності (Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи [Додаток А]).

Розмір чистого процентного доходу банку за проєктному періоді буде дорівнювати:

$$3576793 + 4649,8 = 3581442,8 \text{ тис. грн.}$$

Також необхідно розрахувати величину операційного доходу банку за проєктом, оскільки він задіяний у розрахунку його операційного прибутку в подальшому. Операційний дохід АТ «ОТП Банк» зросте так само, як і чистий процентний дохід, і в проєктному періоді складатиме:

$$4266354 + 4649,8 = 4271003,8 \text{ тис. грн.}$$

4266354 тис. грн. – це операційний дохід АТ «ОТП Банк» в 2020 році за даними фінансової звітності (Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи [Додаток А]).

Повні (операційні) витрати банку в 2020 р. становили 2147005 тис. грн. (Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи [Додаток А]), зокрема, постійні витрати – 676306,6 тис. грн., а змінні – 1470698,4 тис. грн.

Зазначимо, що розподіл витрат на постійні та змінні в банку у пропорційному співвідношенні практично такий самий, як і у стандартного виробничого підприємства. Адже переважна частина банківських витрат – змінні витрати, до яких, здебільшого, належать процентні та комісійні витрати, прямі матеріальні витрати на виготовлення бланків та платіжних карток, розмір яких зростає або зменшується пропорційно до обсягів

банківської діяльності. Тільки відсоток постійних витрат у банку дещо вищий, ніж у виробничого підприємства.

Змінні витрати АТ «ОТП Банк» зростуть прямо пропорційно до того, як зросте чистий процентний дохід. Їх приріст в проєктному періоді буде таким:

$$1470698,4 \cdot 0,13 \div 100 = 1911,9 \text{ тис. грн.}$$

На побудову багатоканальної системи рекрутингу та її автоматизацію необхідно здійснити поточні витрати. Як встановлено в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, до поточних витрат належать витрат на реалізацію програми реферального рекруте рингу в розмірі 373,1 тис. грн. Отже, приріст повних (операційних) витрат банку становитиме:

$$1911,9 + 373,1 = 2285 \text{ тис. грн.}$$

Розмір повних (операційних) витрат банку в проєктному періоді складатиме:

$$2147005 + 2285 = 2149290 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо приріст операційного прибутку АТ «ОТП Банк» за проєктом:

$$4649,8 - 2285 = 2364,8 \text{ тис. грн.}$$

Величина операційного прибутку банку в проєктному періоді дорівнюватиме:

$$2119349 + 2364,8 = 2121713,8 \text{ тис. грн.}$$

2119349 тис. грн. – це операційний прибуток АТ «ОТП Банк» в 2020 році (Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи [Додаток А]).

Чистий додатковий прибуток банку зростає на:

$$1733722 \cdot (100 - 18) = 1939,2 \text{ тис. грн.}$$

18% – це ставка податку на прибуток підприємств (банківських установ) стонам на 01.01.2021 р.

Проведені вище розрахунки оформимо в табличну форму (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Очікувані результати від запропонованих заходів

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого процентного доходу	4649,8
2	Приріст повних (операційних) витрат	2285
3	Приріст операційного прибутку	2364,8
4	Приріст чистого прибутку	1939,2

Початкові інвестиції на реалізацію запропонованих заходів складатимуться з суми капітальних витрат на автоматизацію багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк» в розмірі 304,6 тис. грн. (підуть на придбання програмного забезпечення Nuwork) та приросту нормативу оборотних коштів (6% від 85% приросту змінних витрат):

$$ПІ = 304,6 + 1911,9 \cdot 0,85 \cdot 0,06 = 402,1 \text{ тис. грн.}$$

Чистий генерований грошовий потік в проектному періоді визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta А, \quad (3.4)$$

де $\Delta\text{ЧП}$ – приріст чистого додаткового прибутку банку; $\Delta\text{А}$ – додаткові амортизаційні відрахування на нове програмне забезпечення Nuwork (це група 4 основних засобів згідно Податкового кодексу України [38]).

Обравши прямолінійний метод нарахування амортизації та визначивши строк реалізації проєкту на рівні 5 років, АТ «ОТП Банк» за 5 років рівномірно спише вартість програмного забезпечення. При цьому розмір щорічних амортизаційних відрахувань буде становити 60,92 тис. грн. або округлено 60,9 тис. грн. (20% від вартості сервісу Nuwork), а чистий генерований грошовий потік за формулою (3.4) становитиме:

$$\text{ЧГП} = 1939,2 + 60,9 = 2000,1 \text{ тис. грн.}$$

Надалі необхідно розрахувати величину коефіцієнта приведення за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.5)$$

де p – ставка дисконту; i – рік реалізації проєкту ($i \in [1;5]$), в якому грошові надходження оцінюються на теперішній час.

Ставка дисконту буде формуватись зі ставки рефінансування Національного банку України (за даними найбільшого фінансового порталу в Україні Minfin.com.ua [50], станом на 16.04.2021 р. вона дорівнює 7,5%), а також відсотку за галузевий ризик у сфері банківської діяльності та ризик неліквідності, що в сукупності прирівнюється до 12% річних.

За формулою (3.5) обчислимо коефіцієнт приведення на весь термін реалізації запропонованого нами проєкту, тобто за 5 років:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,12)} = 0,89$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,12)^2} = 0,80$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1 + 0,12)^3} = 0,71$$

$$\alpha_4 = \frac{1}{(1 + 0,12)^4} = 0,51$$

$$\alpha_5 = \frac{1}{(1 + 0,12)^5} = 0,36$$

Нинішню вартість майбутніх грошових потоків, накопичену за 5 проектних років, розрахуємо за формулою:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = \text{ЧГП} \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \quad (3.6)$$

У формулі (3.6) n – це тривалість життєвого циклу проекту ($n = 5$ років).

Таким чином, нинішня вартість майбутніх грошових потоків за проектом побудови багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк» та її автоматизації буде становити:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = 2001,1 \cdot (0,89 + 0,8 + 0,71 + 0,51 + 0,36) = 6538,5 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість має наступний алгоритм розрахунку:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i - \text{П} \quad (3.7)$$

Для запропонованого нами проектного рішення вона буде такою:

$$\text{ЧНВ} = 6538,5 - 402,1 = 6136,4 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований термін повернення інвестицій визначається за такою формулою:

$$T_{\text{д}} = \frac{\text{П}}{\sum_i^n \text{НВ}_i \div n} \quad (3.8)$$

Для запропонованого проєкту він буде тривати:

$$T_{\text{д}} = \frac{402,1}{6538,5 \div 5} = 0,31 \text{ року або 112 днів}$$

Таким чином, проєкт побудови багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк» та її автоматизації почне окупатись зі 112 дня його реалізації, що значно коротше за його життєвий цикл (5 років).

Насамкінець, необхідно оцінити ефективність реалізації проєкту за двома показниками – індексом доходності та індексом прибутковості, формули розрахунку яких наступні:

$$\text{ІД} = \frac{\text{ЧНВ}}{\text{П}} \quad (3.9)$$

$$\text{ІП} = \frac{\sum_i^n \text{НВ}_i}{\text{П}} \quad (3.10)$$

У разі прийнятної або високої ефективності реалізації проєкту, індекс доходності має бути додатнім, а індекс прибутковості – перевищувати одиницю, і чим більше, тим краще.

Для запропонованого проєкту вказані показники становитимуть:

$$ID = \frac{6136,4}{402,1} = 15,26 > 0$$

$$PI = \frac{6538,5}{402,1} = 16,26 > 1$$

Для остаточного підбиття підсумків щодо економічної ефективності запропонованого для АТ «ОТП Банк» проекту зведемо розраховані до цього показники в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності проекту впровадження реферальної програми та побудови багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк» через автоматизований сервіс

№	Показник	Значення
1	Початкові інвестиції, тис. грн.	402,1
2	Чистий генерований грошовий потік, тис. грн.	2000,1
3	Нинішня вартість грошових надходжень за весь життєвий цикл проекту, тис. грн.	6538,5
4	Чиста нинішня вартість грошових потоків, тис. грн.	6136,4
5	Дисконтований термін окупності інвестиційних вкладень (років/днів)	0,31 / 112
6	Індекс доходності	15,26
7	Індекс прибутковості	16,26

Отже, при початкових інвестиціях в розмірі 402,1 тис. грн. чистий генерований грошовий потік за один рік реалізації проекту становитиме 2000,1 тис. грн., а нинішня вартість грошових надходжень за весь життєвий цикл проекту – 6538,5 тис. грн. Чиста нинішня вартість грошових потоків за проектом буде дорівнювати 6136,4 тис. грн.

Інвестиційні вкладення в проєкт з побудови багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк», в тому числі реалізацію програми реферального рекрутингу, та її автоматизації шляхом придбання програмного забезпечення Nuwork окупляться за 0,31 року або 112 днів, тобто достатньо швидко. Адже внаслідок його провадження суттєво скоротяться часові витрати на пошук кандидатів і, відповідно, середній термін закриття вакансії, підвищиться

якість найму та вдадуться в знаки переваги реферального рекрутингу, описані в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи у табл. 3.1.

Індекс доходності за проєктом складатиме 15,26, а індекс прибутковості – 16,26, що отримує схвальну оцінку.

В табл. 3.8 нами визначено вплив запропонованого проєкту на фінансово-економічні показники діяльності банку.

Таблиця 3.8

Вплив проєкту впровадження реферальної програми та побудови багатоканальної системи рекрутингу АТ «ОТП Банк» через автоматизований сервіс на фінансово-економічні показники його діяльності

№	Показники	2020 рік	Проєктний період	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий процентний дохід, тис. грн.	3576793	3581442,8	4649,8	0,13
2	Операційний дохід, тис. грн.	4266354	4271003,8	4649,8	0,11
3	Повні (операційні) витрати, тис. грн.	2147005	2149290	2285	0,11
4	Операційний прибуток, тис. грн.	2119349	2121713,8	2364,8	0,11
5	Чистий прибуток, тис. грн.	1733722	1735661,2	1939,2	0,11
6	Операційні рентабельність, %	98,71	98,72	0,01	*

Унаслідок реалізації запропонованого нами проєкту чистий процентний дохід АТ «ОТП Банк» зросте у відносному вираженні на 0,13%, тобто несуттєво, проте у вартісному еквіваленті приріст буде більш відчутним – 4649,8 тис. грн. На цю саму суму зросте операційний дохід банку, а розмір повних (операційних) витрат збільшиться на 0,11%, або 2285 тис. грн.

Позитивний вплив проєкту на фінансово-економічні показники діяльності банку також підтверджується динамікою його прибутків: операційний прибуток, як і чистий зростуть на 0,11%, або на 2365,8 тис. грн. і 1939,2 тис. грн. відповідно.

Операційні рентабельність банку стане вищою на 0,01% і досягне в проєктному періоді 98,72%: це неістотне збільшення, проте висхідна динаміка показник розцінюється позитивно.

Таким чином, побудова багатоканальної системи рекрутингу в АТ «ОТП Банк», у тому числі шляхом впровадження додаткового каналу пошуку кандидатів – програми реферального рекрутингу та її автоматизації через сервіс Nuwork, справлятиме на діяльність банку виключно позитивний вплив, а його інвестиційна привабливість доведена відповідними розрахунками.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного у кваліфікаційні роботі дослідження різних наукових підходів до трактування змісту поняття рекрутингу ідентифіковано шість базових підходів, що активно використовуються в економічній літературі: як елемента інфраструктури ринку праці; інструмента кадрового консалтингу; технології залучення і первинного підбору кадрів; комунікативної бізнес-діяльності; бізнес-процесу, а також створення масиву даних (рекрутерської інформації).

Сформульовано авторське визначення поняття «рекрутинг» як технології формування персоналу підприємства, що передбачає реалізацію низки послідовних дій, спрямованих на пошук, підбір та відбір кандидатів, які за своїми професійно-кваліфікаційними та особистими характеристиками відповідають профілю посади та стратегічним завданням підприємства у кадровому забезпеченні.

Встановлено та описано основні етапи формування системи рекрутингу на підприємства: починаючи від планування потреби в персоналі, аналітики ринку праці і HR-аудиту та завершуючи аналізом ефективності рекрутингу за спеціальними HR-метриками.

З'ясовано, що при побудові системи рекрутингу на підприємстві, залежно від його стратегічних пріоритетів, перевага може надаватись внутрішньому підбору (відповідно, внутрішнім джерелам, як то: конкурсу, ротації, суміщенню професій (посад)) та зовнішньому, що здійснюється на шляхом використання внутрішніми рекрутерами зовнішніх джерел пошуку кандидатів, до яких належать рекрутингові агентства та інші посередники з працевлаштування, Інтернет-ресурси (корпоративний сайт компанії, сайти з пошуку роботи, соціальні мережі), співробітництво із закладами вищої та професійно-технічної освіти і засоби масової інформації.

Відзначено, що серед сучасних технологій рекрутингу найбільшого поширення у світовій рекрутинговій практиці набули наступні: масовий рекрутинг, скринінг, прямий пошук (Executive Search), хедхантинг, аут-рекрутинг, реферальний рекрутинг і digital-рекрутинг.

Визначено основні тенденції у використанні digital-інструментів в рекрутингу підприємств, зокрема, роботизація і штучний інтелект, HR-аналітика і Big Data, автоматизація HR-процесів та агрегація і уберизація, врахування яких дозволить рекрутерам максимально швидко охопити ринок праці і активно взаємодіяти з кращими кандидатами.

За розрахунками, проведеними в другому розділі кваліфікаційної роботи, з'ясовано, що фінансово-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк» за 2019 – 2020 рр. мали, переважно, негативну динаміку, пов'язану з падінням прибутковості, скороченням чисельності персоналу (кількості робочих місць) та ділової активності. Натомість позитивним є випередження темпу росту продуктивності праці над темпом росту витрат на її оплату, що вказує на грамотно побудовану систему мотивації персоналу в банку.

Проведено аналіз кадрового складу банку і встановлено, що чисельність персоналу АТ «ОТП Банк» скоротилась за 2019 – 2020 рр. на 157 осіб. Серед промислово-виробничого персоналу максимальне скорочення відбулось за категорією операційних працівників. У складі промислово-виробничого персоналу банку переважають представники чоловічої статі, з-поміж управлінського персоналу спостерігаються подібні тенденції, а серед операційного та іншого персоналу банку превалюють жінки.

Аналіз руху персоналу АТ «ОТП Банк» за 2019 – 2020 рр. дозволив зробити висновок, що коефіцієнт плинності його кадрів на початку періоду становив 14,1%, а вже наступного року виріс до 19,8%, що є негативною тенденцією, яка свідчить про пришвидшення відтоку кадрів.

В 2019 – 2020 рр. темп росту продуктивності праці персоналу банку випередив в динаміці зростання показника середньої заробітної плати: 109,1% проти 108,8% відповідно, що вказує на формування в АТ «ОТП Банк»

сприятливого мотиваційного середовища, яке стимулює працівників підвищувати результати індивідуальної і колективної праці.

З'ясовано, що рекрутингом кандидатів в АТ «ОТП Банк» займається відділ підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі. Причому робота ведеться за двома типами кандидатів: внутрішніми клієнтами, тобто співробітниками банку, які перебувають у складі кадрового резерву (всі учасники програми резерву кадрів банку продовж року мають можливість просунутись вище кар'єрними сходами за результатами реалізації індивідуального плану резервіста), та зовнішніми кандидатами із використанням вузько таргетованих каналів комунікацій.

На підставі аналізу низки показників ефективності процесів рекрутингу в АТ «ОТП Банк» з'ясовано, що його загальна ефективність в 2019 р. оцінювалась у 95,2%, а наступного року впала до 92,9%. Тобто система рекрутингу в банку потребує удосконалень, особливо в частині розширення каналів пошуку кандидатів, що на сьогодні не задіяні в банку, та підвищення ефективності процесу рекрутингу в цілому.

В якості пропозицій у кваліфікаційній роботі обґрунтовано необхідність розробки та впровадження в АТ «ОТП Банк» програми реферального рекрутингу «Friendly to ОТР» як додаткового каналу пошуку кандидатів, а також побудови багатоканальної системи рекрутингу персоналу, зокрема, в автоматизованому сервісі Nuwork українського ІТ-розробника.

Результати розрахунку впливу запропонованих заходів на фінансово-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк» показали, що його чистий процентний дохід зросте у відносному вираженні на 0,13%, або на 4649,8 тис. грн. Приріст операційного і чистого прибутку складатиме 0,11%, або на 2365,8 тис. грн. і 1939,2 тис. грн. відповідно. Операційні рентабельність банку стане вищою на 0,01%. Отримані показники вказують на доцільність впровадження проєктних рішень в діяльність досліджуваного банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акціонерне товариство «ОТП Банк». Аналітична онлайн-система «You Control». URL: <https://youcontrol.com.ua>.
2. Базалійська Н.П., Кошонько О.В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №4. Том 1. С. 22-31.
3. Бала О. І., Зуб Г. В. Кадрове забезпечення діяльності підприємств: вимоги до кандидатів на посаду та методи їх відбору. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 3-11.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Биховець О. Онлайн-співбесіда: що треба знати та як підготуватися. Портал «Agrorobot.com.ua». 31 березня 2020. URL: <https://agrorobota.com.ua>.
6. Борщук Є., Шевченко С., Гураш А. Можливості та перспективи використання сучасних методів підбору персоналу в органах влади. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2(51). Ч. 2. С. 251-221.
7. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 14. С. 282-286.
8. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С.313-318.
9. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. №45. С. 79-82.

10. Галаз Р.І. Роль рекрутингу та розвитку персоналу в формуванні кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. № 12. С. 109-113.

11. Гасай О. Первинний добір, інтеграція працівника в організацію. *Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів*, 8 листопада 2019 року. Т : ТНТУ, 2019. С. 8-10.

12. Герасимова В.О., Чирва В.С. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 82-86.

13. Гуцуляк Н.П. Сучасні методи підбору персоналу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки : механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку : зб. тез доп. учасників Міжнародної наук.-практ. конф. 23-24 жовтня 2019 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол. : А.М. Колот (голова) та ін. Київ, КНЕУ, 2019. С. 69-75.*

14. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37-41.

15. Дубініна М. \$2000 за рекомендацію та робота в оточенні друзів. DOU. 10 лютого 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/referral-programs>.

16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. 3-е изд. доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2011. 352 с.

17. Епишкин И.А., Шобанов А.В., Покусаев О.Н. Современные технологии управления персоналом: Учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Управление персоналом». М.: МГУПС (МИИТ), 2015. 62 с.

18. Жилияєва І.Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кіровоградського*

національного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2012. Вип. 21. С. 174-180.

19. Жиляєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. *Вестник Национального технического университета «ХПИ»*. 2010. № 59. С. 87-95.

20. Жиляєва І.Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 233. С. 33-38.

21. Зінченко О.А., Зінченко Д.С. Інноваційні підходи до управління персоналом на промислових підприємствах: рекрутинг, розвиток та соціальні стандарти. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 31 (1). С. 276-282.

22. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 75-84.

23. Интересная статистика о LinkedIn 2020. Часть II. LinkedPromo. URL: <https://linked-promo.com/analytics/interesnaya-statistika-o-linkedin-2020-chast-2>.

24. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право*. 2017. № 3(48). С. 118-123.

25. Історія ОТП Банк в Україні. ОТП Банк : вебсайт. URL: <https://www.otpbank.com.ua>.

26. Как IT-компании находят сотрудников при помощи Bonus.Work. *Інтернет-журнал «AIN.UA»*. URL: <https://ain.ua/2019/02/13/kak-it-kompanii-nahodyat-sotrudnikov-pri-pomoshhi-bonus-work>.

27. Консолідована фінансова звітність АТ «ОТП Банк» та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року. 137 с. URL: <https://ru.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/b47/consolidated2020.pdf>.

28. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 130-134.

29. Лобза А.В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5 (32). С. 87-90.

30. Лобза А.В., Бикова А.Л., Семенова Л.Ю. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 1(1). С. 245-252.

31. Малєєва О.В., Артюх Р.В., Персіянова О.Ю. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 2(4). С. 25-33.

32. Махсма М.Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол. : О.О. Беляєв та ін. Київ, КНЕУ, 2010. Т. 3. С. 204-211.*

33. Наумік К.Г., Жилиєва І.Ю. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2010. №2. С. 56-60.

34. Омельченко Ю.Ю. Особливості системи показників оцінювання ефективності джерел добору персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. №2. С. 225-230.

35. Основные техники интервьюирования при подборе персонала. Портал «Право денег»: веб-сайт. URL: <https://pravodeneg.net>.

36. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296-301.

37. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227-232.

38. Податковий кодекс України : Закон України від 02 грудня 2010 р. №2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

39. Подбор персонала в цифровую эпоху. Deloitte. 2018. 7 с. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/podbor-personala-v-cifrovuyu-epohu.pdf>.

40. Полторацкий И. Реферальный рекрутинг: 9 основных правил, как построить реферальную программу в компании. Friendwork. URL: https://friend.work/blog/articles/referalnii_recruiting_9_osnovnih_pravil.

41. Рекун Г.П., Малиновська Я.С. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 1. С. 114-118.

42. Реферальный поиск персонала. Онлайн-журнал «Директор по персоналу». URL: <https://ua.waykun.com/articles/referalnij-poshuk-personalu-statti-zhurnal.php>.

43. Реферальный поиск персонала: как искать кандидатов по рекомендациям. *Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу»*. URL: <https://www.hr-director.ru>.

44. Річний звіт АТ «ОТП Банк» за 2019 рік. 75 с. URL: https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2020/2020report.pdf.

45. Річний звіт АТ «ОТП Банк» за 2020 рік. 77 с. URL: https://ru.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2020/2020report.pdf.

46. Семєняк Я.С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 410-416.

47. Семєняк Я.С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 113-117.

48. Технології управління персоналом: монографія / О.А.Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

49. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.

50. Учетная ставка НБУ 2021. Минфин : вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/banks/nbu/refinance>.

51. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник : електрон. наук. журн. / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя*, 2019. Вип. 4 (15). С. 230-238.

52. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 61-64.

53. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с.

54. Чорна М.В., Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(2). С. 69-76.

55. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 2. С. 111-117.

56. Cambridge Dictionary : website. URL: <https://dictionary.cambridge.org>.

57. Employee referral programs: the bigger picture. Tag The Alexander Group. February 15, 2015. URL: <https://tagsearch.com/insights/articles/employee-referral-programs-bigger-picture>.

58. Five Reasons Why Employee Referrals Matter to Small to Mid-sized Businesses. Report for LinkedIn Talent Solutions. 2019. 16 p.

59. How Referrals Enhance Employee Engagement. Orion Talent (Accolo.com). URL: <http://www.accolo.com/blog/how-referrals-enhance-employee-engagement>.

60. Nuwork – сучасний сервіс автоматизації рекрутингу та підбору персоналу. Nuwork : вебсайт. URL: <https://nuwork.me>.

61. Sullivan J. 10 Compelling Numbers That Reveal the Power of Employee Referrals. ERE Recruiting Intelligence. May 7, 2012. URL: <https://www.ere.net/10-compelling-numbers-that-reveal-the-power-of-employee-referrals>.

62. Sullivan J. 12 Power Factors That Will Dramatically Improve Your Employee Referral Results. LinkedIn Talent Blog. August 26, 2015. URL: <https://drjohnsullivan.com/articles/12-power-factors-that-will-dramatically-improve-your-employee-referral-results>.

63. The Ultimate List of Hiring Statistics for Hiring Managers, HR Professionals and Recruiters. Global Talent Trends, Why & How People Change Jobs. LinkedIn Talent Solutions. 2015. 7 p.

64. Tree Reasons Why Referrals are the Way Forward for Recruitment in 2018. *HR-Technologist*. URL: <https://www.hrtechnologist.com>.

ДОДАТКИ

Звіт про фінансовий стан АТ «ОТП Банк»

Окремий звіт про фінансовий стан станом
на 31 грудня 2020 року

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	9	3,510,420	3,139,593
Кошти в банках	10, 24	13,628,078	4,308,470
Кредити клієнтам	11, 24	27,638,193	25,311,393
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	6,602,257	3,612,465
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	13	5,901,418	7,212,296
Інвестиції в дочірню компанію	14	139,143	139,143
Основні засоби та нематеріальні активи	15	734,358	568,882
Активи з права користування	16	446,685	191,858
Поточні активи з податку на прибуток		90	64
Відстрочені активи з податку на прибуток	8	76,544	38,747
Інвестиційна нерухомість		27,857	28,152
Інші активи	17, 24	219,864	230,260
ВСЬОГО АКТИВІВ		58,924,907	44,781,323
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків та інших фінансових установ	18, 24	399	567,801
Рахунки клієнтів	19, 24	47,838,522	35,401,926
Орендні зобов'язання	20	450,684	174,425
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		81,304	84,827
Інші зобов'язання	21, 24	982,437	777,869
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		49,353,346	37,006,848
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Інший додатковий капітал	22	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		113,960	50,596
Нерозподілений прибуток/(накопичений дефіцит)		1,630,209	(103,513)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		9,571,561	7,774,475
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		58,924,907	44,781,323

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» 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 13-77, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи АТ «ОТП Банк»

Окремий 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, 24	4,962,915	5,092,574
Процентні витрати	4, 24	(1,386,122)	(1,653,327)
Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	4	3,576,793	3,439,247
Конісійні доходи	6, 24	1,684,106	1,696,120
Конісійні витрати	6, 24	(506,572)	(393,261)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	24	295,785	258,222
Чистий прибуток від операцій з похідними фінансовими інструментами	24	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, 24	(836,210)	(145,694)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за іншими операціями		(202,707)	(46,447)
Інші доходи	24	104,883	162,643
Чистий непроцентний дохід		689,561	1,443,632
Операційний дохід		4,266,354	5,082,879
Операційні витрати	7, 24	(2,147,005)	(1,988,513)
Прибуток до оподаткування		2,119,349	3,094,366
Витрати з податку на прибуток	8	(385,627)	(557,610)
Чистий прибуток за рік		1,733,722	2,536,756
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		63,364	(17,087)
Інші сукупні доходи/(збитки)		63,364	(17,087)
ВСЬОГО СУКУПНИХ ПРИБУТКІВ ЗА РІК		1,797,086	2,519,669
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		3,473	5,081

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» 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 13-77, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

**Дані щодо персоналу відділу підбору, адаптації та підтримки
регіональної мережі АТ «ОТП Банк» та зведені дані з форми №1-ПВ
«Звіт із праці» (квартальної) банку**

№	Показники	Роки	
		2019	2020
Внутрішні дані відділу підбору, адаптації та підтримки регіональної мережі АТ «ОТП Банк»			
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього, в тому числі:	3 362	3 205
1.1	непромисловий персонал	89	82
1.2	промислово-виробничий персонал, всього, в тому числі за:	3 273	3 123
1.3	<i>категоріями персоналу:</i>		
	операційний персонал	1425	1356
	керівники	108	104
	спеціалісти	1155	1120
	службовці	386	372
1.4	<i>статтю:</i>		
	жінки	1 612	1 496
	чоловіки	1661	1627
2	Людино-годин, відпрацьованих штатними працівниками	5513832,8	5054146,7
3	Людино-годин, невідпрацьованих штатними працівниками, всього, в тому числі з причин:	1251606	1343507,3
3.1	щорічний відпусток	948717,5	913585
3.2	тимчасової непрацездатності	47561	53740,3
3.3	відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	140456,5	170564,3
3.4	переведення з економічних причин на неповний робочий день	96345,8	175734,7
3.5	інших причин	18525,4	29883,1
Підсумкові дані з форми №1-ПВ «Звіт із праці» (квартальна) АТ «ОТП Банк»			
4	Кількість прийнятих штатних працівників (рядок 3020)	377	406
5	Кількість звільнених штатних працівників (рядок 3040), всього, в тому числі:	495	668
5.1	Кількість звільнених штатних працівників із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (рядок 3050)	21	32
5.2	Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (рядок 3060)	474	636
6	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3376	3114
7	Фонд оплати праці штатних працівників, усього (рядок 5010), всього, в тому числі:	709239,0	735863,0
8	Фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу	690463,8	717035,9