

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

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Вдосконалення системи рекрутингу персоналу у сфері  
 надання фінансових послуг за матеріалами  
 ПуАТ «КБ «Акордбанк»», м. Хмельницький»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Освітня програма Управління персоналом та економіка праці  
ДРУПЕП. 020099.01.09.00

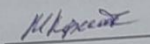
Виконав  
 студент 2 курсу  
 група УПЕПм-22-1

Керівник  
 к.е.н., доцент

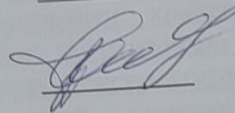
Нормоконтролер  
 к.е.н.

До захисту допускаю:  
 Завідувач кафедри  
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
 д-р екон. наук, професор

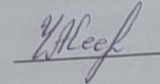
\_\_\_\_\_ 2023 р.



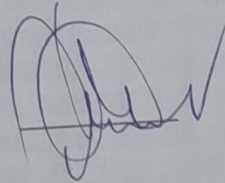
Михайло КРАЙНИЧУК



Олена КОШОНЬКО



Олена МАНТУР-ЧУБАТА



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
 Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
 Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
 Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
 Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
 Освітня програма \_\_\_\_\_ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри  
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
 Михайло ВЕДЕРНІКОВ  
 « 15 » \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
 НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Крайничук Михайло Романович

1 Тема роботи: Вдосконалення системи рекрутингу персоналу у сфері надання фінансових послуг за матеріалами ПуАТ «КБ «Акордбанк»», м. Хмельницький

керівник роботи Кошонько Олена Василівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методологічні засади дослідження рекрутингу персоналу банку. У другому розділі наведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»». Третій розділ присвячено обґрунтуванню напрямів вдосконалення системи рекрутингу персоналу у сфері надання фінансових послуг ПуАТ «КБ «Акордбанк»».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок - Взаємозв'язки рекрутингу персоналу з іншими функціями управління персоналом; Таблиця - Означення поняття «рекрутинг»; Таблиця - Структурний склад поняття «рекрутинг» та означення складових поняття «рекрутинг як комунікативний бізнес-процес»; Таблиця - Сильні та слабкі сторони, загрози й можливості аутсорсингової технології; Таблиця - Динаміка формування балансу ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 рр.; Таблиця - Етапи процедури відбору кандидатів на масові позиції в ПуАТ «КБ «Акордбанк»»; Таблиця - Переваги та недоліки існуючої системи підбору персоналу на масові позиції в ПуАТ «КБ «Акордбанк»»; Таблиця - Проекти полегшення та вдосконалення процесу рекрутингу; Рисунок - Методи покращання HR-бренду ПуАТ «КБ «Акордбанк»»; Рисунок - Функціональні можливості

програмного модуля IT- Enterprise для удосконалення системи рекрутингу ПУАТ «КБ «Акордбанк»».

6 Консультанти розділів дипломної роботи

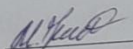
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

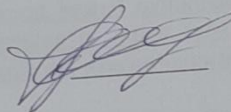
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
2 Аналітична частина	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
4 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
5 Захист дипломної роботи	11.12.2023 - 22.12.2023	Виконано

Студентка



Михайло КРАЙНИЧУК

Керівник роботи



Олена КОШОНЬКО

### АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Вдосконалення системи рекрутингу персоналу у сфері надання фінансових послуг за матеріалами ПуАТ «КБ «Акордбанк»», м. Хмельницький».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Крайничук М.Р., керівник Кошонько О. В., к.е.н., доцент

Обсяг – 101 с., 19 рис., 20 табл., 4 додатки, 34 джерела.

Ключові слова: персонал, рекрутинг, фінансові послуги, банківська установа.

Метою дипломної роботи є вивчення системи рекрутингу персоналу та аналіз сучасних шляхів удосконалення цих процесів для адаптації організацій до нових умов функціонування банківського бізнесу.

Об'єктом дослідження є підсистема рекрутингу ПуАТ «КБ «Акордбанк»» як складова системи управління людськими ресурсами.

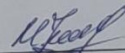
У першому розділі наведено теоретико-методологічні основи рекрутингу персоналу на ринку фінансових послуг.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»».

Третій розділ присвячено розробці рекомендаційних заходів щодо вдосконалення системи рекрутингу персоналу банківської установи за матеріалами ПуАТ «КБ «Акордбанк»».

14.12.2023

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні основи рекрутингу персоналу банку.....	8
1.1 Концептуальні засади визначення сутності рекрутингу персоналу	8
1.2 Методичні підходи підбору персоналу в банківській установі.....	19
1.3 Використання технології аутсорсингу в банківській установі.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»»..	34
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»».....	34
2.2 Аналіз доходів та витрат ПуАТ «КБ «Акордбанк»» .....	41
2.3 Аналіз стану використання персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»»	50
Висновки до розділу 2.....	60
3 Напрями вдосконалення системи рекрутингу персоналу у сфері надання фінансових послуг ПуАТ «КБ «Акордбанк»».....	62
3.1 Оцінка системи рекрутингу персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»»	62
3.2 Напрями вдосконалення якості добору персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»».....	71
3.3 Напрями вдосконалення процедури підбору персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»».....	79
Висновки до розділу 3.....	91
Висновки.....	93
Перелік джерел посилання.....	97
Додатки.....	101

## ВСТУП

У конкурентному середовищі менеджерам з персоналу потрібно вміти знаходити потрібних фахівців, зацікавлювати їх роботою та створювати сприятливі умови для розкриття їхнього потенціалу. Від ефективного рекрутингу, найму та використання кадрів залежить успішність компанії, її конкурентоспроможність і реалізація кар'єрних планів самих HR-менеджерів. Тому вони мають вміло застосовувати сучасні інструменти та процедури роботи з персоналом, обґрунтовуючи їх доцільність за різних економічних умов.

Менеджери з персоналу повинні вміти розробляти вимоги до кандидатів на вакантні посади, обґрунтовувати доцільність використання різних джерел залучення кандидатів, складати рекламні оголошення про вакансії, аналізувати резюме, здійснювати перевірку рекомендацій, проводити інтерв'ю з використанням різних технологій і методик з метою визначення рівня розвитку в кандидатів професійно значущих компетенцій, мотиваційних настанов, рівня їхньої лояльності до майбутнього роботодавця, готувати тести на визначення професійної придатності кандидатів, ухвалювати рішення про заповнення вакансії.

Не менш значущим є вміння аналізувати ефективність рекрутингу, виявляти помилки, визначати напрями вдосконалення процедур і технологій рекрутування з метою задоволення потреб фінансової установи у кваліфікованих, компетентних, мотивованих і лояльних працівниках.

Аналіз ефективності рекрутингу та постійне вдосконалення процесів грають критичну роль у забезпеченні успішного приведення в організацію якісних та підходящих працівників. Менеджери з персоналу мають враховувати при аналізі та вдосконаленні процесів рекрутування певні моменти: відстеження метрик; враховувати витрати на рекламу вакансій, агентства з працевлаштування, технології рекрутингу та інші витрати; оцінку рівня задоволеності нових співробітників та їх тривалості у компанії; розгляд кандидатів, які не вижили випробування або покинули компанію швидко; отримання фідбеку від кандидатів, навіть тих, які не були вибрані, для зрозуміння їхнього досвіду та вражень;

використання рекрутингових платформ, інтегрованих систем управління кандидатами та інших інновацій; перегляд та оптимізація кожного етапу рекрутингу для зниження часу на вакантність та покращення якості кандидатів; розгляд того, як довго залишаються працівники та причини їх відходу; впровадження ініціатив та бонусних програм для стимулювання та утримання талантів; забезпечення регулярного навчання менеджерів з персоналу щодо нових тенденцій у рекрутингу та кращих практик; запровадження змін на основі відгуків для вдосконалення бізнес-процесів. Аналіз та вдосконалення рекрутингу допомагають компанії пристосовуватися до змін на ринку праці, привертати та утримувати талановитих працівників, а також забезпечити високий ступінь ефективності в наймальних процесах.

Помилки, яких припускаються менеджери з персоналу на етапі добору, дуже дорого коштують банківській установі. Беручи на роботу недостатньо компетентних, мотивованих і лояльних працівників, підприємство витрачає чимало грошей, часу та зусиль не тільки менеджерів з персоналу, а й безпосередніх керівників, посадових осіб, відповідальних за введення в посаду, адаптацію та навчання. У разі непроходження новоприйнятими працівниками випробувального терміну чи звільнення через невеликий проміжок часу, приміром протягом півроку, за власним бажанням, підприємство має повторно витратити ресурси на пошук, залучення, відбір потрібних фахівців та їх навчання.

Формування персоналу можна здійснювати як за допомогою зовнішніх організацій (кадрових агентств, рекрутингових агентств, центрів зайнятості), так і в результаті внутрішньої кадрової ротації. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування персоналу є одним із завдань управління персоналом, над вирішенням якої працювали такі науковці як О. Н. Аллін, Н. І. Сальнікова, В. А. Єршов, Х. Т. Грехем, Р. А. Беннетт, А. Я. Кібанов, П. В. Журавльов, С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, Н. К. Маусов та ін.

Важливого значення нині набуває вміння менеджерів з персоналу сформулювати привабливі пропозиції для потенційних співробітників, викликати в них прихильність, сформулювати позитивне враження про підприємство, команду, з

якою доведеться співпрацювати. Перше враження про підприємство в кандидатів формується під час спілкування з посадовими особами, відповідальними за рекрутинг. У разі неналежно організованої процедури рекрутування, нетактовної поведінки менеджерів з персоналу та порушення етичних норм підприємство може втратити перспективних і конкурентоспроможних кандидатів.

Метою дипломної роботи є вивчення системи рекрутингу персоналу та аналіз сучасних шляхів удосконалення цих процесів для адаптації організацій до нових умов функціонування банківського бізнесу.

Об'єктом дослідження є підсистема рекрутингу ПуАТ «КБ «Акордбанк»» як складова системи управління людськими ресурсами.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади рекрутингу персоналом і шляхи їх удосконалення відповідно до нових умов функціонування банківської установи.

Науково-теоретичну і методологічну основу виконання дослідження становлять такі методи: абстрактно-логічний метод; методи теоретичного узагальнення, системного та історико-економічного аналізу; аналізу та синтезу; таксономії; фінансово-економічного та статистичного аналізу; графічний.

Вихідну інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, офіційні статистичні матеріали, дані фінансової звітності ПуАТ «КБ «Акордбанк»».

Практичне значення отриманих результатів полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методичні основи комплексу заходів щодо напрямів вдосконалення системи рекрутингу персоналу у сфері надання фінансових послуг та розробленні науково-практичних рекомендацій прикладного спрямування.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 98 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 29 таблиць, 10 рисунків та 4 додатки, які розміщені на 10 сторінках. Список використаних джерел із 34 найменування, розміщений на 4 сторінках.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

## 1.1 Концептуальні засади визначення сутності рекрутингу персоналу

Для успішної діяльності банківської установи важливе значення має її забезпечення найкращими працівниками. Найкращий працівник — це особа, яка має необхідний рівень освіти, досвід практичної роботи, компетентна, відповідально й творчо ставиться до своїх професійних обов'язків, постійно підвищує рівень кваліфікації, прагне культурного й духовного розвитку, має високий рівень мотивації та лояльності до роботодавця. Таких людей на ринку праці не надто багато, незважаючи на перевищення на ринку праці пропонування представників окремих категорій і професійних груп над попитом з боку роботодавців. З огляду на це керівники насамперед шукають таких працівників для ключових посад, які для бізнесу мають стратегічне значення. Це завдання вирішується за допомогою рекрутингу персоналу.

Рекрутинг персоналу — це процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, характеристик, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей. Рекрутинг персоналу є однією з основних функцій управління персоналом, від якісного виконання якої залежить ефективність діяльності банківської установи [1, с. 133]. У табличному вигляді (таблиця 1.1) розглянемо підходи різних авторів до означення поняття «рекрутинг».

Таблиця 1.1 - Означення поняття «рекрутинг»

Автор	Визначення поняття «рекрутинг»
1	2
Качан К. П. [2, с. 18]	Розглядає рекрутинг як двосторонній процес залучення і утримання персоналу. Тобто акцент робиться не тільки на пошуку, а й на подальшій роботі з адаптації та розвитку співробітників.
Лавріненко О. С. [3, с. 4]	Фокусується на пошуку та оцінюванні кандидатів, тобто безпосередньо підборі персоналу, не згадуючи про його адаптацію.
Іванов А. Є. [5, с.18]	Ототожнює рекрутинг з підбором персоналу, акцентуючи увагу на оцінці формальної відповідності вимогам та особистісних характеристик кандидатів

Кінець таблиці 1.1

1	2
Божанова В. Ю., Русінко М. І. [4, с. 36]	Акцентують увагу саме на підборі кваліфікованих кадрів, тобто безпосередньо доборі працівників, які відповідають вимогам
Пул М. [6, с. 847]	Розглядає рекрутинг як процес залучення та підбору персоналу, особливо підкреслюючи етап випробувального терміну, коли відбувається більш глибока перевірка відібраних працівників
Бакірова Г. Х. [8, с. 60]	Фокусує увагу на створенні бази даних кандидатів як інструменту задоволення кадрових потреб організації.

Взаємозв'язки рекрутингу з іншими функціями управління персоналом унаочнено на рисунок 1.1.

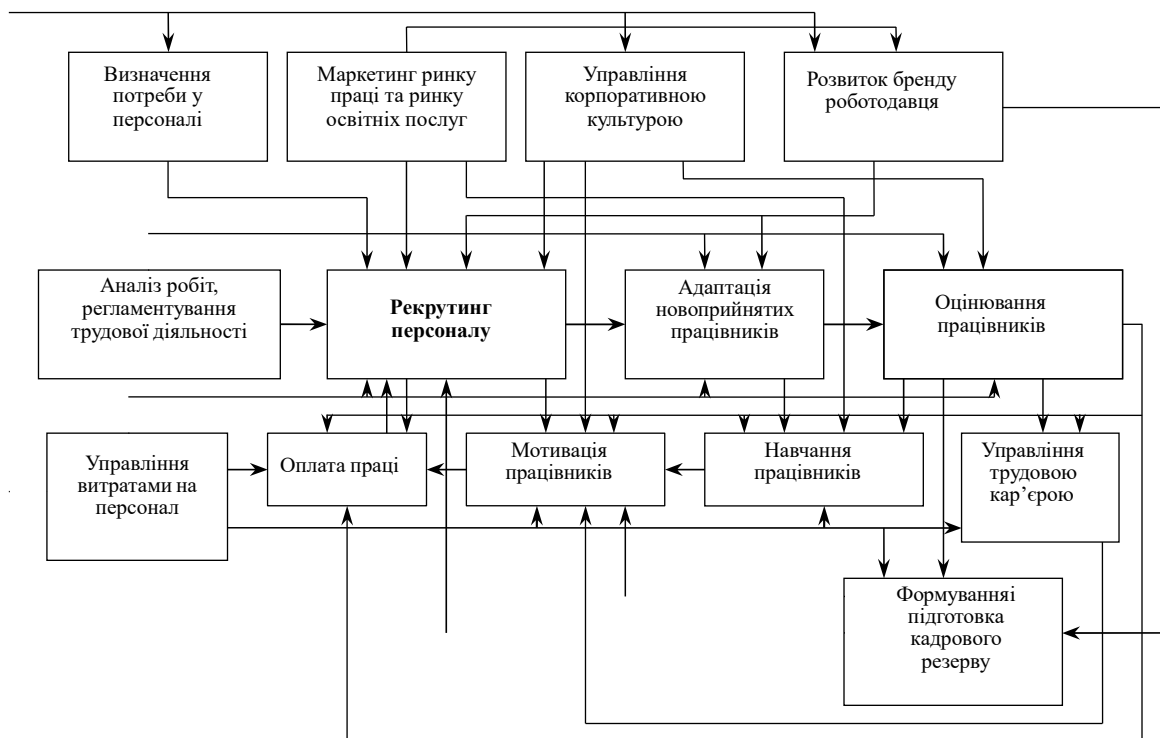


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язки рекрутингу персоналу з іншими функціями управління персоналом

Отже, можна зробити висновок, що більшість авторів ототожнюють рекрутинг саме з процесом підбору підбору чи добору потрібних організації працівників, тоді як окремі дослідники розширюють це поняття, включаючи в нього також адаптацію та розвиток найнятих працівників. Визначення вербування

персоналу, яке подали П. В. Журавльов, С. А. Карташов та інші, доповнює розуміння рекрутингу. Згідно з цим тлумаченням, вербування персоналу розглядається як безперервна робота, спрямована на пошук і залучення необхідних спеціалістів. Особливість полягає в тому, що ця діяльність охоплює не лише конкретні вакансії в даний момент, але і створення резерву потенційних кандидатів для будь-яких можливих посад у майбутньому [8, с. 22-23].

Питання уточнення змісту понять «підбір» та «відбір» персоналу є доволі дискусійним. Багато науковців ототожнюють ці поняття та говорять про них як про синоніми. Поняття «підбір» та «відбір» персоналу часто плутають, вважаючи їх синонімами. Проте насправді це різні етапи єдиного процесу рекрутингу. Аналізуючи наукові публікації ми дійшли висновку, що підбір персоналу - це пошук та залучення кандидатів на вакантні посади, формування бази резюме з потенційно придатних претендентів. Відбір персоналу - наступний етап, коли зі знайдених та залучених кандидатів обирають найбільш відповідних, застосовуючи співбесіди, тестування, перевірки тощо. Отже, спочатку HR здійснює підбір (пошук) кандидатів, формуючи вибірку претендентів, а потім проводить відбір з цієї вибірки. Це взаємопов'язані елементи єдиного процесу рекрутингу.

Якщо звернутися до словника, то підбір і розставлення кадрів - це одна з ключових функцій управлінського циклу, яку виконує керуючий орган організації. Зазвичай, ця функція стосується визначення потреб у персоналі, пошуку відповідних кандидатів та їхнього призначення на конкретні посади відповідно до стратегії і цілей організації [3, с. 96]. Відбір персоналу загалом розглядається як частина процесу наймання персоналу. Виділення одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед всіх претендентів на цю посаду. Це процес визначення та обрання найбільш підходящих кандидатів на певну посаду [3, с. 226]. Загальний контекст показує, що підбір і розставлення кадрів включає в себе не лише відбір, але і розміщення персоналу відповідно до їхніх навичок, досвіду та вимог посади. Відбір персоналу, у свою чергу, є специфічним етапом цього процесу, фокусуючись на виборі найкращих кандидатів для конкретних робочих місць.

За словами А.Я. Кібанова, у кадровому менеджменті підбір персоналу має

одне з вирішальних значень. Інколи всю систему роботи з кадрами порівнюють з їх підбором та розстановкою. Дійсно, стан підприємства значною мірою залежить від роботи його персоналу, тому немає більш важливої діяльності, ніж підбір працівників, в основі якого лежать ділові якості кандидатів та їх відповідність посаді, яку вони займають [8, с. 24].

За словами О.В. Крушельницької, підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [4].

На думку Х.Т. Грехема і Р. Беннетта, підбір персоналу – це перший етап процесу заповнення вакансій, який містить вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів із цими претендентами та отримання від них заповненої анкети претендента на посаду [5, 8].

В.Р. Веснін вважає, що підбір персоналу є процесом вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою направлення його на виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності [6, 8].

Проблеми підбору персоналу висвітлено у багатьох джерелах, проте єдиної точки зору щодо визначення поняття «підбір персоналу» не існує, що й обумовило мету дослідження. Проаналізуємо ці поняття в табличному вигляді (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Означення поняття «підбір персоналу»

Автори	Визначення
1	2
Виноградський М. Д. [9, с.168]	«виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи»
Єгоршин О. П. [10, с. 251]	«процес відбору кандидатів на вакантні робочі місця, виходячи з належного резерву кадрів служби зайнятості та на підприємстві»
Карпов О. В. [11, с. 110]	«комплекс заходів, що спрямовані на виділення осіб, які за своїми психологічними та фізіологічними якостями, станом здоров'я найбільш придатні до навчання та трудової діяльності за конкретною професією»

Кінець таблиці 1.2

1	2
Кафідов В. В. [11, с. 110]	«визначення ступеня професійної придатності людини до конкретної професії»
Кібанов А. Я. [12, с. 314]	«перелік дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для організації»
Крушельницька О. В. [12, с. 83]	«система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей»
Михайлова Л. І. [13, с. 60]	«процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію»
Мурашко М. І. [14, с.70]	«процес «відсіювання» кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти дане робоче місце»
Самигін С. І. [15, с. 240]	«процес вивчення професійних та ділових якостей кожного претендента з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на визначеному робочому місці чи посаді»
Хміль Ф. І. [16, с. 203]	«процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця»
Філіна Ф. М. [15, с. 240]	«сукупність дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають професійні та кваліфікаційні якості, необхідні для досягнення цілей організації»

Спільною рисою між поняттями авторів є те, що підбір персоналу визначається як перелік дій, спрямованих на залучення необхідного кандидата для підприємства. Найбільш конструктивно процес підбору персоналу інтерпретують Самигін С. І. та Філіна Ф. М. Самигін С. І. даний процес визначає через «вивчення якостей претендента, які необхідні саме для певної посади»; Філіна Ф. М., у свою чергу, конкретизує, що якості кандидата повинні сприяти досягненню цілей організації [15, с. 240-244; 23]. Узагальнюючи наукові підходи до визначення поняття «підбір персоналу» розглядають як сукупність дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідають посаді [8, 15].

Отже, підбір персоналу являє собою залучення та вибір відповідних кандидатів для вакантних посад є стратегічно важливим елементом управління персоналом. Підбір персоналу включає в себе не лише технічні аспекти, такі як оцінка навичок та кваліфікацій, але й враховує важливі м'які навички, які відповідають корпоративній культурі та цінностям компанії. Основні етапи підбору включають пошук потенційних кандидатів, їхню оцінку відповідно до

вимог вакансії, співбесіди та остаточний вибір. Успішний підбір персоналу може значно вплинути на ефективність та успішність діяльності організації, оскільки це дозволяє залучати талановитих та відповідальних працівників, які сприяють досягненню поставлених завдань та цілей.

Таким чином, аналізуючи поняття «відбір» та «підбір» персоналу, можна сказати, що вони дуже різняться набором дій для свого здійснення. Розглянемо різницю цих понять у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльний аналіз ключових дій підбору та відбору персоналу

Підбір персоналу	Відбір персоналу
Система доцільних дій з залучення кандидатів	Заходи та дії з виявлення відповідності кандидата
Процес відбору відповідних кандидатур	Процес раціонального вибору кандидата
Етап процесу заповнення вакансій	Процес вивчення якостей кандидата
Метод вибору кандидата	Процес оцінювання претендента
Створення резерву кандидатів	Виділення претендентів
Процедура створення резерву	Оцінювання якостей претендента
Визначення якостей претендента	Оцінювання кандидатів

На основі порівняльної таблиці можна виділити такі ключові відмінності між поняттями «підбір персоналу» та «відбір персоналу». Так, підбір персоналу спрямований на залучення та формування загального резерву кандидатів; полягає у створенні бази даних претендентів на посади; визначає загальні якісні характеристики кандидатів. Стосовно відбору персоналу слід зазначити, що він має на меті раціональний вибір найбільш відповідного претендента; являє собою процес вивчення та оцінювання якостей конкретних кандидатів; здійснюється за чіткими критеріями відбору. Отже, хоча підбір та відбір персоналу часто використовуються як синоніми, вони можуть мати різні акценти в процесі управління персоналом. Підбір більше стосується залучення кандидатів, тоді як відбір - це більш специфічний процес вибору найкращих серед них для конкретних вакансій.

Отже, означити рекрутинг можна так – це комунікативний бізнес-процес, який варто розглядати як систему доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору,

оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей організації.

Складність підбору персоналу полягає насамперед у необхідності систематизації дій кадрового складу та керівництва під час організації цього процесу [15, с. 242]. Систематизація та створення ефективного алгоритму є важливим етапом для успішного проведення процесу підбору. Ось деякі ключові аспекти, які варто враховувати при формуванні системи підбору та найму персоналу: аналіз потреб - ретельний аналіз потреб організації визначає вимоги до кандидатів, їхні навички, кваліфікацію та культурну відповідність; створення профілю кандидата - визначення ключових характеристик та навичок, які потрібні для успішної роботи на конкретній посаді; пошук кандидатів - використання різноманітних каналів, таких як рекрутингові агентства, власний веб-сайт компанії, соціальні мережі та інші; оцінка кандидатів - використання різноманітних методів для оцінки кандидатів, таких як співбесіди, тестування та асесмент-центри; взаємодія з кандидатами - забезпечення ефективної комунікації та забезпечення позитивного досвіду взаємодії для залучення та утримання талановитих кандидатів; забезпечення відповідності процесів законодавству - дотримання всіх законодавчих вимог та стандартів у сфері зайнятості; збереження та аналіз даних - використання технологій для збору та аналізу даних про ефективність процесу підбору, щоб вдосконалювати його з часом. Створення ефективного системи підбору персоналу сприяє підвищенню якості найму, зменшенню витрат та підвищенню задоволення як кандидатів, так і власного персоналу.

Виняткова важливість підбору персоналу для підприємства чи організації полягає в наступному:

- відсіювання невідповідних кандидатур: правильний підбір допомагає уникнути можливих проблем, які можуть виникнути внаслідок невідповідності кандидата вимогам посади та корпоративній культурі;
- економія часу та зусиль: грамотно організована процедура підбору забезпечує ефективність витрат часу та ресурсів відділу управління персоналом;
- підвищення ефективності роботи: правильно підібраний персонал буде

високоєфективним у виконанні своїх обов'язків, що призведе до покращення функціонування організації;

- тривала співпраця та затишок в колективі: правильно підібраний працівник легше впишеться в колектив, що сприяє тривалій та ефективній співпраці;

- задоволення працівника від своєї роботи: правильний вибір дозволяє працівнику отримувати задоволення від роботи, що є ключовим фактором для успішної та тривалої кар'єри.

Визначення О.П. Єгоршина «підбір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш потрібних та підходящих для неї кандидатів» підкреслює важливість створення резерву кандидатів для всіх посад і спеціальностей у вигляді підготовленого басейну кандидатів, з якого організація може відбирати найбільш підходящих працівників [23]. Цей підхід покликаний забезпечити організацію необхідним та відповідним персоналом в майбутньому. Важливими аспектами цього підходу є:

- резерв кандидатів - створення резерву означає активний пошук, вивчення та залучення кандидатів, які можуть стати частиною організації у майбутньому, це може включати не лише актуальних кандидатів, але і тих, хто може з'явитися на ринку праці;

- прогнозування потреб - врахування факторів, які впливають на робочу силу, таких як вихід на пенсію, плинність, закінчення трудового договору, дозволяє визначити потреби організації в персоналі в майбутньому;

- адаптація до змін - розуміння різниці між наявною робочою силою і майбутньою потребою дозволяє організації адаптуватися до змін в економічному та соціальному середовищі;

- ефективне управління персоналом - створення резерву дозволяє ефективніше управляти персоналом, планувати зміни та заповнювати вакансії.

Такий підхід робить підбір персоналу стратегічною ініціативою, спрямованою на забезпечення сталого розвитку та успішності організації у довгостроковій перспективі.

Так, процес підбору персоналу дійсно починається з визначення необхідності заповнення вакансії. Дж. Стредвік правильно вказує на важливість обдуманого та стратегічного підходу до цього етапу [15, 24]. Перш ніж розпочати набір на роботу, важливо розглянути різні альтернативи та опції. Ось деякі можливі альтернативи, які можуть бути розглянуті:

- внутрішній перепост - перевірте, чи є вже в організації працівники, які можуть відповісти вимогам вакансії. внутрішній переміщення працівників може бути ефективним інструментом для розвитку та мотивації персоналу;

- перевірка резерву - оцініть наявний резерв кандидатів, який може включати претендентів, які раніше подали свої резюме або взяли участь в програмах стажування;

- використання аутсорсингу - розгляньте можливість залучення зовнішніх постачальників, які спеціалізуються на певних виданнях роботи або фахових галузях;

- перегляд обов'язків - визначте, чи можна перерозподілити або оптимізувати обов'язки наявних працівників, замість того, щоб створювати нову вакансію;

- партнерства та співпраця - розгляньте можливість співпраці зі школами, університетами чи іншими організаціями для привертання талановитих студентів або випускників.

Визначення того, чи існує реальна потреба в новому працівнику і яка саме, дозволяє уникнути надмірності та ефективно спрямовувати зусилля на найважливіші завдання. За іншим висновком, рекрутинг – це комунікативна бізнес-діяльність, де саме в процесі управління інформаційними ресурсами та інформаційними потоками, використання відповідних знань та вмінь щодо комунікативних процесів синергетично досягаються цілі організації (таблиця 1.4).

На думку С. І. Самигіна і Л. Д. Столяренка - «бізнесом є діяльність, що приносить дохід, покликана знайти суб'єкта, якому не вистачає будь-чого (товару, послуги), знайти (створити) те, чого не вистачає, та надати суб'єкту» [13, с. 6]. Також вони виділяють три основних види бізнесу: торгово-посередницький;

виробничий та бізнес на основі надання послуг. Отже, бачимо, що рекрутинг належить до бізнесу, тому що він є джерелом надання послуг з підбору персоналу. Стосовно бізнес-процесу, то В. В. Репін та Є. Г. Єліферов розкривають його зміст таким чином: «бізнес-процес – стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (послідовність робіт), що за певною технологією перетворює входи та виходи, які представляють цінність для споживача» [24, с. 397].

Таблиця 1.4 - Структурний склад поняття «рекрутинг» та означення складових поняття «рекрутинг як комунікативний бізнес-процес»

Елемент структурного складу категорії	Означення	Означення, яке розкриває сутність мотивації персоналу як функції менеджменту
Концептуальне ототожнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Етап процесу заповнення вакансій створення резерву кандидатів</li> <li>▫ процес створення бази даних</li> </ul>	–
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Система доцільних дій з залучення кандидатів процес залучення та утримання</li> <li>▫ процес раціонального вибору кандидата, процес вибору кандидата</li> <li>▫ робота з пошуку персоналу</li> </ul>	система доцільних дій
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Вивчення характеристик</li> <li>▫ процес вивчення якостей кандидата</li> <li>▫ визначення якостей претендента</li> </ul>	–
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Процес відбору відповідних кандидатур</li> <li>▫ визначення відповідності кандидата до вимог</li> <li>▫ виявлення відповідності кандидата</li> </ul>	–
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Оцінювання претендента ті відбір кращого</li> <li>▫ оцінювання якостей претендента</li> <li>▫ оцінювання кандидатів та ухвалення рішення про відповідного кандидата</li> <li>▫ робота з оцінки персоналу</li> </ul>	
	▫ Бізнес-процес	Бізнес-процес
	Відмітна риса	▫ Доцільні дії, раціональний вибір
Функція	▫ Вивчення, відбір, оцінювання, створення резерву, пошук, вибір, виявлення	Пошук, вивчення, відбір, оцінювання, створення резерву
Результат	▫ Виконання певної роботи, підбір персоналу, база даних, резерв кандидатів, виконання обов'язків, заповнення посад та просування, реалізація здібностей та можливостей кандидатів	Створення резерву кандидатів реалізація здібностей та можливостей кандидатів Досягнення цілей організації

Щодо побудови рекрутингу як бізнес-процесу в компанії варто зазначити, що це дозволяє систематизувати та підвищити ефективність роботи з підбору персоналу. Нами виділено такі переваги формалізації HR-процесів: чітка послідовність етапів рекрутингу: від отримання замовлення до надання кандидата клієнту; визначення функціональних обов'язків та зон відповідальності рекрутерів; полегшення планування та контролю за виконанням робіт з рекрутингу. Разом з тим існує ризик обмеження ініціативи та творчого підходу працівників. Тому важливо знайти оптимальний баланс формалізації та гнучкості HR-процесів.

Розглянемо більш детально послідовність дій у процесі рекрутингу та важливість структурованого бізнес-процесу в цій сфері та деякі ключові аспекти:

#### 1. Послідовність дій у рекрутингу:

- отримання замовлення - починається з ідентифікації потреби клієнта та формулювання замовлення на пошук певного працівника;
- аналіз кадрового ринку - рекрутер вивчає ринок праці, шукає потенційних кандидатів та оцінює їхню доступність;
- процес набору, відсіювання та відбору - включає в себе різноманітні етапи, від рекламування вакансії до співбесід і оцінки кандидатів.

#### 2. Бізнес-процес рекрутингу:

- створення плану - формування структурованого плану, який визначає обов'язки та функції, які повинен виконати рекрутер для успішного виконання замовлення клієнта;
- ефективність та відповідальність - структурований план сприяє ефективнішій роботі та розподілу відповідальностей між працівниками. кожен знає свої обов'язки та очікування.

#### 3. Обмеженість та відчуття обов'язків:

- структурований план як обмеженість - хоча структурований план може сприяти ефективності, деякі працівники можуть відчувати обмеженість своїх можливостей або творчості;
- відчуття відповідальності - з іншого боку, чітко визначені обов'язки

можуть створювати відчуття відповідальності та збільшувати зосередженість на досягненні цілей.

Важливо знаходити баланс між структурованістю та гнучкістю у рекрутингу, щоб стимулювати та враховувати різноманітність індивідуальних навичок та підходів працівників. Такий баланс може сприяти ефективному виконанню завдань та залученню талановитих працівників.

Рекрутинг є частиною консалтингової галузі в сфері управління персоналом, яка активно розвивається відповідно до загального економічного зростання. В сучасних умовах ведення бізнесу збільшується попит на професійних рекрутерів у міру розширення бізнесу компаній та підвищення складності HR-процесів, а тому виникає конкуренція між рекрутерами. При цьому компанії, щоб бути конкурентоспроможними на цьому ринку, мають не лише володіти актуальною інформацією в сфері роботи з персоналом, але й ефективно її використовувати - впроваджувати сучасні HR-технології. Отже, спостерігається зростання ринку рекрутингових послуг в Україні та підвищення вимог до професіоналізму фахівців даної галузі.

## **1.2 Методичні підходи підбору персоналу в банківській установі**

Метою оцінки персоналу є вивчення ступеня підготовленості працівників до виконання того виду діяльності, за який вони відповідають, а також виявлення рівня потенційних можливостей для визначення перспектив професійного розвитку і кар'єрного росту. Відтак оцінка персоналу – це цілеспрямований технологічний процес визначення рівня вираженості компетенцій, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків, а також виявлення шляхів і способів розвитку цих компетенцій до рівня, що вимагаються на конкретній посаді в конкретній організації (рисунок 1.2).

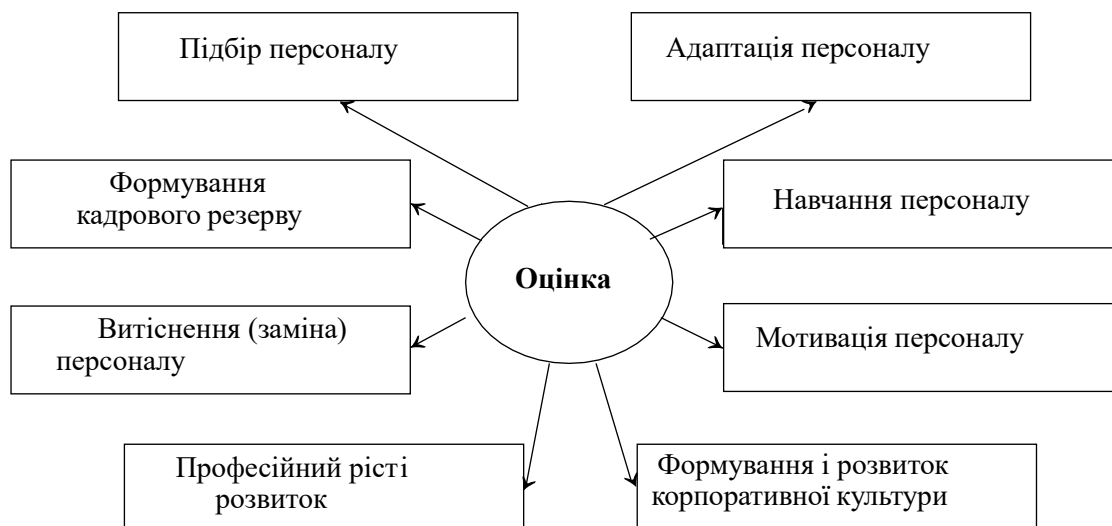


Рисунок 1.2 - Місце оцінки в системі управління персоналом

Будь-яка фінансова компанія щодня відчуває потребу в кваліфікованому персоналі. Необхідність залучення персоналу в установі передбачає: розробки методів і стратегії залучення, які б забезпечували злагодженість відповідних заходів з загальноорганізаційної стратегією; вибір найбільш підходячого варіанта залучення; визначення переліку вимог до кандидатів; встановлення рівня оплати праці, способів мотивації співробітників і перспектив кар'єрного зростання; здійснення практичних рухів із залучення персоналу.

Види, переваги та недоліки кожного джерела залучення персоналу, представлені у таблиці 1.5. Набір персоналу - масове залучення співробітників в банківську установу, з метою створення необхідного резерву кандидатів на заміщення вакантних місць. У процесі набору і створення кадрового резерву для заняття вакантних посад установа задовольняє свою потребу в кадрах [15, с. 248].

Для залучення потенційних кандидатів необхідно зробити наступні кроки:

- аналіз ринку праці і рівня заробітної плати;
- прийняття зваженого рішення, про те, який рівень оплати може запропонувати банківська установа для кожної вакантної посади;
- прийняти рішення про те, які додаткові пільги та мотиваційні програми банк може запропонувати для залучення висококваліфікованого персоналу;
- вибір найбільш ефективного каналу розповсюдження рекламного оголошення в засобах масової інформації, спеціальні стенди тощо;

Таблиця 1.5 - Види, переваги і недоліки джерел залучення персоналу

Внутрішній джерело	Зовнішній джерело
1	2
Види джерел залучення персоналу	
<p>1. Оголошення про найм в засобах інформації банківської установи.</p> <p>2. Перегляд картотеки особистого складу кадрів.</p> <p>3. Опитування родичів і знайомих. Запит рекомендацій у співробітників.</p> <p>4. Альтернативи найму — зміна трудових відносин шляхом: понаднормової роботи; суміщення посад; тимчасового найму кадрів; перенесення відпусток; багатозмінного режиму робіт.</p>	<p>1.Оголошення в засобах масової інформації.</p> <p>2.Вербування.</p> <p>3.Комп'ютеризовані служби підбору працівників (Internet-технології).</p> <p>4.Біржа праці</p> <p>5. Рекрутерські фірми, агенції.</p> <p>6. Використання ярмарок, виставок, фестивалів для розповсюдження - мандрівки інформації про вакансії.</p> <p>7. Наймання студентів під час канікул.</p> <p>8. Профорієнтація учнів коледжів, вузів, шкіл.</p> <p>9. Лізинг персоналу.</p> <p>10. Особи, самі звернулися в організацію в пошуках роботи.</p>
Внутрішній джерело	Зовнішній джерело
Переваги	
<p>1. Зниження витрат на залучення персоналу.</p> <p>2. Більше повна інформація про можливостях кандидата.</p> <p>3. Наочне розвиток кар'єри.</p> <p>4. Менший термін пошуку претендентів.</p> <p>5. Поява шансів для службового зростання.</p> <p>6.Підвищення ступеня прихильності до організації.</p> <p>7.Поліпшення соціально-психологічного клімату в банківській установі.</p> <p>8.Претендентів на посаду добре знають в установі.</p> <p>9.Претендент на посаду знає дану установу</p> <p>10.Збереження рівня оплати праці, який склався в даної організації (претендент зі сторони може пред'явити більше високі вимоги відношенні оплати праці по порівнянні з існуючою на ринку праці в даний момент).</p> <p>11.Звільнення з займаної посади для зростання молодих кадрів цієї установи.</p> <p>12.Швидка заповнення штатної посади, що звільнилася, без довготривалої адаптації.</p> <p>13. «Прозорість» кадрової політики.</p> <p>14. Висока ступінь керованості кадрової ситуації, що склалася.</p>	<p>1. Великий вибір кандидатів.</p> <p>2. Можливість появи нових ідей і прийомів роботи.</p> <p>3. Менша психологічна напруженість в колективі.</p> <p>4. Задоволення кількісної потреби в персонал.</p> <p>5. Більше широкі можливості вибору.</p> <p>6.Поява нових імпульсів для розвитку організації.</p> <p>7.Нова людина, як правило, легко досягає визнання.</p> <p>8. Прийом працювати покриває абсолютну потреба у кадрах.</p> <p>9.Менша загроза виникнення інтриг всередині установи</p>

Кінець таблиці 1.2

1	2
<p>15.Можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу.</p> <p>16.Поява можливості уникнути завжди збиткової плинності кадрів.</p> <p>17.Зріст продуктивності праці (якщо переведення на нову посаду збігається з бажаннями претендента).</p> <p>18.Вирішується проблема зайнятості власних кадрів.</p> <p>19.Підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею.</p>	
Недоліки	
<p>1. Загроза виникнення психологічної напруженості в колективі.</p> <p>2. Менший вибір кандидатів. Менша активність (недоліки установи менше помітні, звичні). «Сімейність», звідси застій ідей.</p> <p>3. Може виникнути кількісна потреба в персоналі на місці, що звільняється робітником.</p> <p>4. Обмеження можливості для вибору кадрів.</p> <p>5. Можливі напруженість або суперництво в колективі в випадку появи кількох претендентів на посаду керівника.</p> <p>6. Поява панібратства при рішенні ділових питань, так як тільки вчора претендент на посаду керівника був нарівні з колегами.</p> <p>7. Небажання відмовити в чомусь співробітнику, маючому великий стаж роботи в даній установі.</p> <p>8. Зниження активності рядового працівника, претендуючого на посаду керівника, так як автоматично наступником є заступник керівника.</p> <p>9. Кількість переведень на нову посаду не задовольняє потребу в кадрів.</p> <p>10. Задовольняється потреба лише якісна, але через перепідготовку або підвищення кваліфікації, що пов'язано з додатковими витратами</p>	<p>1. Великі витрати на залучення персоналу.</p> <p>2. Великий термін пошуку. Тривалий період адаптації кандидата .</p> <p>3. Відсутність повної інформації про можливостях кадрів.</p> <p>4. Можливість погіршення робочого клімату - «кривда» серед давно працюючих.</p> <p>5. Більше високі витрати на залучення кадрів. 6.Висока питома вага працівників, прийнятих зі сторони, сприяє зростання плинності кадрів.</p> <p>7. Погіршується соціально-психологічний клімат в установі серед давно працюючих співробітників</p> <p>8. Висока ступінь ризику при проходженні випробувального терміну.</p> <p>9. Погане знання банківської установи.</p> <p>10. Тривалий період адаптації.</p> <p>11. Блокування можливостей службового зростання для робітників установи.</p> <p>12. Нового працівника погано знають в банківській установі</p>

- складання грамотного тексту рекламного оголошення. У тексті рекламного оголошення має бути чітко вказано: найменування вакантною посади, вимоги до потенційних кандидатів (критерії відбору), інформація, покликана зацікавити, залучити потенціальних кандидатів (умови праці, рівень зарплати, пільги,

відомості про установу тощо) [16].

Джерела залучення персоналу поділяються на зовнішні та внутрішні. Є сильна градація джерел залучення персоналу за рівнем ефективності. Самим ефективним джерелом залучення персоналу є рекомендації друзів і родичів, а також рекомендації кадрових агенцій, як показує досвід [20].

При підборі персоналу аналізують ділові та особисті - якості працівника на предмет відповідності вимогам робочого місця. Підбір та розстановка персоналу має забезпечувати злагоджену діяльність колективу з урахуванням обсягу, характеру та складності виконуваних робіт на основі дотримання наступних умов [19, 22]:

- рівномірна та повна завантаженість працівників всіх підрозділів банку;
- використання персоналу відповідно до його професійних та кваліфікаційних характеристик;
- навчання співробітників навичкам оволодіння суміжними професіями;
- облік кількісних і якісних результатів роботи кожного співробітника.

Основною метою підбору та раціонального розміщення персоналу є розподіл працівників згідно робочих місць, при якому невідповідність між особистісними якостями людини і пред'явленими вимогами ваннями до виконуваної ним роботи є мінімальним без надмірної або недостатньої завантаженості.

Під відбором персоналу мають на увазі аналіз особистісних і професійних якостей працівника на предмет відповідності вимогам конкретного робітника місця чи посади. Відбір персоналу передбачає вибір найбільш відповідного кандидата із сукупності претендентів. Розглянемо основні методи оцінки ділових якостей персоналу [15, с. 240-245]:

- співбесіда як метод оцінки кандидатів, в теперішній час є найпопулярнішим і широко застосовуваним . Частіше всього кількість співбесід різних рівнів залежить від значення вакантної посади в установі на яку претендує кандидат;
- анкетування - цей метод зручний для обробки і може бути розрахований на будь-яку певну кількість часу. Анкети можуть бути як широко, так і

вузькоспрямованими, без застосування анкет практично неможливо допомогти співробітнику в період адаптації;

- тести також є найвідомішими і поширеними із оціночних процедур. Тестування необхідно для оцінки психологічних факторів працівника, аналізу рівня інтелекту та емоційної стійкості. Серйозним обмеженням застосування тестів є те, що вони дуже погано вимірюють складні фактори, такі як, лідерство, інноваційність, відкритість до навчання, націленість на результат і вміння досягти поставлених цілей.

Тести найчастіше застосовують для оцінки співробітників, вимог до яких небагато, і вони формальні. При оцінці персоналу, який займає керівні посади, тести не застосовні, або використовуються тільки як другорядні та доповнювальні інструменти, оскільки їх точність оцінки абсолютно непорівнянна з необхідним рівнем достовірності і надійності інформації при прийнятті управлінських рішень на вищому рівні [24];

- ігротехнічний спосіб - це досить складний метод оцінки персоналу. Він ґрунтується на управлінській концепції В. К. Тарасова, зі строго регламентованими ігровими імітаційними процедурами та на базі організаційно-діяльнісних ігор;

- ситуаційне моделювання - це технологія, орієнтована на вирішення завдань відбору в умовах політичної, соціально-психологічної та соціально-економічної нестабільності [25];

- асесмент-центр (Центр оцінки) представляє собою оцінку компетенцій учасників за допомогою дотримання їхньої реальної поведінки в ділових іграх. На перший погляд цей метод дуже схожий на тренінг, учасникам пропонуються ділові ігри, рішення кейсів і завдань, але їх мета - зовсім не розвиток умінь і навиків, а рівні для всіх можливості виявити сильні та слабкі професійні та особисті якості. В кожному завданні за кожним учасником закріплено експерта. Він уважно, до найдрібніших подробиць, фіксує поведінку свого підопічного, яке відноситься до спостерігається компетенції.

Висока точність оцінок в асесмент-центрі забезпечується цілим комплексом процедур. Ігрові завдання точно розроблені під визначені компетенції та в ідеалі

пройшли процедуру валідації. На оцінку кожної компетенції пропонується декілька завдань, що збільшує шанси спостерігачів оцінити реальний рівень розвитку, у кожного учасника у різних завданнях. Після кожного із завдань спостерігачі (експерти) змінюються оцінюваними співробітниками, що значно зменшує дія суб'єктивних факторів.

Крім того, ігрові ситуації застосовуються різних форматів, наприклад, групові дискусії, парні ігри, індивідуальні письмові завдання. Можна, можливо зробити висновок, що саме в цьому методі створені умови для того щоб у кожного учасника були максимальні можливості, щоб виявити себе.

До нетрадиційним методам можна, можливо віднести детектор брехні (поліграф); алкогольній і наркотичній тести, засновані на аналізі крові тощо. Важливо визначити критерії для кожного вакантного місця, на підставі яких прийматимуся управлінські рішення.

При встановлення критеріїв відбору повинні бути виконані такі вимоги: валідність, повнота, надійність, необхідність і достатність критеріїв. При прийнятті рішення важливо адекватно оцінювати ситуацію, і контролювати відповідність вибору визначеного кандидата сукупності наявних критеріїв. Результати, отримані в ході відбору, повинні бути повноцінними і достовірними. Для прийняття зважених та обґрунтованих управлінських рішень, необхідно керуватися системою оцінки персоналу. Система оцінки кандидатів на вакантні посади повинна володіти наступними характеристиками:

- вона повинна бути об'єктивною і повноцінною;
- вона має спиратися на розроблену систему критеріїв;
- вона повинна сприяти прийняттю зважених і обґрунтованих рішень;
- вона повинна бути продовженням, що склалася в організації політики в області управління персоналом [24]. Відбір кандидатів закінчується працевлаштуванням на роботу найбільш відповідної людини.

### 1.3 Використання технології аутсорсингу в банківській установі

У сучасних умовах ведення банківського бізнесу банківські установи мають функціонувати в конкурентному середовищі. Для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку вони постійно повинні вдосконалювати технології, оновлювати асортимент продукції та послуг, підвищувати їхню якість, знаходити й розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, оптимізувати витрати, опанувати нову модель економічної поведінки, постійно зміцнюючи свою конкурентоспроможність. Однією із сучасних та успішних бізнес-моделей, яка дає змогу одержати реальні конкурентні переваги, є аутсорсинг. Аутсорсинг (англ. outside resource using, outsourcing) — цілеспрямоване виділення і передавання певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації [26, с. 20].

До основних причин, якими керуються установи та організації за використання аутсорсингу як стратегії управління, належать:

- зосередження на основній діяльності;
- зменшення витрат на оплату праці штатних працівників, організацію й оснащення робочих місць, навчання персоналу;
- доступ до інноваційних знань і технологій;
- гнучке реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі (реорганізація, реструктуризація, злиття, поглинання тощо);
- пришвидшення виходу на ринок підприємства, товарів чи послуг;
- поліпшення якості функцій, робіт;
- неперервність надання аутсорсингових послуг (якщо працівник аутсорсингової компанії йде у відпустку чи хворіє, його обов'язки виконує інший співробітник).

Серед основних причин поширення аутсорсингу слід виокремити швидкий розвиток технологій у різних сферах і напрямках діяльності. Одержання необхідних компетенцій для запровадження новітніх технологій у практику діяльності підприємства вимагає значних ресурсів: людських, фінансових, часових. Завдяки

нагромадженню й використанню унікальних компетенцій послуги організацій, які спеціалізуються у певній сфері діяльності, набагато якісніші порівняно з виконанням цих функцій фахівцями підприємств-замовників [27, с. 65-66].

Треба зазначити, що підприємства, які використовують аутсорсингові технології, не тільки здобувають низку переваг, а й можуть зіштовхнутися з певними проблемами. Сильні та слабкі сторони, загрози й можливості аутсорсингової технології наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Сильні та слабкі сторони, загрози й можливості аутсорсингової технології

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— контроль, оптимізація та планування витрат</li> <li>— реорганізація установи</li> <li>— удосконалення процесів</li> <li>— підвищення якості робіт, послуг</li> <li>— прозорість оцінювання вартості виконаних робіт (наданих послуг)</li> <li>— фінансова відповідальність постачальника аутсорсингових послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— брак досвіду використання на практиці</li> <li>— необхідність формалізації бізнес-процесів, а отже, додаткові витрати</li> <li>— немає швидких результатів (ефекту від застосування аутсорсингової технології)</li> <li>— невдоволення власного персоналу</li> </ul>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— вивільнення ресурсів для основної діяльності</li> <li>— оптимізація структури та чисельності персоналу</li> <li>— підвищення ефективності діяльності</li> <li>— ефект від масштабу в результаті збільшення обсягу робіт, котрі виконує постачальник аутсорсингових послуг, і, відповідно, економія витрат</li> <li>— доступ до нових знань і технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— залежність від аутсорсера, зокрема з питань безпеки</li> <li>— спроба розглядати аутсорсинг як спосіб вирішення всіх проблем</li> <li>— брак практики використання в українських компаніях</li> <li>— дефіцит кваліфікованих фахівців, котрі володіють стратегічним баченням</li> <li>— недостатній рівень зрілості, управлінської грамотності менеджерів банківської установи</li> <li>— замовників аутсорсингових послуг</li> </ul>

У багатьох випадках банку дешевше передати на аутсорсинг певні функції чи бізнес-процеси, ніж мати в штаті персонал, який їх виконуватиме. Використання послуг сторонніх організацій дає змогу економити на витратах на робочу силу, організацію та оснащення робочих місць тощо. Якщо організація, яка надає аутсорсингові послуги, одночасно працює на кількох клієнтів і має великі обсяги діяльності, то це дозволяє їй економити на масштабі виробництва, забезпечуючи додаткове зниження вартості послуг для замовників. Часто перевагою виконання

функцій чи бізнес-процесів аутсорсером є зменшення часових витрат. Аутсорсинг передбачає залучення ресурсів спеціалізованих організацій замість розвитку власних компетенцій у конкретних сферах і напрямках діяльності.

Серед характерних ознак аутсорсингу необхідно виокремити такі [28]:

- функції чи бізнес-процеси передаються на аутсорсинг на тривалий період часу;
- кожен аутсорсинг-проект є специфічним, не схожим на інші, а отже, має бути ретельно опрацьованим;
- сторони аутсорсинг-проекту укладають контракт або угоду, у якій фіксуються основні положення, зокрема правові й економічні зобов'язання щодо споживачів чи інших партнерів.

Прийняття рішення про використання аутсорсингових послуг передбачає вибір керівництвом банківської установи організаційних форм спільної з партнером-аутсорсером діяльності. Форми партнерських взаємовідносин насамперед залежать від доцільності й необхідності здійснення контролю замовником процесу виконання робіт.

У залежності від предмета аутсорсингу існують різні його типи. Тут важливо враховувати, які конкретні функції чи види ресурсів передаються зовнішньому партнерові [29]. Три основних типи аутсорсингу включають функціональний, виробничий (операційний) та ресурсний:

- функціональний аутсорсинг - при цьому виді аутсорсингу делегуються певні функціональні області або завдання, такі як бухгалтерія, ІТ-підтримка, кадрові послуги, маркетинг, інформаційні технології тощо. Компанія може вибирати окремі функції для делегування з метою зосередження на своїх основних компетенціях;
- виробничий (операційний) аутсорсинг - при виробничому аутсорсингу компанія передає виробництво або операційні процеси зовнішньому постачальнику, що може включати виробництво товарів, обробку замовлень, логістику, складські послуги тощо;
- ресурсний аутсорсинг - передбачає делегування певних видів ресурсів, таких як фінансові, людські, технічні ресурси тощо. Наприклад, аутсорсинг

фінансових служб може включати делегування бухгалтерських операцій чи фінансового аналізу зовнішньому партнерові.

Вибір типу аутсорсингу залежить від конкретних потреб компанії, стратегічних цілей та особливостей бізнес-процесів. Ці типи аутсорсингу можуть використовуватися окремо або комбінуватися в залежності від контексту та обставин.

Залежно від предмета аутсорсингу можна виокремити функціональний, виробничий (операційний) та ресурсний. За функціонального аутсорсингу зовнішньому провайдерові передаються на обслуговування управлінські функції установи-замовника [29]. Різновидом функціонального є аутсорсинг бізнес-процесів (Business Process Outsourcing або BPO) є конкретним варіантом функціонального аутсорсингу. У випадку BPO компанія передає зовнішньому партнерові не просто окремі функції, але цілі бізнес-процеси. Це може включати в себе різні функції та процеси, такі як: контактний центр (Call Center) - обробка вхідних та вихідних дзвінків, клієнтська підтримка; фінансова бухгалтерія - обробка рахунків, оплата рахунків, бухгалтерські послуги; HR-адміністрування - обробка персональних даних, найм, адміністрування персоналу; IT-підтримка - обслуговування комп'ютерів, програмне забезпечення, технічна підтримка; маркетингові послуги - дослідження ринку, телемаркетинг, соціальні медіа; логістика та постачання - управління ланцюгом постачання, обробка замовлень; адміністративні послуги - адміністративна підтримка, обробка документації. BPO дозволяє компаніям зосереджуватися на своїх стратегічних функціях, передаючи операційні та функціональні обов'язки досвідченим спеціалізованим партнерам. У разі використання операційного аутсорсингу зовнішньому провайдерові передаються операційні функції або певні операційні процеси установи-замовника [29].

За ресурсного аутсорсингу залучаються зовнішні ресурси замість внутрішніх. Залежно від форм організації сумісної діяльності вирізняють внутрішній і зовнішній види аутсорсингу. За внутрішнього аутсорсингу відбувається перерозподіл функцій усередині установи з метою збереження

контролю за якістю їх виконання. Зовнішній аутсорсинг передбачає передавання виконання окремих чи взаємозалежних функцій зовнішньому провайдеру-аутсорсеру [29].

У залежності від міри розподілу відповідальності та ризиків існує дві основні форми аутсорсингу: частковий (partial) та повний (full) аутсорсинг [29]:

- частковий аутсорсинг (Partial Outsourcing) має такі характерні особливості - у цьому випадку компанія делегує лише частину певних функцій чи процесів спеціалізованому партнерові; організація залишає контроль і відповідальність за інші аспекти бізнесу, які не включені в обсяг аутсорсингової угоди; ця форма аутсорсингу може бути ефективною для компаній, які хочуть зосередитися на своїх ключових компетенціях, делегуючи рутинні чи менш стратегічні завдання зовнішньому партнерові;

- повний аутсорсинг (Full Outsourcing), даному виду притаманні наступні характеристики - у повному аутсорсингу компанія передає виконання всіх функцій чи певного бізнес-процесу зовнішньому партнерові; комплексний характер цього виду аутсорсингу передбачає повну відповідальність зовнішнього партнера за виконання завдань, а також прийняття ризиків та прийняття стратегічних рішень в цьому напрямку; ця форма аутсорсингу може бути особливо вигідною, коли компанія хоче зосередитися виключно на стратегічних завданнях, а всі інші аспекти бізнесу передається спеціалізованому партнерові.

Обираючи між частковим та повним аутсорсингом, компанії повинні враховувати свої стратегічні цілі, ризики та специфіку бізнес-процесів. Кожен вид аутсорсингу має свої переваги та недоліки, і правильний вибір залежить від конкретних потреб та обставин організації. Класифікацію видів аутсорсингових послуг залежно від їх близькості до основної діяльності та рівня ноу-хау наведено на рисунок 1.3.

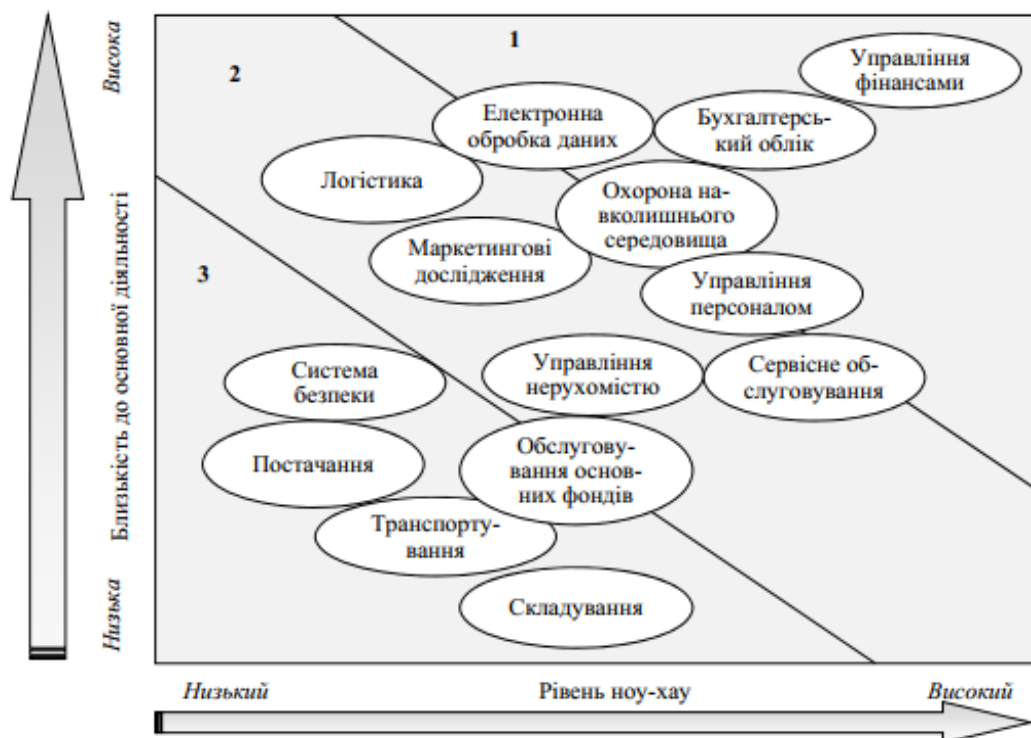


Рисунок 1.3 - Класифікація видів аутсорсингових послуг залежно від їх близькості до основної діяльності та рівня ноу-хау

Передавання на аутсорсинг функцій з управління персоналом дає змогу істотно знизити витрати на утримання служби персоналу, а також підвищити якість виконання HR-функцій. Аутсорсинг рекрутингу персоналу передбачає надання таких послуг:

- пошук та залучення кандидатів - включає розміщення вакансій, скринінг резюме, проведення співбесід, залучення через соціальні мережі та інші джерела;
- перевірка та відбір кандидатів - перевірка рекомендацій, досвіду роботи, професійних навичок тощо, попередній відбір найбільш підходящих кандидатів для компанії;
- організація інтерв'ю та оцінювання кандидатів - підбір методів оцінки, проведення тестування, багатоетапних інтерв'ю, залучення до оцінки внутрішніх стейкхолдерів;
- перевірка кандидатів (background check) - збір додаткової інформації, перевірка рекомендацій, підтвердження кваліфікацій;

- консультування в процесі найму - рекомендації щодо умов найму, пакету компенсацій, заохочень для кандидатів, підготовка трудових контрактів.

- управління процесом на боці роботодавця - координація графіків, інтерв'ю, зворотній зв'язок з кандидатами і стейкхолдерами.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дипломної роботи розглянуто наукові погляди щодо визначення поняття «рекрутинг». Нами визначено рекрутинг як «комунікативний бізнес-процес, який включає систему доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей організації». Відповідно до якого складові частини рекрутингу можна розглядати як:

- комунікативний бізнес-процес, що вказує на важливість спілкування та взаємодії у процесі рекрутингу, яке може включати спілкування з кандидатами, внутрішню комунікацію в організації та взаємодію з різними стейкхолдерами; підкреслює, що рекрутинг є складовою частиною бізнес-процесу, орієнтованого на досягнення цілей організації;

- система доцільних дій, яка вказує на структурований і організований характер рекрутингу, де кожна дія має свою роль у великому цілому; підкреслює, що кожна дія в процесі має свою ціль та є обдуманною та цілеспрямованою;

- пошук, вивчення, відбір, оцінювання та створення резерву кандидатів - вказує на активність зі знаходження та привласнення потенційних кандидатів; підкреслює значення аналізу та вивчення якостей кандидатів; зазначає важливість визначення найбільш підходящих кандидатів для конкретної вакансії; вказує на процес визначення потенціалу та здібностей кандидатів; підкреслює стратегічний підхід до розгляду кандидатів як резерву для майбутніх потреб;

- з метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей організації - підкреслює важливість використання потенціалу та здібностей кандидатів в інтересах організації; вказує на орієнтацію рекрутингу на підтримку стратегічних та оперативних цілей організації. Це визначення чітко та повно висвітлює складність та багатогранність процесу рекрутингу в сучасних умовах бізнесу.

Досліджено семантику та відмінності поняття «підбір персоналу» та «відбір персоналу», виявлено, що:

- підбір персоналу являє собою систему доцільних дій з залучення кандидатів (підбір передбачає роботу з пошуку та привласнення кандидатів на вакансії); процес відбору відповідних кандидатур (на цьому етапі визначаються потрібні кваліфікації та властивості кандидатів); етап процесу заповнення вакансій (підбір є першим етапом у процесі заповнення вакансій);

- відбір персоналу передбачає заходи та дії з виявлення відповідності кандидата (відбір включає заходи для визначення відповідності кандидатів вимогам вакансії); процес раціонального вибору кандидата (відбір - це процес обдуманого та обгрунтованого вибору найбільш підходящого кандидата); процес вивчення якостей кандидата (відбір включає аналіз та вивчення якостей кандидата).

Отже, хоча підбір та відбір персоналу часто використовуються як синоніми, вони можуть мати різні акценти в процесі управління персоналом. Підбір більше стосується залучення кандидатів, тоді як відбір - це більш специфічний процес вибору найкращих серед них для конкретних вакансій.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

### **2.1 Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»»**

Ліцензія Національного банку України №245 від 07.11.2011р. на право надання банківських послуг, визначених частиною третьою статті 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність». Генеральна ліцензія на здійснення валютних операцій Національного банку України №245 від 07.11.2011р. на право здійснення валютних операцій згідно з переліком в додатку [30].

Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263225 від 29.08.2013 «Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами (Брокерська діяльність)». Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений. Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263226 від 29.08.2013 «Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами (Дилерська діяльність)». Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений [31].

Ліцензія Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку серії АЕ №263227 від 29.08.2013 «Професійна діяльність на фондовому ринку - діяльність з торгівлі цінними паперами (Андеррайтинг)». Строк дії ліцензії з 29.08.2013 необмежений. Ліцензія на провадження професійної діяльності на фондовому ринку - депозитарної діяльності депозитарної установи, видана згідно з рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 16.10.2019 №614, безстрокова [31].

Розглядаючи діяльність установи за 2020-2022 рр., перш за все, потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи (таблиця 2.1). Техніко-економічний аналіз - це, в основному, внутрішньогосподарський аналіз. У процесі такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів

банківської установи, філій і окремих робочих місць. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані [31].

Таблиця 2.1 - Динаміка формування балансу ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 рр.

Найменування статті	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022	Темп зростання	
	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	1217079	3142051	5979171	258,16	190,30
Кредити та заборгованість клієнтів	1376646	1494857	980015	108,59	65,56
Відстрочений податковий актив	3105	3576	5639	115,17	157,69
Інвестиційні цінні папери	3623544	10191925	4068872	281,27	39,92
Інвестиційна нерухомість	24 564	6260	6207	25,48	99,15
Основні засоби та нематеріальні активи	44809	105201	193730	234,78	184,15
Інші активи	78580	199276	259982	253,60	130,46
Активи з права користування	110341	173994	219599	166,49	126,21
Усього активів	6472835	15317140	11714413	236,64	76,48

За 2021 рік загальні активи збільшились на 8 844 305 тис. грн (136,64 %) у порівнянні з попереднім роком. Статті балансу за рахунок яких збільшились активи: грошові кошти та їх еквіваленти зросла на 1 924 972 тис. грн або на 158,16 відсотка, кредити та заборгованість клієнтів зросла на 118 211 тис. грн або на 8,59 відсотка, відстрочений податковий актив збільшився на 471 тис. грн або на 15,17 відсотків, основні засоби та нематеріальні активи зросли на 60 392 тис. грн. або на 134,78 відсотка, інші активи збільшилась на 120 696 тис. грн або на 153,60 відсотка, активи з права користування зросли на 69 486 тис. грн або на 66,49 відсотка, зменшились інвестиційна нерухомість на 18 304 тис. грн [31].

За 2022 рік відбулись наступні зміни: грошові кошти та їх еквіваленти зросла до 5979171 тис. грн або на 190,30 відсотка, кредити та заборгованість клієнтів зросла до 980015 тис. грн або на 65,56 відсотка, відстрочений податковий актив збільшився до 5639 тис. грн або на 157,69 відсотків, основні засоби та не матеріальні активи зросли до 193730 тис. грн або на 184,15 відсотка, інші активи збільшилась до 259982 тис. грн або на 130,46 відсотка, активи з права користування зросли до 219599 тис. грн або на 126,21 відсотка, зменшились інвестиційна нерухомість на 53 тис. грн [31].

Графічне зображення подано на рисунку 2.1.

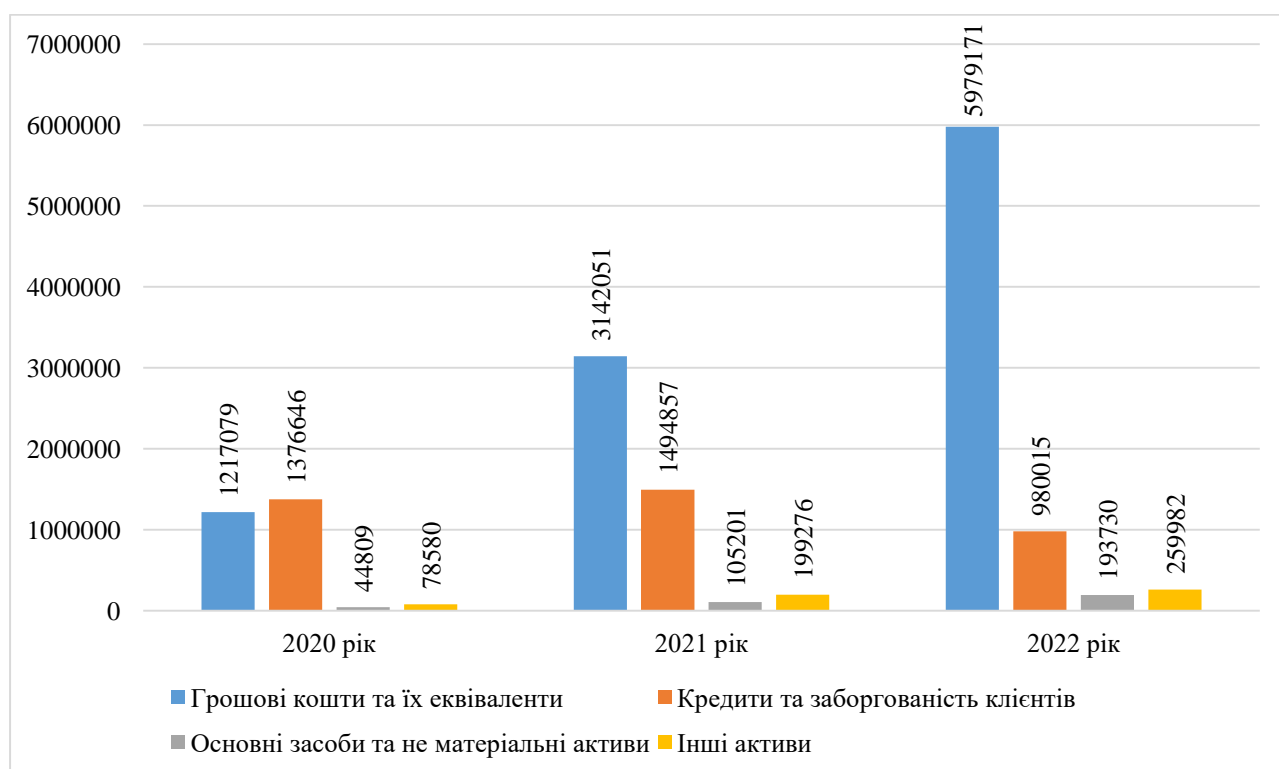


Рисунок 2.1 Динаміка формування активів на ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки

За 2021 рік Банк отримав фінансовий прибуток у розмірі 70,006 млн. грн (720 % до аналогічного періоду 2020 року). У 2021 році Банк продовжував збільшувати портфель споживчого кредитування фізичних осіб та каналів продажу цих продуктів. Загальні активи ПуАТ «КБ «Акордбанк»» з початку 2021 року зросли на 8,844 млрд. у грн екв або на 136 % (зокрема, завдяки зростанню портфелю

ОВДП)та досягли 15,317 млрд. у грн екв. З урахуванням наявних та очікуваних макроекономічних тенденцій, у т. ч. до зростання кредитного ризику, з початку 2021 року було здійснено формування витрат на резерви під активні операції на суму 293 262 тис. грн. З початку 2021 року банк отримав фінансовий прибуток у розмірі 70,006 млн. грн (720% до аналогічного періоду 2020 року). У 2021 році Банк продовжував збільшувати портфель споживчого кредитування фізичних осіб та каналів продажу цих продуктів. Також в 2021 році Банк отримав дозвіл від НБУ на інкасацію коштів та перевезення валютних цінностей та створив власну службу інкасації для забезпечення потреб мережі відділень, юридичних та фізичних осіб та інших банків у цієї послугі. За 2021 рік банк відкрив 28 нових відділень та загальна кількість відділень банку(з урахуванням головного офісу), згідно до реалізації затвердженої Стратегії, зростає до 109 на 01.01.2022 р. [31].

Фінансові зобов'язання класифікуються або як фінансові зобов'язання, які оцінюються за амортизованою собівартістю, або такі, що оцінюються за справедливою вартістю з визнанням переоцінки через прибутки/збитки. Банк після первісного визнання оцінює та відображає в бухгалтерському обліку всі фінансові зобов'язання за амортизованою собівартістю, за винятком: фінансових зобов'язань, що обліковуються за справедливою вартістю з визнанням переоцінки через прибутки/збитки; фінансових зобов'язань, які виникають, якщо передавання фінансового активу не відповідає умовам припинення визнання або застосовується принцип продовження участі; договорів фінансової гарантії, авалю, поручительства; зобов'язань з кредитування за ставкою, нижче ринкової; умовної компенсації, визнаної покупцем під час об'єднання бізнесів, до якої застосовується.

Міжнародний стандарт фінансової звітності 3 «Об'єднання бізнесу». Така умовна компенсація в подальшому оцінюється за справедливою вартістю з визнанням переоцінки через прибутки/збитки [31]. У таблиці 2.2 розглянуто динаміку зобов'язань ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка формування зобов'язань банку ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки

Найменування статті	На 31.12.2020 тис. грн	На 31.12.2021 тис. грн	На 31.12.2022 тис. грн	Темп зростання, %	
				2020 р. від 2021 р.	2022 р. від 2021 р.
Кошти банків	2 080 018	5 360 249	989965	257,70	18,47
Кошти клієнтів	3 894 456	9 228 786	9996124	236,97	108,31
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	2 071	9 507	0	459,05	0,00
Резерви та зобов'язання	12 346	12 828	4820	103,90	37,57
Зобов'язання з оренди	110 341	178 589	230377	161,85	129,00
Інші зобов'язання	56 070	139 667	111917	249,09	80,13
Усього зобов'язань	6 155 302	14 929 626	11333203	240,55	75,91

За 2021 рік загальні зобов'язання збільшилися на 8774324 тис. грн (58,77 %) у порівнянні з попереднім роком. Статті балансу за рахунок яких збільшилися зобов'язання: кошти банків збільшилися на 3280231 тис. грн або на 61,20 відсотка, кошти клієнтів зросли на 5334330 тис. грн або на 57,80 відсотка, зобов'язання щодо поточного податку на прибуток збільшилися на 7436 тис. грн або на 78,22 відсотка, резерви та зобов'язання зросли на 482 тис. грн або на 3,76 відсотка, зобов'язання з оренди збільшилися на 68248 тис. грн або на 38,22 відсотка, інші зобов'язання зросли на 83597 тис. грн або на 59,85 відсотка [31].

За 2022 рік відбулись наступні зміни: кошти банків зменшилися до 989965 тис. грн або на 18,47 відсотка, кошти клієнтів зросли 9996124 тис. грн або на 108,31 відсотка, резерви та зобов'язання зменшилися до 4820 тис. грн або на 37,57 відсотка, зобов'язання з оренди збільшилися до 230377 тис. грн або на 129,00 відсотка, інші зобов'язання зменшилися до 111917 тис. грн або на 80,13 відсотка.

Графічне зображення подано на рисунку 2.2. В таблиці 2.3 розглянуто динаміку власного капіталу ПуАТ «КБ «Акордбанк»».

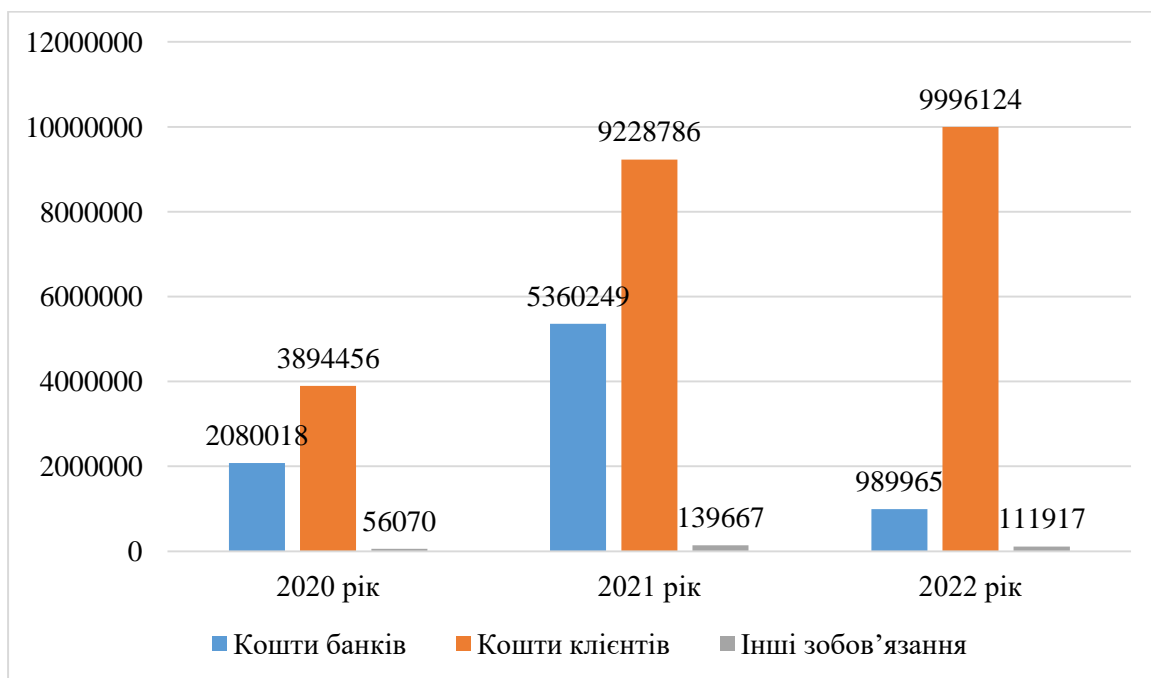


Рисунок 2.2 Динаміка формування зобов'язань на ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки

Зареєстрований та сплачений акціонерний капітал Банку станом на 31 грудня 2021 року становить 284 540 тис. грн (31.12.2020: 284 540 тис. грн), він розподілений на прості іменні акції в кількості 277 600 штук номінальною вартістю 1 025 гривень кожна.

Таблиця 2.3 – Динаміка власного капіталу ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки

Найменування статті	На 31.12.2020, тис. грн	На 31.12.2021, тис. грн	На 31.12.2022, тис. грн	Темп зростання, %	
				2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Статутний капітал	284540	284540	284540	100,00	100,00
Резервні та інші фонди банку	5148	5634	103048	109,44	1829,04
Резерви переоцінки	(49)	(74)	(711)	151,02	960,81
Нерозподілений прибуток	27894	97414	(5667)	349,23	-5,82
Усього власного капіталу	317533	387514	381210	122,04	98,37
Усього зобов'язань і власного капіталу	6472835	15317140	11714413	236,64	76,48

За 2021 рік загальні зобов'язання і власний капітал збільшились на 8844305 тис. грн (136,64 %) у порівнянні з попереднім роком. Статті балансу за рахунок яких збільшились зобов'язання і власний капітал збільшились: резервні та інші фонди банку збільшились на 486 тис. грн або на 9,44 відсотка; нерозподілений прибуток на 69520 тис. грн або на 249,23 відсотка; усього власного капіталу зросли на 69981 тис. грн або на 22,04 відсотка. Зменшились резерви переоцінки на 25 тис. грн (51,02 %). Не змінив залишився статутний капітал [31].

За 2022 рік відбулись наступні зміни: резервні та інші фонди банку збільшились до 103048 тис. грн або на 1829,04 відсотка; нерозподілений прибуток став збитком у розмірі 5667 тис. грн; усього власний капітал зменшився до 381210 тис. грн або на 1,63 відсотка. Зменшились резерви переоцінки до 711 тис. грн. Не змінив залишився статутний капітал.

Графічне зображення подано на рисунку 2.3.

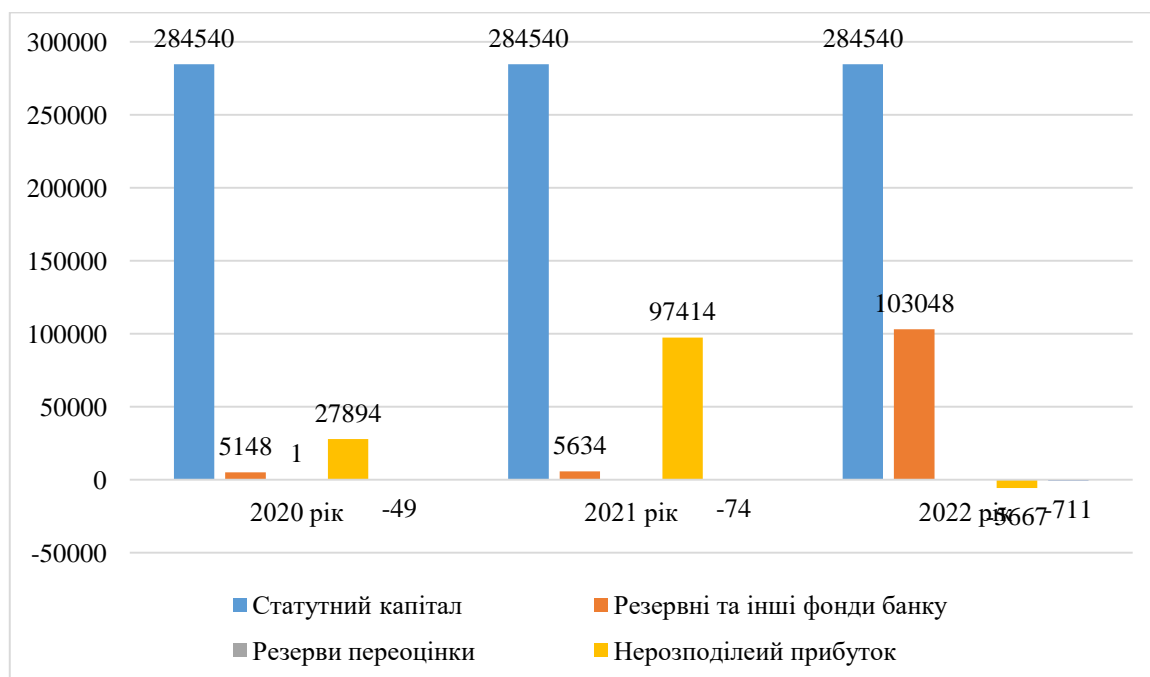


Рисунок 2.3 - Динаміка власного капіталу на ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки

Акціонерний капітал розподілений на прості іменні акції. Внески до акціонерного капіталу відображаються за їх справедливою вартістю на дату

операції. Зовнішні витрати, що безпосередньо пов'язані з випуском нових акцій, сплачуються акціонерами. Будь-які перевищення справедливої вартості над номінальною вартістю випущених акцій визнаються як емісійний дохід. Дивіденди на акції визнаються у акціонерному капіталі як вирахування у періоді, в якому вони оголошені. Інформація про дивіденди, оголошені після дати фінансової звітності, розкривається у примітках до фінансової звітності.

## 2.2 Аналіз доходів та витрат ПуАТ «КБ «Акордбанк»»

Метою проведення фінансового аналізу в банку є визначення ефективності його діяльності в цілому та окремо за напрямками. На основі результатів розрахунків приймаються управлінські рішення, координується діяльність філій та підрозділів, проводиться об'єктивна оцінка перспектив розвитку банку, а також визначаються надійність та фінансова стійкість установи (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Звіт про доходи витрати та інший дохід ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки

Найменування статті	На 31.12.2020, тис. грн	На 31.12.2021, тис. грн	На 31.12.2022, тис. грн	Темп зростання, %	
				2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
1	2	3	4	5	6
Процентні доходи	428850	1091185	1424133	254,44	130,51
Процентні витрати	(195650)	(540504)	(1013714)	276,26	187,55
Чистий процентний дохід/ (Чисті процентні витрати)	233200	550681	410419	236,14	74,53
Комісійні доходи	321249	439866	539147	136,92	122,57
Комісійні витрати	(30871)	(54746)	(60316)	177,34	110,17
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій з похідними фінансовими інструментами	(23234)	(3669)	(39014)	15,79	1063,34
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій із іноземною валютою	83468	122984	167100	147,34	135,87

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток/ (збиток) від операцій із борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	468	5	0	1,07	0,00
Чистий прибуток/ (збиток) від переоцінки іноземної валюти	28356	(1743)	102483	-6,15	-5879,69
Чистий прибуток/ (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	(26160)	(47372)	(53)	181,09	0,11
Чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів	(114518)	(293262)	(309034)	256,08	105,38
Чистий збиток/ (прибуток) від збільшення/ (зменшення) резервів за зобов'язаннями	(6375)	(482)	8008	7,56	-1661,41
Чистий прибуток/ (збиток) від припинення визнання фінансових активів, які обліковуються за ароматизованою собівартістю	24482	2 922	1301	11,94	44,52
Інші операційні доходи	14534	13154	32080	90,51	243,88
Витрати на виплати працівникам	(285397)	(411314)	(518340)	144,12	126,02
Витрати зносу та амортизація	(36061)	(55079)	(79780)	152,74	144,85
Інші адміністративні та інші операційні витрати	(16742)	(176078)	(259543)	1051,71	147,40
Прибуток до оподаткування	13399	85867	(5542)	640,85	-6,45
Витрати на податок на прибуток	(3682)	(15861)	(125)	430,77	0,79
Прибуток за рік	9717	70006	(5667)	720,45	-8,10

Чистий процентний дохід за 2021 рік збільшився на 317481 тис. грн (6139,14 %) у порівнянні з попереднім роком. Процентні доходи збільшились на 662335 тис грн. або 154,44 %. Процентні витрати збільшились 344854 тис. грн або 30,78 %. Комісійні доходи збільшились на 118617 тис. грн або 36,92 %. Комісійні витрати збільшились 2387,75 тис. грн або 77,34 %. Чистий збиток від операцій з похідними

фінансовими інструментами зменшився на 19565 тис. грн або 84,21 %. Чистий прибуток від операцій із борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід зменшився 463 тис. грн або 98,93 %. Чистий прибуток/ (збиток) від операцій із іноземною валютою збільшився на 39516 тис. грн або 47,34 %. Чистий збиток від переоцінки іноземної валюти більшовся на 30099 тис. грн або 106,15 % [31].

Чистий (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості збільшився 21212 тис. грн або 81,09 %. Чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів збільшився 407780,00 тис. грн. Чистий збиток від збільшення/ (зменшення) резервів за зобов'язаннями зменшилось 5893 тис. грн або 92,44 %. Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів, які обліковуються за ароматизованою собівартістю зменшився 21560 тис. грн або 88,06 %. Інші операційні доходи зменшилось 1380 тис. грн або 9,49 %. Витрати на виплати працівникам збільшились на 125917 тис. грн або на 44,12 %. Витрати зносу та амортизація збільшились на 119018 тис. грн або 52,74 %. Інші адміністративні та інші операційні витрати збільшились на 159336 тис. грн. Прибуток до опаткування збільшився 72468 тис. грн. Витрати на податок на прибуток збільшився на 12179 тис. грн. Прибуток за рік збільшився 60289 тис грн [31].

В 2022 році Банк в цілому дотримувався в роботі всіх нормативів, встановлених НБУ; виключенням стало перевищення нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента в періоді з 25.02.2022 по 04.03.2022 та нетривале порушення ліміту загальної довгої відкритої валютної позиції на початку березня та в квітні 2022 року, які були спричинені військовою агресією рф та встановленими через це обмеженнями НБУ щодо роботи банків. Нормативи ліквідності Банку протягом 2020 року суттєво перевищували граничні значення, встановлені регулятором [31].

В звітному періоді Банк мав високі темпи приросту ключових статей комісійних та торгових доходів. Так, чистий процентний дохід Банку за підсумками 2022 року в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року зменшився на 25 % і склав 410,4 млн. грн за рахунок зростання вартості фондування, викликаного у т.ч.

суттєвим збільшенням у другій половині 2022 року облікової ставки НБУ при фіксованій доходності портфеля активів, зокрема ОВДП. Але за рахунок «трансакційної» бізнес-моделі Банку, яка показала свою стійкість навіть в умовах дії військового стану, наявності розгалуженої мережі відділень та власної служби інкасації, що забезпечувала якісний готівковий обіг, комісійний дохід Банку за 2022 рік збільшився відносно 2021 року на 22 % до 539,1 млн. грн. Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою зріс на 36 % до 167,1 млн. грн. Кошти клієнтів за 2022 рік зросли на 8 % та станом на 31 грудня 2022 року складають 9,996 млрд. у грн. екв [31]. Динаміку доходів банку представлено на рисунку 2.4.

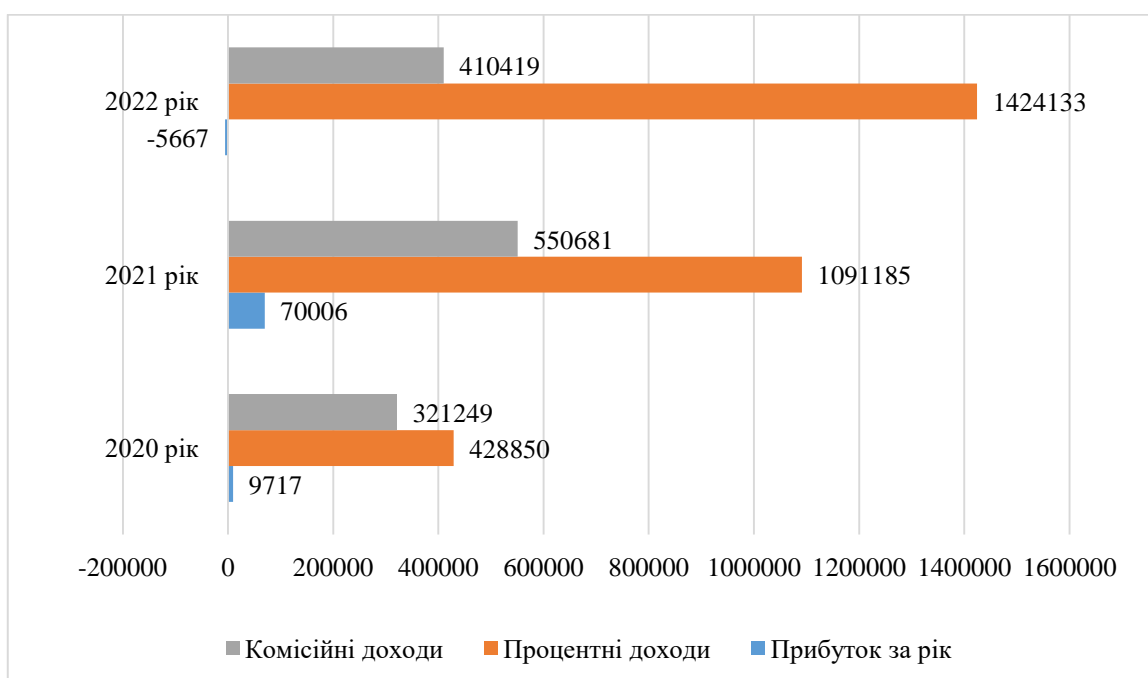


Рисунок 2.4 - Динаміка доходів ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки

ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2022 рік отримав операційний прибуток, та після відображення знецінення активів, що знаходяться в зонах проведення бойових дій (передані автотранспортні засоби Збройним силам України), та надання Банком благодійної допомоги у вигляді грошових внесків благодійним та іншим організаціям на загальну суму 18798 тис. грн, знецінення активів, втраченими Банком, або над якими Банк втратив контроль внаслідок воєнних дій,

на загальну суму 715 тис. грн. Банк за загальними підсумками 2022 року має збиток у сумі 5,667 млн. грн [31].

За 2021 рік банк відкрив 28 нових відділення та загальна кількість відділень банку(з урахуванням головного офісу), згідно до реалізації затвердженої Стратегії, зросла до 109 на 01.01.2022 р. Комісійні доходи з початку 2021 року у порівнянні з аналогічним періодом з 2020 року збільшились на 37 %, чистий процентний дохід зріс в 2,3 рази. Нормативи ліквідності банку у 2021 році суттєво перевищували нормативні значення, встановлені регулятором. На кінець 2022 року мережа відділень банку склала 148 точок продажу (147 відділень та ГО) та суттєво зросла (+38%) в порівнянні з 2021 роком (31.2.2021:107) за рахунок відкриття нових відділень у приміщеннях банків, які виходили з банківського ринку. Регіональна мережа працює з урахуванням факторів забезпечення безпеки для клієнтів та співробітників, робота частини відділень тимчасово призупинена в зонах проведення бойових дій та тимчасово окупованих територій (9% тимчасово непрацюючих відділень) [31].

Ринок банківських послуг в Україні налічує велику кількість банків і всі вони діють з різною ефективністю. Але попереду завжди ті банки, що бездоганно обслуговують клієнтів і роблять це з мінімальними витратами. Оцінити ефективність діяльності банку допомагає аналіз, який проведений кваліфіковано і є джерелом цінної інформації для самого банку, потенційних клієнтів, НБУ. Для банку він дає змогу оцінити ефективність управління, з'ясувати об'єктивну оцінку результатів діяльності і перспектив розвитку, а також визначити надійність банків-партнерів, клієнтів та кореспондентів. Клієнти, проаналізувавши опубліковані баланси і звіти про прибутки та збитки, приймають рішення щодо доцільності співробітництва з банком. НБУ на основі аналізу діяльності банку прогнозує ситуацію на кредитних ринках країни, робить висновки щодо стійкості та надійності банківської системи в цілому, контролює виконання банками встановлених економічних нормативів.

Кредит – позичковий капітал банку у грошовій формі та в банківських металах, що передається у тимчасове користування на умовах забезпеченості,

повернення, строковості, платності та цільового характеру використання. Кредити класифікуються за певними ознаками, зокрема: терміном кредитування; суб'єктом і об'єктом кредитування; галузевою спрямованістю кредиту; видом валютних цінностей, в яких надано кредит; забезпеченням; ступенем ризику; методом надання; способом повернення; строком повернення; характером визначення та способом сплати процентів; кількістю кредиторів; призначенням [31]. У таблиці 2.5 наведено зміни кредитів та заборгованості за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.5 – Кредити та заборгованість клієнтів на ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки

Найменування статті	На 31.12.2020, тис. грн	На 31.12.2021, тис. грн	На 31.12.2022, тис. грн	Темп зростання, %	
				2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Кредити, що надані юридичним особам	1164761	1466870	1392384	125,94	94,92
Кредити, що надані фізичним особам – підприємцям	789	645	331	81,75	51,32
Іпотечні кредити	57987	60573	56239	104,46	92,84
Кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби	345179	446828	320108	129,45	71,64
Резерв під знецінення кредитів, які обліковуються за амортизованою собівартістю	(192070)	(480059)	(789047)	249,94	164,36
Усього кредитів які обліковуються за амортизованою собівартістю, за мінусом резервів	1376646	1494857	980015	108,59	65,56

За 2021 рік загальні кредитів які обліковуються за амортизованою собівартістю, за мінусом резервів збільшились на 118211 тис. грн (8,59 %) у порівнянні з попереднім роком. Збільшились: кредити, що надані юридичним особам зросли на 302109 тис. грн або на 25,94 відсотка; іпотечні кредити збільшились на 2586 тис. грн або 4,46 відсотки; кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби зросли на 101649 тис. грн або на 29,45 відсотка; резерв під знецінення кредитів, які обліковуються за амортизованою собівартістю на

287989 тис. грн або на 149,94 відсотка; зменшились кредити, що надані фізичним особам – підприємцям на 144 тис. грн або на 18,25 відсотка [31].

За 2022 рік загальні кредитів, які обліковуються за амортизованою собівартістю, за мінусом резервів зменшились до 980015 тис. грн у порівнянні з попереднім роком. Зменшились: кредити, що надані юридичним особам зменшились 1392384 тис. грн або на 5,08 відсотка; іпотечні кредити до 331 тис. грн або на 48,68 %; кредити, що надані фізичним особам на поточні потреби зменшились до 56239 тис. грн або на 7,16 %; резерв під знецінення кредитів, які обліковуються за амортизованою собівартістю до 789047 тис. грн або на 164,36 відсотка; зменшились кредити, що надані фізичним особам – підприємцям до 320108 тис. грн або на 38,36 відсотка [31].

У лютому 2022 року Банком було отримано бланковий кредит на підтримку ліквідності, який згодом було повернуто. Крім того, після прийняття Національним банком України рішення про підвищення облікової ставки до 25%, що в свою чергу призвело до здорожчання кредитів рефінансування, отриманих від НБУ під заставу державних цінних паперів, Банк поступово зменшує таку кредитну заборгованість перед Національним банком шляхом погашення отриманих раніше кредитів та своєчасно і в повному обсязі платить проценти за користування цими коштами [].

Станом на 31 грудня 2022 року залишки за кредитами рефінансування, отриманими від Національного банку під заставу державних цінних паперів, зменшилися до 990 млн. грн. Протягом 2022 року Банк зміг пристосувати більшість своїх бізнес та внутрішніх процесів до умов роботи під час воєнного стану, зокрема [31]:

- відновлено та налаштовано роботу відділень там, де це є можливим – якщо на початку березня 2022 року працювало 87 відділень із 107, то вже на кінець 2022 року – 134 відділення у всіх регіонах України, крім тимчасово окупованих та у зоні активних бойових дій. Рішення про відновлення роботи відділень приймаються щоденно, враховуючи поточну ситуацію в тому чи іншому регіоні. Крім того, Банк продовжував розвивати свою мережу відділень з урахуванням підтримки «трансакційної» бізнес-моделі Банку, яка підтвердила свою ефективність в умовах

дії військового часу. Так, впродовж 2022 року Банк відкрив 41 нове відділення та увійшов в ТОП-10 банків за регіональною мережею. Нові відділення відкривались при мінімальних власних інвестиційних вкладеннях на базі відділень банків, які були виведені з ринку останнім часом;

- мережа банкоматів та терміналів оптимізована з врахуванням умов в тому чи іншому регіоні, попиту клієнтів, можливості їх інкасації;

- інкасація працює у всіх регіонах, де це є можливим. Маршрути інкасації оновлюються в залежності від поточних умов в регіоні, налагоджена міжрегіональна інкасація та оптимізовано процес інкасації на місцях. Значно розширилось число клієнтів, яким Банк надає послуги інкасації.

Банк провів перемовини з орендодавцями нерухомості та рухомого майна, що орендується Банком для ведення діяльності відділень, та домовився про зменшення щомісячних орендних платежів (орендна поступка складає від 30% до 100% місячної оплати) [31].

Керівництво Банку усвідомлює ризики, що викликані воєнними діями РФ проти України, тому колегіальні органи (Наглядова Рада, Правління та Комітети Наглядової ради і Правління) продовжують належно виконувати свої функції та в повній мірі забезпечують виконання їх без втрати контролю і зупинення життєво важливих процесів діяльності Банку.

Банк щоденно здійснює моніторинг ліквідності в рамках управління операційним та стратегічними ризиками ліквідності з метою забезпечення дотримання пруденційних нормативів ліквідності, відповідності фактичного обсягу ліквідності активів до їх необхідного рівня, а також забезпечення довгострокової безпеки ліквідності. Банк продовжує свою роботу без порушення економічних нормативів та з достатнім запасом ліквідності [31].

Внаслідок воєнних дій та окупації певної території України доступ до низки відділень Банку є обмеженим. Виходячи із наявної інформації, Банк провів аналіз потенційних втрат та пошкоджень. За результатами такого аналізу протягом 2022 року Банк сформував резерв під залишки готівкових коштів у відділеннях та

банкоматах Банку на суму 841 тис. грн, а також визнав знецінення основних засобів та іншого майна Банку на суму 14,464 млн. грн [31].

Починаючи із 24 лютого 2022 року Банк поніс інші додаткові витрати, пов'язані з військовими діями на території України, зокрема:

- витрати на визнання резервів під очікувані кредитні збитки за фінансовими активами та зобов'язаннями кредитного характеру внаслідок підвищених кредитних ризиків та оцінок пошкодження заставного майна;

- витрати на підтримку операційної діяльності в надзвичайних умовах.

Банк уважно відслідковує за погашенням кредитів клієнтами Банку та вивчає потенційні загрози, пов'язані з неповерненням кредитів. Дотримуючись рекомендацій Національного банку, Банк розробив сценарії реструктуризації для фізичних осіб за споживчими та картковими кредитами, залишаючи можливість дострокового відновлення часткового або повного погашення заборгованості. З юридичними особами Банк працює індивідуально щодо погашення кредитної заборгованості. Більшість клієнтів продовжують обслуговувати кредитну заборгованість. Несплачені суми нарахованих процентів за кредитами відносяться до клієнтів, що зазнали фінансових труднощів у зв'язку з військовою агресією, бізнес та місце роботи яких знаходилися на тимчасово окупованих територіях або територіях, на яких йдуть активні бойові дії, та до тих, що отримали відстрочення сплати процентів за кредитами на період, погоджений з Банком [31].

Наприкінці 2021 року інфляція знижувалася завдяки рекордним урожаям і корекції окремих світових цін на продовольство, ефектам від зміцнення гривні в попередні місяці, вичерпанню низької бази порівняння та посиленню монетарної політики. Стримували інфляцію також адміністративні рішення щодо фіксації тарифів на деякі житлово-комунальні послуг. У результаті зростання споживчих цін сповільнилося з пікових 11% у вересні до 10% у грудні. Швидшому сповільненню інфляції завадили перенесення на вартість товарів і послуг подальшого зростання світових цін на енергоносії та тиск з боку інших виробничих витрат бізнесу, у тому числі й на оплату праці. Також зберігався вплив стійкого споживчого попиту. Це, зокрема, мало наслідком подальше зростання базової

інфляції до 7.9% на кінець року. У 2021 році зростання реального ВВП, становило 3,2% за даними Міністерства економіки України [31].

Облікова ставка утримується на незмінному рівні 25% з червня 2022 року. Водночас НБУ додатково підвищив вимоги до обов'язкових резервів банків. Очікується, що ці заходи сприятимуть зниженню профіциту ліквідності в банківській системі. Це, зі свого боку, спонукатиме банки до активнішої конкуренції за строкові кошти вкладників і відповідно сприятиме підвищенню ставок за гривневими активами та зростанню частки строкових депозитів. У результаті посиляться стійкість валютного ринку до ситуативних чинників, а НБУ зможе в перспективі перейти до пом'якшення адміністративних обмежень для бізнесу та населення. Прогноз НБУ також передбачає збереження облікової ставки на рівні 25% щонайменше до кінця першого кварталу 2024 року. НБУ декларує готовність за потреби застосовувати подальші заходи для уникнення емісійного фінансування дефіциту бюджету, підвищення привабливості гривневих активів, посилення стійкості валютного ринку та формування належних передумов для пом'якшення адміністративних обмежень [31].

В цих умовах ПуАТ «КБ «Акордбанк»» проводив заходи щодо забезпечення стабільності трансакцій клієнтів, підтримку високого рівня ліквідності, забезпечення енергонезалежності роботи регіональної мережі та програмно-технічних засобів банку. Так високоліквідні активи в структурі балансу Банку, що були сформовані за рахунок ОВДП, грошей та їх еквівалентів, депозитних сертифікатів НБУ - складають 86% в активах станом на 31 грудня 2022 року (10,048 млрд. грн у екв.) [31].

### **2.3 Аналіз стану використання персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»»**

У дійсний час, при переході до ринкових відносин, основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні

інтенсивність, ні якість праці в розрахунок не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою. Водночас, на ринку праці з'являються працівники, що володіють достатнім професіоналізмом і новою трудовою свідомістю, тобто люди з гарною моральною основою і розумінням праці. Однак шансів знайти гарну роботу в них мало через віковий бар'єр або відсутності рекомендацій.

Для ефективного використання персоналу розроблені системи управління персоналом. Вони включають розгалужену низку функціональних систем, покликані вирішувати широке коло завдань з формування трудового колективу, його розвитку, вдосконалення трудових відносин, стимулювання праці, забезпечення сприятливих умов для досягнення високих виробничих результатів.

В ПуАТ «КБ «Акордбанк»» особливу увагу приділяють розвитку та внутрішньому кар'єрному просуванню працівників, тим самим надаючи пріоритет внутрішнім переміщенням. З метою формування високопрофесійного кадрового резерву в Банку, розроблено та впроваджено в дію Положення «Про порядок просування по службі, формування кадрового резерву ПуАТ «КБ «Акордбанк»». У звітному періоді Банк активно використовував кадровий резерв на посади керівників підрозділів, який було створено раніше та постійно поповнюється новими амбітними та високопрофесійними працівниками. Підвищення в посаді базується виключно на оцінці професійних та ділових якостей працівників Банку [31].

Соціальна позиція Банку як роботодавця на українському ринку праці перш за все полягає у забезпеченні власних працівників конкурентними умовами працевлаштування, мотивації праці, соціальної захищеності, юридичної підтримки, безпеки працівників та членів їх сімей. Як соціально відповідальна установа Банк здійснює заходи щодо підтримки клієнтів з обмеженими можливостями, адаптуючи відділення для можливості їх обслуговування. Крім того, Банк сприяє працевлаштуванню таких людей [31]. Так, у 2021-2022 роках питома вага працевлаштованих людей з обмеженими можливостями у штаті Банку складала

більше 4% від загальної середньооблікової кількості його працівників (таблиця 2.6, рисунок 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка чисельності та руху персоналу на ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки

Найменування статті	На 31.12.2020, осіб	На 31.12.2021, осіб	На 31.12.2022 , осіб	Відхилення, 2021р./2020р.		Відхилення, 2022р./2021р.	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Облікова чисельність персоналу на початок періоду	695	805	1037	114	16,40	232	28,82
Середньооблікова чисельність персоналу	750	923	1256	173	23,07	333	36,08
Прийнято працівників	115	240	341	125	108,7 0	101	42,08
Звільнено працівників	5	12	15	7	140,0 0	3	25,00
Облікова чисельність персоналу на кінець періоду	805	1 037	1363	232	28,82	326	31,44

З таблиці 2.6 видно що, чисельність персоналу зростала, пов'язано це з тим, що банк відкриває нові відділення. Звільнення працівників не досить розповсюджене явище через гарно підібраний колектив та чудові трудові умови.

Банк на постійній основі вдосконалює свої підходи до управління і розвитку персоналу, гарантує високі соціальні стандарти, забезпечує охорону праці та безпеку персоналу. Банк є роботодавцем та є платником податків для бюджетів різного рівня, які використовуються на підтримку соціальної функції держави. Збільшення кількості працівників, та зростання їх заробітних плат збільшують відрахування Банку на ці потреби. Банк надає матеріальну допомогу співробітникам, оплачується допомога по тимчасовій непрацездатності. Також банк витримує квоту по працевлаштуванню осіб з інвалідністю та осіб, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню.

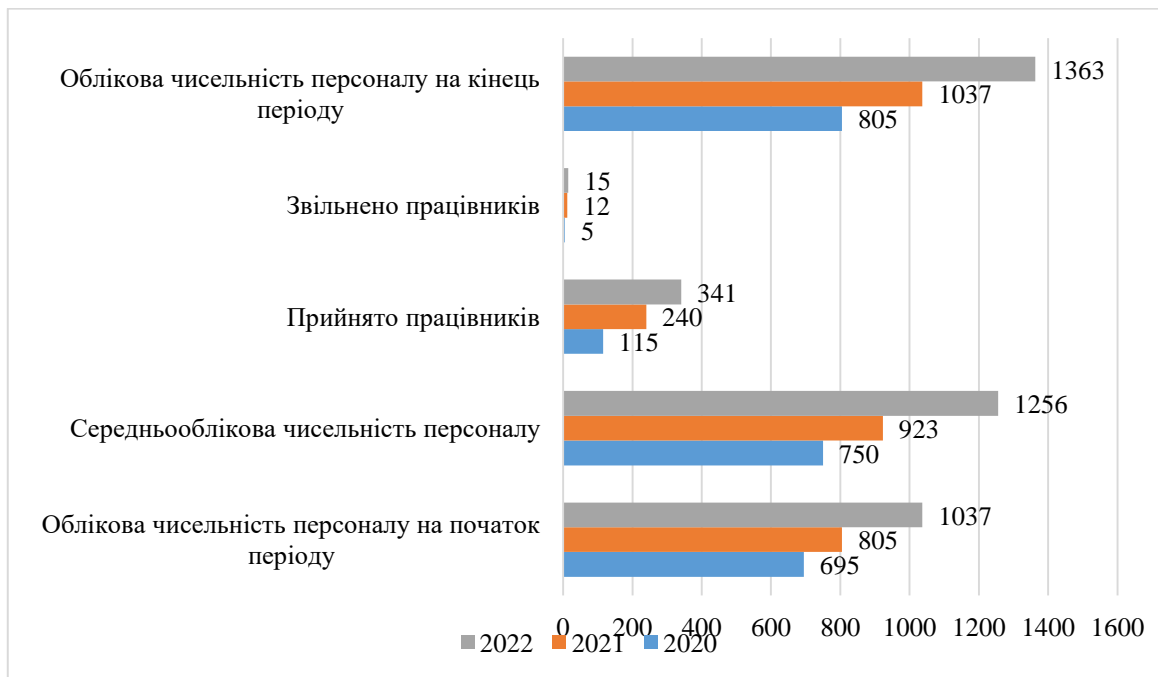


Рисунок 2.6 - Динаміка чисельності та руху персоналу на ПуАТ «КБ «Акордбанк» за 2020-2022 роки

Банк впроваджує систему матеріального і морального стимулювання підвищення якості праці, раціонального використання техніки, оснащення, впровадження нових, більш продуктивних засобів праці. З метою підвищення ефективності діяльності працівників, у Банку проводиться організація навчання працівників та підвищення їхньої кваліфікації. По можливості, Банк здійснює участь у благодійних програмах [31]. Розглянемо динаміку працівників за якісним складом (таблиця 2.7, рисунок 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка працівників за якісним складом на ПуАТ «КБ «Акордбанк» за 2019-2021 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, 2021р./2020р.		Відхилення, 2022р./2021р.	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	797	1037	1363	232	22,37	326	31,44
З них: кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	4	7	10	3	42,86	3	42,86

## Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
кількість працюючих у віці: 18-35 років	185	228	285	43	18,86	57	25,00
35-40 років	516	667	820	151	22,64	153	22,94
40-50 років	100	135	248	35	25,93	113	83,70
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: неповна та базова вища	33	130	270	97	74,62	140	107,69
Повна вища освіта	764	904	1090	140	15,49	186	20,58

Банк дбає про підвищення кваліфікації працівників, оскільки визнає, що інвестиції в кваліфіковані кадри складають основу довгострокового успіху.

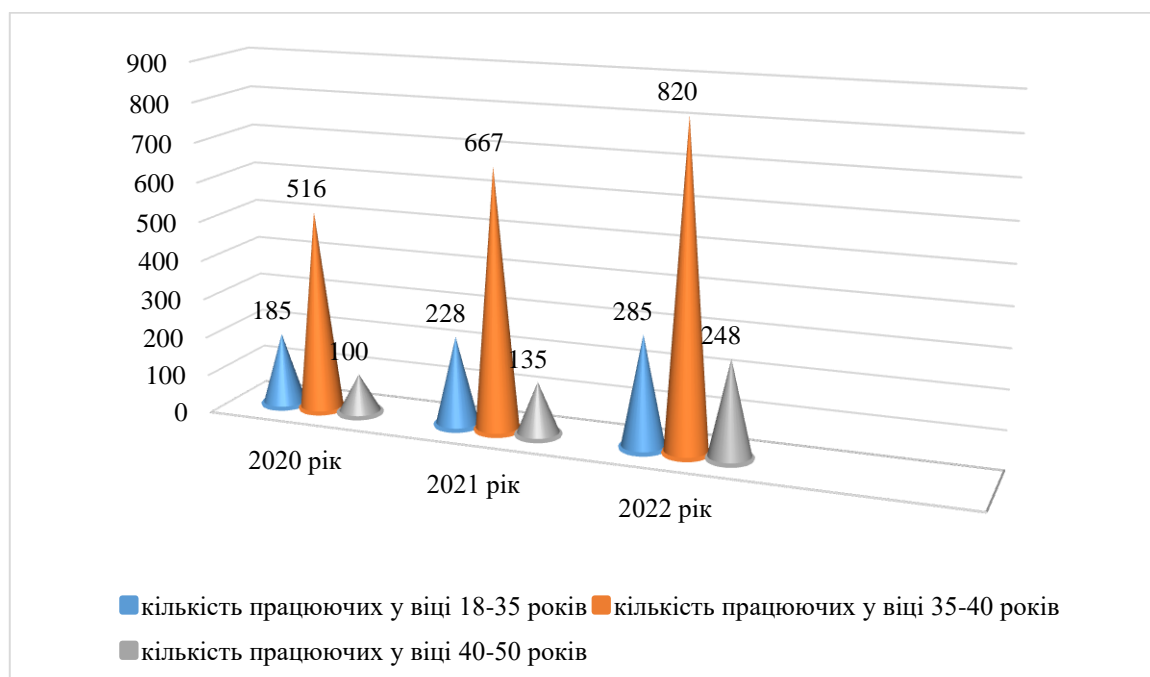


Рисунок 2.7 - Вікова градація на ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 роки

Банк створює необхідні умови для вдосконалення професійних знань і управлінських навичок своїх працівників, для цього передбачено: підвищення професійного рівня в навчальних центрах та центрах післядипломної освіти; отримання другої вищої освіти; участь у тренінгах, навчальних семінарах, онлайн-конференціях, «круглих столах».

Політика з управління персоналом ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» в 2022 році будувалась відповідно до стратегічного завдання Банку щодо впровадження нових підходів до управління бізнесом, аналізу та вдосконалення існуючих процесів із орієнтацією та ефективністю комунікації, оптимізацію чисельності та якості менеджменту Банку. Банк щодо питання дотримання прав людини керується Загальною декларацією прав людини, прийнятою Генеральною Асамблеєю ООН, Міжнародним пактом про громадянські і політичні права, Міжнародною конвенцією про ліквідацію всіх форм расової дискримінації, Конституцією України та іншими міжнародними, українськими законодавчими та внутрішніми нормативними документами [31].

Кадрова політика Банку базується на принципі рівних можливостей та взаємоповаги між усіма працівниками незалежно від їх посад та підрозділів, в яких вони працюють. Кожен працівник має право на рівну повагу, гідне ставлення до своєї роботи та особистості з боку всіх працівників та керівників Банку. У своїй діяльності Банк виключає як явище будь-яку дискримінацію, зокрема порушення принципу рівності прав і можливостей, пряме або непряме обмеження прав залежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, етнічного, соціального та іноземного походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, підозри чи наявності захворювання на ВІЛ/СНІД, сімейного та майнового стану, сімейних обов'язків, місця проживання, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, участі у страйку, звернення або наміру звернення до суду чи інших органів за захистом своїх прав або надання підтримки іншим працівникам у захисті їх прав, за мовними або іншими ознаками, не пов'язаними з характером роботи або умовами її виконання [31].

На сьогодні персонал ПуАТ «КБ «Акордбанк»» - команда, що складається з висококваліфікованих фахівців, які надають всі види банківських послуг, включаючи складні та нестандартні завдання, а також прагнуть до подальшого вдосконалення своїх професійних знань та навичок. Чисельність персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»» на 01.01.2022 року становила 1 037 працівників, станом на

31.12.2022 року штатна чисельність персоналу Банку 1 363 працівників, середній вік яких складає 35- 40 років, на керівних посадах працюють 457 працівників, 1 090 працівників Банку мають повну вищу освіту.

В ПуАТ «КБ «Акордбанк»» особливу увагу приділяють розвитку та внутрішньому кар'єрному просуванню працівників, тим самим надаючи пріоритет внутрішнім переміщенням. З метою формування високопрофесійного кадрового резерву в Банку, розроблено та впроваджено в дію Положення «Про порядок просування по службі, формування кадрового резерву ПуАТ «КБ «Акордбанк»». У звітному періоді Банк активно використовував кадровий резерв на посади керівників підрозділів, який було створено раніше та постійно поповнюється новими амбітними та високопрофесійними працівниками. Підвищення в посаді базується виключно на оцінці професійних та ділових якостей працівників Банку [31].

Соціальна позиція Банку як роботодавця на українському ринку праці перш за все полягає у забезпеченні власних працівників конкурентними умовами працевлаштування, мотивації праці, соціальної захищеності, юридичної підтримки, безпеки працівників та членів їх сімей. Як соціально відповідальна установа Банк здійснює заходи щодо підтримки клієнтів з обмеженими можливостями, адаптуючи відділення для можливості їх обслуговування. Крім того, Банк сприяє працевлаштуванню таких людей. Так у 2022 році питома вага працевлаштованих людей з обмеженими можливостями у штаті Банку складала 4% від загальної середньооблікової кількості його працівників. Банк на постійній основі вдосконалює свої підходи до управління і розвитку персоналу, гарантує високі соціальні стандарти, забезпечує охорону праці та безпеку персоналу [31].

За 2021 рік облікова кількість штатних працівників на кінець року зросла на 232 особи або на 28,82 %. З них: кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня) зросли на 3 особи. Кількість працюючих у віці: 18-35 років зросло на 43 осіб або на 23,24 %. У віці 35-40 років зросло на 151 особи або 29,26 %. У віці 40-50 років зросло на 35 осіб або 35 %. Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: неповна та базова вища зросло на 95

особу або 31,71 % та працівники що мають повну вищу освіту зросли на 140 осіб або 18,32 відсотка.

За 2022 рік облікова кількість штатних працівників на кінець року зросла на 110 осіб або на 15 %. З них: кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня) скоротилось на 3 особи. Кількість працюючих у віці: 18-35 років зросло на 40 осіб або на 27,59%. У віці 35-40 років зросло на 62 особи або 13,66 %. У віці 40-50 років зросло на 10 осіб або 11,11 %. Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: неповна та базова вища зросло на 31 особу та працівники що мають повну вищу освіту зросли на 79 осіб або 11,53 відсотка [31].

Для всієї банківської системи вивчення проблеми підвищення продуктивності праці має важливе значення. Передумовою успішності є правильний вибір показників продуктивності праці в банківській сфері. Адже не можна керувати економічною діяльністю, не маючи показників продуктивності праці, і не можна контролювати її, не маючи критеріїв для її вимірювання.

На сьогоднішній день не існує установленого методу оцінки продуктивності праці в банківській сфері. Це пов'язано з тим, що комерційний банк є багатофункціональним фінансовим інститутом, діяльність якого передбачає висококваліфіковану інтелектуальну працю. Специфіка банківської діяльності диктує нові вимоги до оцінки результативності трудової діяльності і зумовлює використання більш загальної категорії, такої як ефективність праці. При цьому продуктивність праці розглядається як один із локальних показників глобальної системи показників ефективності праці (таблиця 2.8).

Банківська сфера використовує манеру роботи, в основі якої лежить постійний пошук нових можливостей, уміння залучати їх та використовувати ресурси з різних джерел, для підвищення ефективності й одержання максимально можливого результату за мінімальних витрат. Для отримання нейтральних даних стосовно ефективності праці можна визначати її на базі набору взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які описують результативність та якість праці, витрати, пов'язані з їх досягненням: прибутковість активів, рентабельність витрат,

продуктивність праці, рентабельність витрат на персонал, обсяг активів на одного працівника ефективність використання ресурсної бази [31].

Таблиця 2.8 - Аналіз продуктивності праці ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2022р.

Показник	За планом	Фактично	Відхилення	Виконання плану, %
Валова продукція, тис.грн	45597	66644	21047	146,16
Кількість працівників, осіб	807	805	-2	99,75
з них робітників	805	803	-2	99,75
Загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками: людино-днів	219	201,2	-17,8	91,87
людино-годин	2096	2096,2	0,2	100,01
Кількість відпрацьованих днів одним робітником	251	251	0	100
Тривалість робочого дня, год	8,00	8,00	0	100
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	260,38	261,05	0,67	100,26
Середньорічний виробіток, грн				
одного працівника	56,50	82,78	26,28	146,51
одного робітника	56,64	82,99	26,35	146,52
Середньоденний виробіток одного робітника, грн	208,20	331,24	123,04	159,10
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн	21,75	31,79	10,04	146,16
Питома вага робітників у складі промислово-виробничого персоналу, %	1,002	1,002	0	100

За планом не виконане кількість працівників, з них робітників на 0,25 % та загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками: людино-днів на 8,13 %. За планом виконані: людино-годин, кількість відпрацьованих днів одним робітником тривалість робочого дня, середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником, питома вага робітників у складі промислово-виробничого персоналу. За планом перевиконані: валова продукція на 46,16 %, середньорічний виробіток

одного працівника на 146,51 та одного робітника 146,52, середньоденний виробіток одного робітника, грн на 59,10 %, середньогодинний виробіток одного робітника, грн на 46,16 %.

Згідно зі статтею 96 Кодексу законів про працю України основою організації оплати праці є тарифна система оплати праці, яка складається з тарифних сіток, тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 рр.

Назва показників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп приросту	
				(2021р./2020р.)-100,%	(2022р./2021р.)-100,%
Заробітна плата та премії	247397	359177	443781	145,18	
Нарахування на фонд заробітної плати	36376	50340	70137	138,39	
Інші виплати працівникам	1624	1797	4422	110,65	
Усього витрат на утримання персоналу	285397	411314	518340	144,12	

Як бачимо з таблиці 2.9, усього витрат на утримання персоналу у 2020 році порівняно із 2019 роком зрісла на 41,08 %. У 2021 році теж спостерігаємо ріст усього витрат на утримання персоналу на 44,12 % у порівнянні з попереднім роком. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 рр. подано у таблиці 2.10.

Аналізуючи дану таблицю, що чисельність працівників, які отримують зарплату до рівня від 6000,01 до 8000,00 грн щорічно зменшується. Так, у 2022 році їх кількість скоротилась на 53 осіб, а вже у 2021 році на 5 осіб у порівнянні із 2020 роком. Працівники, що отримують заробітну плату до 6000,00 грн в 2020 р. скоротилось на 83 особи. Також скоротилась працівники, які отримують заробітну плату від 10000,01 до 15000,00 грн на 8 осіб у 2021 р. та на 4 особи у 2022 р. Інші показники мають позитивну тенденцію [31].

Таблиця 2.10 - Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ПуАТ «КБ «Акордбанк»» за 2020-2022 рр.

Назва показників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп приросту	
				(2021р./2020р.) -100,%	(2022р./2021р.) -100,%
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу за місяць, всього	554	680	720	122,74	5,88
у тому числі у розмірі: до 6000,00 грн	42	126	135	300,00	7,14
від 6000,01 до 8000,00 грн	66	74	82	112,12	10,81
від 8000,01 до 10000,00 грн	92	87	95	94,57	9,20
від 10000,01 до 15000,00 грн	144	136	140	94,44	2,94
понад 15000,00 грн	360	384	380	106,67	-1,04
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місяць	682	764	701	112,02	-8,25

Головний вплив на продуктивність праці здійснюють не умови праці самі по собі, а увага до персоналу. Працівники піклуються про економічний успіх підприємства, а підприємство у свою чергу, піклується про створення такої трудової атмосфери, у якій забезпечуються умови для розвитку і добробуту кожного працівника.

## Висновки до розділу 2

Аналізуючи діяльність ПуАТ «КБ «Акордбанк»» нами вивлено, що: загальні зобов'язання та власний капітал - за 2021 рік зобов'язання та власний капітал зросли на 136,64 %; збільшення власного капіталу було обумовлено зростанням резервних та інших фондів, нерозподіленого прибутку та загального власного капіталу. Зміни за рахунок окремих статей - резервні та інші фонди банку зросли на 9,44 % за 2021 рік і на 1829,04 % за 2022 рік; нерозподілений прибуток значно зросли на 249,23 % за 2021 рік, але стали збитковими на 5667 тис. грн за 2022 рік;

загальний власний капітал збільшився на 22,04 % за 2021 рік, але зменшився на 1,63 % за 2022 рік. Резерви переоцінки зменшились на 51,02 % за 2021 рік і на не вказану вами кількість за 2022 рік. Статутний капітал не змінився за обидва роки.

Фінансові показники ПуАТ «КБ «Акордбанк» за 2021 рік у порівнянні з попереднім роком змінилися наступним чином: чистий процентний дохід - збільшення чистого процентного доходу на 6139,14 % в порівнянні з попереднім роком; процентні доходи зросли на 154,44 %, а процентні витрати на 30,78 %; комісійні доходи збільшилися на 36,92 %, а комісійні витрати на 77,34 %; чистий збиток від операцій з похідними фінансовими інструментами зменшився на 84,21 %; чистий прибуток від операцій із іноземною валютою збільшився на 47,34 %, а чистий збиток від переоцінки іноземної валюти збільшився на 106,15 %; чистий збиток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості збільшився на 81,09 %; чистий збиток від зменшення корисності фінансових активів збільшився на 407780,00 тис. грн; чистий збиток від збільшення/(зменшення) резервів за зобов'язаннями зменшилось на 92,44 %.

Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів, які обліковуються за ароматизованою собівартістю зменшився 21560 тис. грн або 88,06 %. Інші операційні доходи зменшилось 1380 тис. грн або 9,49 %. Витрати на виплати працівникам збільшилися на 125917 тис. грн або на 44,12%. Витрати зносу та амортизація збільшилися на 119018 тис. грн. або 52,74 %. Інші адміністративні та інші операційні витрати збільшилися на 159336 тис. грн. Прибуток до опаткування збільшився 72468 тис. грн. Витрати на податок на прибуток збільшився на 12179 тис. грн. Прибуток за рік збільшився 60289 тис. грн.

Підсумовуючи наведений аналіз доходимо висновку, що ПуАТ «КБ «Акордбанк»» має стійку капітальну базу і достатньо капіталу для покриття втрат від прийнятих ризиків. Можна сказати, що ПуАТ «КБ «Акордбанк»» є дійсно великим, добре капіталізованим та надійним банком України.

### **3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ НАДАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ПУАТ «КБ «АКОРДБАНК»»**

#### **3.1 Оцінка системи рекрутингу персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»»**

Процес пошуку кандидатів та найму відбувається наступним чином: перегляд резюме кандидатів - здійснюється рекрутерами, які працюють з усією мережею філій банку по країні; проведення співбесіди - структуроване та поведінкове інтерв'ю, метою якого є оцінка відповідності кандидата вимогам вакансії; прийняття рішення про найм - відбувається протягом певного, заздалегідь визначеного періоду, після чого кандидат отримує відповідь про результати розгляду його кандидатури. Отже, процес пошуку та найму кандидата ПуАТ «КБ «Акордбанк»» складається з 3 етапів - перегляд резюме, інтерв'ю та прийняття рішення. Він є стандартизованим та централізованим - усіма філіями банку займаються єдині рекрутингові підрозділи [31]. У процесі адаптації нового співробітника в ПуАТ «КБ «Акордбанк»» можна описати такі ключові кроки:

- ознайомлення з документацією та підписання необхідних документів про прийом на роботу, що формалізує процес найму з юридичної точки зору;
- перший робочий день - знайомство новачка з командою, в якій він працюватиме, це допомагає йому швидше адаптуватися в колективі; детальний інструктаж щодо посадових обов'язків та завдань, які необхідно виконувати на цій позиції; надання необхідної робочої інформації та ресурсів для виконання своїх завдань.

Отже, акцент робиться на швидкому зануренні нового співробітника в робочий процес та інтеграції в команду. Це має полегшити його подальшу самостійну роботу на новому місці. В ПуАТ «КБ «Акордбанк»» використовуються такі основні види мотивації персоналу:

- фінансова мотивація - своєчасна виплата заробітної плати та премій, як основний вид мотивації для всіх категорій співробітників;

- нефінансова (непряма) мотивація - визнання досягнень та успіхів з боку керівництва; можливості кар'єрного зростання; розуміння важливості своєї роботи для банку; організація святкувань і корпоративних заходів.

Така комбінована модель дає змогу задовольнити як базові потреби (у винагороді), так і вищі потреби персоналу в самореалізації та розвитку. Гнучкість такого підходу дозволяє мотивувати різні категорії співробітників.

ПуАТ «КБ «Акордбанк»» на даний момент не користується HRIS, усі дані про співробітників зберігаються у внутрішній спільній базі, доступній усьому офісу банку. Є можливість робити витяги за персоналом з цієї спільної системи ведення обліку. Загалом комплекс методів управління персоналом в ПуАТ «КБ «Акордбанк»» відповідає описаній А. Я. Кібановим класифікації методів, до якої входять [11, 15]:

– адміністративні методи, включають в себе використання технічних норм, інструкцій, статутів, правил та розпорядків для регулювання діяльності персоналу, забезпечують стандартизацію та організацію робочих процесів;

– економічні методи, використовують матеріальний стимул, страхування, оподаткування, матеріальні санкції та заохочення для впливу на поведінку персоналу, спрямовані на досягнення результатів через економічні аспекти та мотивацію;

– соціально-психологічні методи, включають в себе професійний відбір, створення психологічно здорового колективу, проведення заходів для підтримки психологічного клімату та командної роботи, зорієнтовані на розвиток позитивних взаємин між працівниками та підтримку їхнього психологічного комфорту;

– правові методи, засновані на дотриманні правових норм та актів, регулюванні правових відносин між працівниками та організацією, забезпечують правовий фундамент для управління трудовими відносинами та вирішення конфліктів.

Оновлення колективу та поступова зміна його складу є абсолютно природнім процесом в компаніях. Цей процес описується терміном плинність персоналу, що показує наскільки часто співробітники покидають організацію. Плинність

персоналу (staff turnover) - це частка співробітників, які звільнилися з компанії за певний період. Висока плинність сигналізує про проблеми в утриманні кадрів. Звичайні межі вважаються 10-15%. Показник плинності кадрів розраховується як співвідношення кількості звільнених співробітників за період часу до середньої кількості співробітників за цей же період [14]. Також важливим показником є рівень утримання персоналу (retention rate) - демонструє ефективність зусиль з утримання цінних співробітників. Чим вищий цей показник - тим стабільніший колектив та лояльніші працівники. Гарним рівнем утримання є >75%. Розраховується рівень утримання як співвідношення кількості співробітників, які залишалися в компанії від початку до кінця періоду, до загальної кількості співробітників на початок періоду [14]. Відношення цих двох метрик демонструють якість внутрішніх HR-процесів та задоволеність співробітників умовами праці. Оскільки ці показники є важливими для розуміння того, як довго працівники залишаються в компанії та як швидко вони можуть втратитися. Їх аналіз допомагає виявити проблемні сфери та впроваджувати стратегії для збереження талантів, підвищення задоволеності праці та підтримки стабільності колективу.

Основним завданням в управлінні персоналом у 2021 року було впровадження ефективних систем управління персоналом, таких як системи підбору, адаптації, оцінки, мотивації, навчання та розвитку, є ключовим завданням для компаній, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу та досягненню стратегічних цілей банківської установи. Нижче розглянуті деякі аспекти цих систем [31]:

- система підбору, суть якої полягає у застосуванні сучасних методів та інструментів для ефективного підбору нових співробітників, враховуючи потреби та стратегічні цілі банку; використання технологій для автоматизації підбору та аналізу кандидатів;

- система адаптації - розробка та впровадження програм адаптації нових співробітників для швидкого та ефективного їх інтегрування в команду та корпоративну культуру;

- система оцінки - використання об'єктивних методів для оцінки продуктивності та результативності працівників; впровадження регулярного звітування та обговорення результатів між керівниками та підлеглими;

- система мотивації - розробка та впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання, що відповідає стратегічним цілям банку; використання індивідуальних та командних цілей для підтримки високого рівня мотивації;

- система навчання та розвитку - розробка навчальних програм та планів розвитку для співробітників; забезпечення доступу до різноманітних навчальних ресурсів та тренінгів для розвитку навичок та компетенцій;

- розвиток системи управління та корпоративної культури - зміцнення принципів ефективного управління та формування корпоративної культури, спрямованої на досягнення стратегічних цілей; використання інструментів для моніторингу та підтримки корпоративної культури.

Ці заходи сприяють не лише підвищенню ефективності працівників, але й формують позитивне робоче середовище, що сприяє залученню та утриманню талантів. Першим кроком у реалізації завдань була розробка моделі компетенцій, які стали базою для проведення оцінки за компетенціями та першої системної оцінки персоналу Банку. Результати оцінки персоналу та інші дослідження стали основою для визначення потреб у навчанні, розробки концепції цілісної системи навчання і розвитку персоналу та початку її впровадження [14].

Метою впровадження системи навчання є підвищення професійного рівня працівників, розвиток кадрової еліти, підвищення якості роботи, задоволення клієнтів та, як наслідок, виконання стратегічних завдань Банку, кар'єрний ріст, покращення рівня сатисфакції працівників Банку. На сьогодні 72% працівників Банку охоплено системою навчання. Крім того, у 2021 році було удосконалено процес підбору нових працівників, збільшено швидкість закриття вакансій, покращено якість підбору [31].

З метою підвищення конкурентних переваг банк вжив такі кроки для підвищення конкурентоспроможності системи управління персоналом:

- проведено грейдування посад - тобто оцінювання посад за певними факторами та групування їх у грейди (рівні, категорії) для створення справедливої і прозорої системи посадових окладів;

- затверджено політику оплати праці - визначено принципи формування заробітних плат і компенсацій, що відповідають бізнес-стратегії та цінностям банку;

- упроваджено систему преміювання персоналу, пов'язану з виконанням стратегічних цілей. Така система стимулює співробітників працювати у руслі пріоритетів організації. Наразі охоплює 100% працівників як центрального офісу, так і мережі філій банку.

Отже, банк серйозно підійшов до побудови конкурентоспроможної системи компенсацій і стимулювання персоналу. ПуАТ «КБ «Акордбанк»» вживає конкретні кроки для оцінювання та підвищення ефективності системи управління персоналом:

- проводиться дослідження причин звільнення співробітників, що дозволяє виявити проблеми з утриманням персоналу та можливості для поліпшення HR-процесів; д

- осліджується якість внутрішніх комунікацій в банку, адже ефективні комунікації - запорука успішної роботи та взаємодії в колективі;

- вимірюється рівень задоволеності персоналу та його залученість в робочий процес і життя компанії. Ці показники суттєво впливають на мотивацію, продуктивність і бажання працювати саме в цьому банку.

Отже, банк застосовує аналітичний підхід і зворотній зв'язок від персоналу для оцінки та вдосконалення своїх HR-практик. Це позитивна практика, яка допоможе приймати обґрунтовані управлінські рішення в сфері роботи з людьми.

Щодо оптимізації HR-процесів та найму персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»»:

- було впроваджено єдину хмарну ІТ-систему на базі SAP Success Factors для консолідації даних та аналітики в сфері управління персоналом, що дозволило оптимізувати та автоматизувати HR-процеси;

- система була запущена в 2019 році, а в 2021-2022 її функціонал та охоплення були розширені, що свідчить про безперервне вдосконалення ІТ-підтримки HR;

- для оцінки ефективності найму персоналу використовується показник терміну закриття вакансій. В 2022 році він склав: для масових позицій - 11 днів, для немасових - 19 днів. Це суттєве скорочення порівняно з 2020 роком.

Отже, банк демонструє оптимізацію та цифровізацію HR-процесів, а також позитивну динаміку в ефективності залучення персоналу. На масові позиції, в основному, залучаються зовнішні кандидати. У підборі співробітників для немасові позицій пріоритет віддається внутрішнім кандидатам. При масовому підборі використовуються такі автоматизовані інструменти, як автопошук резюме, відеоінтерв'ю [31]. Масовий підбір персоналу характеризується наявністю великої кількості однотипних вакансій. Частка масових позицій від загального числа вакансій в ПуАТ «КБ «Акордбанк»» становить 40 %. До масових позицій ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» належать такі посади:

- фахівець контактного центру, який займається обслуговуванням клієнтів, вирішенням їх питань та наданням інформації, може включати в себе ведення телефонних дзвінків, чат-комунікацію та інші засоби зв'язку;

- консультант з банківських продуктів (КБП) - надає консультації клієнтам щодо банківських продуктів та послуг; сприяє вибору оптимальних рішень для клієнтів відповідно до їхніх потреб та вимог;

- фахівець з обслуговування фізичних осіб - забезпечує оперативне обслуговування клієнтів в банківському відділенні, може включати в себе операції з касового обслуговування, видачу кредитів, ведення рахунків тощо;

- фахівець з прямого продажу - займається активним просуванням та продажем банківських продуктів; може включати в себе роботу з потенційними та існуючими клієнтами, формування продажів та досягнення цілей.

В ПуАТ «КБ «Акордбанк»» відбір кандидатів проводиться на основі критеріїв відповідно до кваліфікаційних характеристик за посадами працівників Банку і його філій. У 2020 році основний джерело підбору персоналу в ПуАТ «КБ

«Акордбанк» це сторонні інтернет ресурси (в основному масовий підбір) і внутрішні джерела (немасовий підбір): 50 % і 20 % відповідно. Кадровий резерв становить 15 %, зазвичай на посади номенклатури банку (немасовий підбір). На власний інтернет ресурс доводиться всього 15 % [31]. Процедура відбору кандидатів на масові позиції проходить в кілька етапів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Етапи процедури відбору кандидатів на масові позиції в ПуАТ «КБ «Акордбанк»»

Етап	Опис етапу
1	2
Перший етап – телефонне інтерв'ю з кандидатом	Перше знайомство з претендентом на вакантну посаду і первинна оцінка кандидата за формальними ознаками. Можна виділити такі етапи первинного знайомства та оцінки кандидатів в даній компанії: первинний скринінг резюме та формальної відповідності вимогам вакансії; проведення відеоінтерв'ю з метою оцінити: рівень освіти, грамотність, навички продажів, лояльність і мотивацію, клієнтоорієнтованість, командні якості, комунікаційні навички. За результатами відеоінтерв'ю приймається рішення про запрошення кандидата на наступний етап - первинну співбесіду. Отже, процес складається з 2 етапів оцінки - відеоінтерв'ю та подальша співбесіда. При цьому акцент робиться як на професійних, так і на особистісно-поведінкових характеристиках кандидатів.
Другий етап - первинна співбесіда	Кандидат на масові позиції повинен заповнити первинні документи (пройти анкетування) і групове інтерв'ю. Можна виділити такі етапи оцінки кандидатів на масові позиції в цій компанії: заповнення вступних документів та анкетування; проведення групового інтерв'ю у форматі ділової гри тривалістю 1,5-2 години з одночасною участю не менше 15 кандидатів; оцінка в ході інтерв'ю як професійних навичок, так і особистісних характеристик: робота в команді, лідерський потенціал, стресостійкість, комунікабельність. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити придатність кандидатів для роботи на масових позиціях з урахуванням специфіки та вимог цих ролей.
Третій етап – перевірка кандидата управлінням безпеки банку	Процес перевірки кандидатів службою безпеки від бувається наступним чином: перевірка та прийняття рішення службою безпеки займає 3-5 робочих днів; у разі негативного рішення відділ підбору персоналу припиняє подальший розгляд цього кандидата; позитивне рішення дає можливість кандидату рухатися далі - його продовжує розглядати HR-відділ для подальшого потенційного працевлаштування. Отже, перевірка службою безпеки є важливим фільтром, який впливає на подальшу долю кандидата. За її результатами приймається рішення про продовження або припинення його кандидатури.

## Кінець таблиці 3.1

1	2
Четвертий етап – процедура узгодження кандидата	Можна виділити такі етапи відбору кандидатів перед ситуаційним інтерв'ю: успішне проходження групового інтерв'ю; отримання позитивного висновку служби безпеки банку за результатами перевірки; кандидати, які пройшли ці два фільтри, запрошуються на ситуаційне інтерв'ю за компетенціями з безпосереднім керівником того підрозділу, куди відбувається найм (на посади: КБП, фахівця контактного центру). Отже, ситуаційне інтерв'ю є фінальним етапом відбору після успішного проходження попередніх тестів та перевірок кандидатом.

За підсумками описаних процедур у таблиці 3.1 забезпечується укомплектованість персоналом внутрішніх структурних підрозділів. Здійснювати масовий підбір і при цьому укладатися в певні терміни при необхідності закриття однотипних вакансій в ПуАТ «КБ «Акордбанк»», що має розгалужену структуру філій в різних містах - завдання дуже складне. Ознайомившись з існуючою системою підбору персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»», можемо виділити її переваги і недоліки (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Переваги та недоліки існуючої системи підбору персоналу на масові позиції в ПуАТ «КБ «Акордбанк»»

№	Переваги	Недоліки
1	2	3
1.	HR-брендинг - у ПуАТ «КБ «Акордбанк»» сформований образ компанії як привабливої для співробітників	У Відділі не завжди виконується план по закриттю вакансій на масові позиції.
2.	Керівництво та персонал: високий рівень кваліфікації керівника та співробітників. Єдиний, згуртований колектив, зацікавлений в результатах роботи. Сприятливий соціально-психологічний клімат.	Значний час співробітників витрачається на проведення телефонних інтерв'ю з кандидатами. Монотонна, одноманітна робота викликає втому і помилки, знижує інтерес співробітників до роботи. У Центрі відсутні аудіо боти – телефонні роботи, що ідеально підходять для даної роботи.

## Кінець таблиці 3.2

1	2	3
3.	Процес підбору персоналу є структурованим, регламентованим та узгодженим із нормативними вимогами і потребами бізнесу, він побудований наступним чином: потреба в нових співробітниках визначається на основі затвердженого штатного розпису; кандидати оцінюються та відбираються у відповідності до кваліфікаційних вимог конкретних посад, прописаних у нормативній базі банку та його підрозділів; тобто існують чіткі стандарти щодо компетенцій і характеристик, якими має володіти кандидат на певну вакансію.	Терміни закриття вакансій на масові позиції вище, ніж середній показник по термінах закриття вакансій в цілому.
4.	Використовується модуль для пошуку і найму персоналу - ATS (Applicant Tracking Systems) - SAP-SuccessFactors.	Під час проведення групових співбесід і співбесід відібраних кандидатів з керівниками підрозділів не здійснюються відеозапису засобами відеоконференц зв'язку, що може привести: до необ'єктивної оцінки кандидата співробітником Центру або керівником підрозділу; до пред'явлення претензій з боку колишнього ймовірного кандидата, наприклад.
5.	Використовуються система електронного офісного документообігу (СЕОДО), автоматизовані робочі місця співробітників - АРМ. У Центрі використовується PDS - автоматизована система обдзвону.	Не ведеться статистика причин відмов відібраних Центром кандидатам з боку керівників підрозділів.
6.	Наявність власного інтернет ресурсу і використання сторонніх інтернет-ресурсів для розміщення вакансій.	

Особливістю підбору персоналу на масові позиції в ПуАТ «КБ «Акордбанк»» є необхідність обробки великої кількості контактної інформації про кандидатів та досвіді їх роботи, проте актуальність даної інформації швидко застаріває, тому що кандидати масових позицій досить швидко знаходять роботу і перестають розглядати нові пропозиції.

Тому при підборі персоналу на масові позиції необхідно: швидко вийти на контакт з новим кандидатом, переважно за допомогою телефонного дзвінка;

зацікавити кандидата пропонованої посади.

Аналізуючи кадрову стратегію і етапи підбору персоналу, можна зробити висновок, що відділ по підборі персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»» використовує підприємницьку стратегію, так як важливу роль грає підбір цілеспрямованих співробітників, які в подальшому можуть успішно реалізувати свій потенціал. Висококваліфікований персонал як головний ресурс банківської установи є одним з основних конкурентних переваг банку.

### **3.2 Напрями вдосконалення якості добору персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»»**

Будь-якій банківській установі з неефективною системою управління персоналом досить важко досягти успіху на роботі, оскільки людський фактор значною мірою визначає успішність діяльності конкретного банку на ринку фінансових послуг.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що для сучасних банківських установ етап підбору персоналу є найбільш відповідальним при здійсненні управління персоналом. Наймаючи найкращих людей, можна забезпечити швидкий прибуток, зменшити плинність кадрів і запобігти втратам і шкоди репутації [16, с. 215].

Проведений аналіз показав, що ПуАТ «КБ «Акордбанк»» має проблеми з професійним відбором персоналу, що вплинуло на результати його діяльності. Можна виділити такі основні проблеми в процесі планування персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»»: планування зосереджене на короткострокових кадрових потребах без узгодження з довгостроковими цілями та стратегією банку; не враховуються повною мірою показники плинності персоналу при розробці планів з найму та обігу кадрів; це призводить до розбіжностей між запланованими обсягами найму персоналу та реальними кадровими потребами з

огляду на природне оновлення колективу. Таким чином, банку рекомендується посилити інтеграцію кадрового планування з бізнес-стратегією та враховувати HR-аналітику для формування адекватних планів роботи з персоналом.

Важливо розуміти, що якщо банк прагне продовжувати розвиватися, його рекрутингова діяльність має складатися з двох частин підбору персоналу: найми з новими завданнями, та планування найму, пов'язаного з мобільністю співробітників, які завжди можна визначити і скласти прогноз, близький до реальності. Для вирішення виявлених проблем необхідно запропонувати такі заходи для ПАТ «КБ «Акордбанк» з метою оптимізації планування персоналу:

- посилити увагу та залученість керівників всіх підрозділів до процесів кадрового планування. Адже вони найкраще розуміють потреби у персоналі своїх департаментів;

- розширити практику глибокого аналізу реальної потреби у співробітниках різних відділів і на різних посадах, а не просто складання формальних планів щодо кількостей вакансій;

- HR-департамент разом з керівниками підрозділів повинен оптимізувати цей процес на постійній основі - проводити аналіз причин відхилень, коригувати плани. Це дозволить підвищити ефективність кадрового планування в банку

Враховуючи аналіз організації набору персоналу та недоліки відбору кадрів у розділі 2, було сформульовано проєкт впровадження заходів щодо підвищення якості відбору кадрів у ПуАТ «КБ «Акордбанк»» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Проєкт заходів, що дозволить підвищити якість добору персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»»

№ з/п	Проблема	Назва заходу	Коротка характеристика заходу	Вартість впровадження	Відповідний підрозділ (особа)
1	2	3	4	5	6
1.	Відсутність документа, який би регулював роботу у сфері добору персоналу	Сформулювати проєкти положень щодо добору персоналу	Пропоную розроблений проєкт положення про добір персоналу, який чітко регулюватиме та покращуватиме ефективність добору персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»».	Розроблено автором особисто	Департамент персоналу

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
2.	Відсутній бланк замовлення на пошук кандидатів на вакантні посади	Розробити бланк замовлення на пошук кандидатів на вакантні посади.	Пропоную розроблений бланкзамовлення на пошук кандидатів на вакансії в ПуАТ «КБ «Акордбанк»», яка чітко визначить вимоги до претендентів та скоротить час на відбір кандидатів на вакансії	Розроблено автором особисто	Департамент персоналу
3.	Відсутні анкети, які були б заповнені кандидатами для відбору персоналу, що претендують на вакантні посади	Розробити анкету кандидата на вакантну посаду	Пропоную розроблені форми анкети кандидата на вакансії, що дозволить відібрати кращих кандидатів та скоротити час на особисту співбесіду для працівників відділу кадрів ПуАТ «КБ «Акордбанк»»	Розроблено автором особисто	Департамент персоналу
4.	Постійно вдосконалювати знання та навички менеджерів з персоналу	Відвідувати тренінги, курси, семінари	З метою підвищення рівня професійних знань пропоную тренінги, курси за темами: «Ефективний відбір співробітників», «Психологічне тестування як ефективний засіб пошуку працівників» тощо.	2,5 - 3 тис. грн	Керівництво банку, департамент персоналу
5.	Відсутність співпраці з кадровими агентствами	Почати співпрацювати з кадровими агентствами	Взаємодія між підприємствами та кадровими агентствами за допомогою послуг центрів оцінювання працівників.	від 15 до 27 тис. грн. за пошук середньо статистичного фахівця	Департамент персоналу
6.	При підборі працівників, працівники Департаменту персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»» не проводять психологічні тести кандидатів на вакантні посади. Також немає можливості проконсультуватися з керівником відділу з питань психології управління персоналом.	Найняти психолога на контрактній основі	Рекомендую наймати психолога на контрактній основі для покращення психологічного відбору кандидатів на вакансії. В його обов'язки також може входити консультування з керівниками структурних підрозділів, працівниками департаменту персоналу, фахівцями банку щодо питань психології управління персоналом (оцінка персоналу, вирішення конфліктів, психометричне тестування кандидатів), психологічні тренінги, семінари для працівників банку.	Від 5 до 15 тис. грн	Керівництво банку, департамент персоналу

## Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
7.	Відділу кадрів ПуАТ «КБ «Акордбанк»» бракує тісної співпраці з навчальними закладами у пошуку перспективних молодих спеціалістів.	Участь у «Ярмарку вакансій»	Розширити можливості залучення кандидатів на вакансії шляхом налагодження професійних відносин із вищими навчальними закладами та активної участі у «ярмарках вакансій»	8-13 тис.грн	Керівництво банку, департамент персоналу

Джерело: [31]

Також для Департаменту управління персоналу у процесі рекрутингу за необхідне потрібно використання декількох проєктів щодо вдосконалення та полегшення своєї роботи (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Проєкти полегшення та вдосконалення процесу рекрутингу

Назва проєкту	Опис
Використання кваліфікаційної карти	Сукупність кваліфікаційних характеристик (освіта, знання іноземних мов, навички роботи з комп'ютером тощо), які є обов'язковими для «ідеальних» працівників. Під час відбору набагато легше визначити наявність кваліфікаційних характеристик, ніж наявність можливостей для виконання відповідної функції, кваліфікаційна карта є інструментом для полегшення процесу відбору. Кваліфікаційна карта в основному орієнтується на технічні характеристики кандидата і ігнорує особистісні якості потенційного працівника.
Використання карти компетенцій	Опис особистісних характеристик кандидата, його здатності виконувати певні функції, наприклад, вміння працювати в команді, оригінальність мислення тощо.
Заміщення вакансій при професійному відборі кандидатів	Використовування спеціальних тестів, які мають перевагу більш точного визначення того, чи відповідає поточний статус кандидата на вакансію.

Джерело: [32]

Особливо гостро стоїть на підприємстві ПуАТ «КБ «Акордбанк»» питання підбору працівників за принципом «знайомства», адже підбір працівників за допомогою працівників компанії є основним трудовим ресурсом, до якого переважно звертається керівництво. Проблема «блату» та суб'єктивності при

підборі персоналу є досить поширеною серед українських компаній. Тому ПуАТ «КБ «Акордбанк»» тут не виняток. Для вирішення цієї проблеми нами запропоновано такі кроки:

- почати саме з топ-менеджменту та керівників вищої ланки, встановити прозорі критерії найму та просування саме для цих посад;
- розробити та запровадити об'єктивну систему оцінки персоналу, що базується на КРІ та ключових компетенціях, це знизить вплив суб'єктивних чинників;
- посилити роль та незалежність HR-підрозділу у прийнятті кадрових рішень. HR має керуватися інтересами бізнесу, а не окремих осіб чи груп.

Звісно, повністю подолати «блат» складно. Але запропоновані заходи допоможуть зменшити його вплив та підвищити об'єктивність кадрової політики банку. Крім існуючих джерел робочої сили, послуг, які використовує банк, інші не менш важливі джерела людських ресурсів залишаються поза увагою установи. Практично всі співробітники відділу кадрів не працюють з вищими навчальними закладами для залучення «свіжої крові» – молодих спеціалістів. Залучення молодих спеціалістів - це важливе джерело оновлення персоналу для ПАТ «КБ «Акордбанк». На основі вашого аналізу, пропонуємо такі заходи:

- налагодити системну співпрацю з профільними вищими навчальними закладами, що готують фахівців для фінансового сектору;
- проводити презентації та зустрічі зі студентами-випускниками - розповідати про можливості кар'єри в банку;
- започаткувати програму стажувань для студентів та випускників з подальшим можливим працевлаштуванням;
- брати участь у днях кар'єри, ярмарках вакансій у навчальних закладах;
- проводити адресний пошук талановитих студентів через університети.

Це дозволить суттєво розширити базу кандидатів з числа молодих перспективних фахівців. Також ПуАТ «КБ «Акордбанк»» необхідно посилити власний HR-бренд (рисунок 3.1).

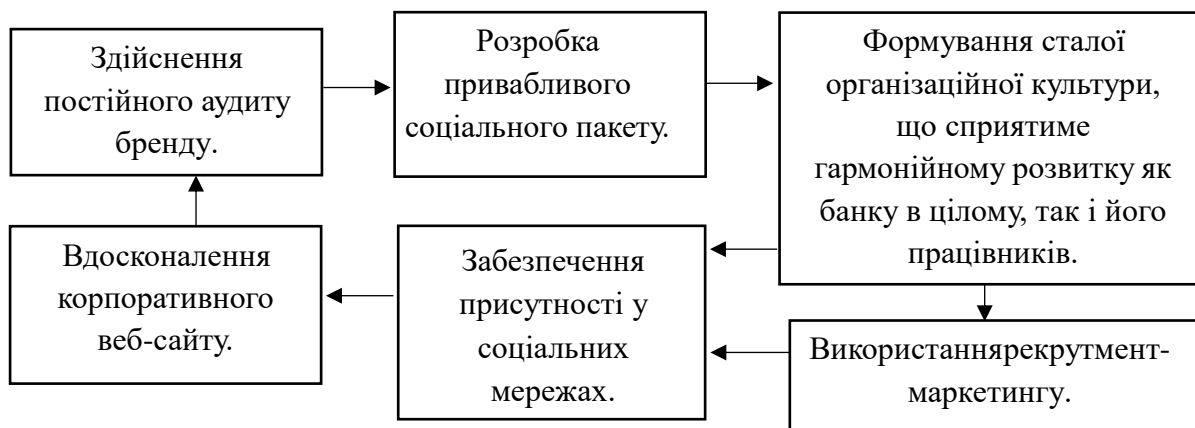


Рисунок 3.1 - Методи покращення HR-бренду ПуАТ «КБ «Акордбанк»»

Розвиток організаційної культури та оптимізація корпоративного сайту - це важливі інструменти формування привабливого іміджу роботодавця. Для посилення цих напрямків нами запропоновано: розробити і прийняти кодекс корпоративної культури - для уніфікації стандартів комунікації та взаємодії; додати на сайті розділ «Кар'єра», де розмістити актуальні вакансії, описувати процес рекрутингу, можливості розвитку в банку; створити функцію зворотного зв'язку - чат-бот або онлайн консультант для швидкої відповіді на типові HR-питання кандидатів [33].

Також одним з елементів є – постійний огляд бренду роботодавця та зближення інтересів компанії та співробітників є ключовою для успішного утримання талановитого персоналу та привертання нових. Додаткові ідеї та стратегії для покращення цього процесу можуть включати: впровадження гнучких графіків та робочих умов (розгляньте можливість надання співробітникам гнучких графіків роботи, дистанційної роботи чи інших програм, які дозволяють пристосовувати робочий процес до потреб конкретних працівників; програми тренінгу та розвитку (інвестуйте в програми навчання та розвитку для співробітників, щоб допомогти їм розвивати свої навички та кар'єрні можливості всередині компанії); визначення ключових цінностей компанії (зробіть акцент на ключових цінностях та місії компанії, впевніться, що вони відображаються в щоденній діяльності та рішеннях); програми збереження талантів (розробіть ініціативи для збереження талантів, такі як

бонусні програми, програми підвищення кваліфікації та можливості кар'єрного зростання); внутрішні комунікації та залучення (створіть ефективні системи внутрішньої комунікації, які сприяють взаємодії між різними рівнями співробітників. використовуйте засоби комунікації для залучення працівників у важливі ініціативи та рішення компанії). Ці стратегії сприятимуть створенню позитивного середовища та зміцненню бренду роботодавця в очах потенційних та поточних працівників [33].

Остання пропозиція полягає в тому, щоб підвищити зручність управління персоналом, для цього можна розробити плани відбору персоналу, які представлені у вигляді таблиць із зазначенням етапів підбору та відбору, форм і документів, виконавців та термінів виконання. Загальна схема підбору та відбору персоналу представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Послідовність підбору та відбору персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»»

№	Опис етапу відбору персоналу	Документи	Відповідальні виконавці	Терміни
1	2	3	4	5
1	Подайте заявку на підбір персоналу на кожну відкриту посаду. Зміст заявки включає: посаду, назву відділу, заробітну плату та вимоги до кандидатів	Заявка на підбір персоналу	Керівники підрозділів, у яких з'явилася вакансія	1-4 дні з моменту виникнення вакансії
2	Розроблення плану набору на основі заявки	План підбору персоналу	Рекрутер	Раз на 2 тижні
3	Вибір джерел залучення кандидатів (внутрішніх тазовнішніх), складання оголошення про вакансії.	Розміщення вакансій в «Рекрутер»	Рекрутер	Протягом трьох днів
4	Аналіз резюме, щоб вибрати із загальної кількості кандидатів найбільш підходящих на оголошену посаду та провести з ними попередні співбесіди (по телефону, особисто)	Резюме, Заявка на підбір персоналу	Рекрутер	Залежить від терміновості заповнення вакансії
5	Кандидати заповнюють анкету. Аналіз анкети, верифікація даних претендента методами проведення співбесіди з рекомандатором, відсівання кандидата.	Анкета. Бланк опитування рекомандатора	Директор підрозділу управління персоналом	3-5 днів

Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4	5
6	Співбесіда з директором підрозділу управління персоналом та лінійними менеджерами	Заявка на підбір персоналу, Резюме, Стандартна форма (анкета)	Директор підрозділу управління персоналом. Керівники підрозділів	1-5 днів
7	Проведення гостей (психологічні тести)	Форми тестів	Менеджер по відбору персоналу,	Протягом 1-2 днів
8	Ухвалення рішення щодо прийому на посаду найбільш відповідного заданої вакансії кандидата.	Проект наказу про прийом	Директор підрозділу управління персоналом, керівники підрозділів, Генеральне керівництво	Протягом 1-2 днів
9	Проходження працівником медичного огляду та укладання трудового договору з ним.	Медичні довідки, Трудовий договір	Директор підрозділу управління персоналом	Не більше 2-х тижнів

*Джерело: складено автором*

Отже, можливі заходи щодо підвищення ефективності системи планування професійного відбору персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»» включають:

- розширення можливостей залучення кандидатів - налагодження професійних відносин із міськими навчальними закладами може значно збільшити басейн потенційних кандидатів. активна участь у заходах, таких як «ярмарка вакансій», надасть можливість прямого спілкування із зацікавленими кандидатами;

- запровадження професійних документів - використання кваліфікаційних карт та карт компетенції може допомогти краще визначити відповідність кандидата вимогам посади та його компетенціям;

- використання спеціальних тестів - впровадження тестів, спрямованих на оцінювання специфічних навичок та компетенцій, дозволить більш об'єктивно визначити, наскільки кандидат відповідає вимогам конкретної посади;

- посилення HR-бренду - активна робота над hr-брендом може зробити компанію більш привабливою для талановитих фахівців. це може включати участь у різних рейтингах роботодавців, публікації успішних кейсів та досвіду співробітників;

- розроблення плану відбору персоналу - ретельно розроблений план відбору персоналу дозволить забезпечити систематизований та ефективний підхід до відбору, а також забезпечить внутрішню консистентність у визначенні вимог та оцінці кандидатів.

Ці заходи допоможуть вашій компанії залучати, відбирати та залучати висококваліфікованих співробітників, покращуючи загальну ефективність системи планування відбору персоналу. Але відсутність механізму автоматизації відбору персоналу є одним з головних проблем ПуАТ «КБ «Акордбанк»». Швидке зростання компаній вимагає вдосконалення та автоматизації методів відбору та оцінки працівників. ПуАТ «КБ «Акордбанк»» має забезпечити високий рівень своїх співробітників, оскільки це дає можливість компанії рухатися вперед і конкурувати з іншимі компаніями.

Коли компанії аналізують кадрову політику та системи відбору – немає критичного моменту, який потребує термінових змін. Проте сучасний ринок технологічних, технологічних та економічних інновацій вимагає постійного оновлення процесів відбору талантів, адаптації, навчання та перепідготовки працівників. Тому було б дуже доцільно розробити механізм автоматизації цих процесів.

### **3.3 Напрями вдосконалення процедури підбору персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»»**

Сьогодні додатки для рекрутерів і HR-ів важливі як ніколи. Для підвищення продуктивності та автоматизації кадрових процесів створено сотні платформ. Вибрати найбільш підходящого кандидата допомагає первинна оцінка знань, умінь, навичок та інших кваліфікацій абітурієнта. Тому HR програмне забезпечення для перевірки навичок користується великим попитом. Веб-сайти, соціальні додатки, соціальні мережі – найкращі помічники для первинної оцінки

кандидатів на певні посади та для перевірки наявних співробітників.

Понад 66% керівників компаній вважають, що автоматизація HR-процесів може підвищити якість HR. Автоматизовані HR-додатки - основна категорія програмного забезпечення для співробітників у сфері сучасного управління персоналом [34].

Завдяки своєму статусу, ПуАТ «КБ «Акордбанк»» має можливість придбати та використовувати відповідне програмне забезпечення, щоб допомогти рекрутерам та HR-менеджерам прискорити свою роботу та автоматизувати найпростіші або найбільш повторювані операції. Для цього проведено аналіз наявних на ринку застосунків, які вже існують на ринку і використовуються іншими компаніями. Список найбільш ефективних застосувань наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Характеристика додатків, які допомагають спростити роботу рекрутерів та HR-менеджерів

Назва	Характеристика додатка
Workable	ATS з вбудованим джерелом кандидатів. Це гнучке, глобальне та просте у використанні програмне забезпечення для HR. Підтримує ПК та мобільні пристрої та забезпечує цілодобову підтримку по всьому світу.
Beamery	Програмне забезпечення для підбору персоналу для швидкозростаючих компаній. Підтримує ПК та смартфони
Bullhorn	Потужна та проста у використанні система відстеження кандидатів, яка дозволяє керувати всіма процесами підбору персоналу з одного інтерфейсу.
Breezy HR.	Допомагає приймати більш зважені рішення щодо найму. Система забезпечує звітність та аналіз, керування кандидатами, синхронізацію електронної пошти та організацію програм.
IT-enterprise. Персонал	Система підбору персоналу, що включає наступні послуги: залучення кандидатів, оптимізація робочого часу, проведення співбесід, тестування кандидатів, аналіз ефективності. Орієнтуйтеся на компанії, що швидко розвиваються

*Джерело:* складено автором

Програма IT-enterprise використовує машинне навчання, щоб допомогти компаніям будувати продуктивні відносини з кандидатами. Потенційно, служба може розширити рекрутингові зусилля без додавання до команди рекрутингу. Договір на розробку та адаптацію цього програмного модуля може покращити

систему підбору персоналу компанії наступними способами(рисунк 3.2).



Джерело: складено автором за матеріалами IT-Enterprise

Рисунок 3.2. Функціональні можливості програмного модуля IT-Enterprise для удосконалення системи рекрутингу ПуАТ «КБ «Акордбанк»»

Впровадження автоматизованої системи управління персоналом, такої як IT-Enterprise, може значно покращити ефективність та точність багатьох кадрових процесів у компанії. Ось деякі переваги автоматизації управління персоналом: ефективне кадрове адміністрування - система може автоматизувати облік основних даних про співробітників, що робить кадрове адміністрування більш ефективним та економічним; розвиток платіжних систем і надбавок - автоматизація допоможе відстежувати та розраховувати різноманітні платіжні системи, бонуси та надбавки відповідно до внутрішніх політик компанії; аналіз попиту та планування персоналу - система може забезпечити аналіз попиту на працю та допомогти в плануванні персоналу, щоб забезпечити оптимальну кількість працівників відповідно до бізнес-потреб; відпустки та розклади -

автоматизована система спростить процес замовлення та відслідковування відпусток, розкладів роботи та управління невикористаними відпустками; створення та зміна організаційної структури - система може полегшити створення та зміну організаційної структури, допомагаючи швидше реагувати на зміни в компанії. Автоматизація кадрових процесів також може покращити точність обліку, зменшити ризик помилок та звільнити час для стратегічного управління персоналом.

Одним з основних напрямків роботи щодо вдосконалення кадрового забезпечення та зниження плинності є розробка та впровадження системи навчання працівників, у тому числі курсів підвищення кваліфікації, тренінги тощо. Для підвищення рівня особистісного розвитку співробітників необхідно давати їм можливість самореалізуватися, допомагати втілювати нові ідеї, проводити спільні свята на певних фестивалях (різноманітних корпоративах). Прогнозувати можливості кар'єрного зростання.

Реалізація цих заходів сприяє підвищенню рівня корпоративної культури та згуртованості команди та позитивно впливає на загальну ефективність банку. Розвиток персоналу включає заходи служб управління персоналом, призначені для:

- підготовки та перепідготовки кадрів;
- адаптації співробітників;
- оцінювання персоналу/кандидатів та перевірка на відповідність посадовим вимогам;
- плануванні кар'єри співробітника;
- управлінні кадровим резервом.

Рішення IT-Enterprise забезпечує всі види навчання та розвитку співробітників і включає інструменти, наведені в таблиці 3.7. Як бачимо, це програмне забезпечення може вирішити багато проблем, пов'язаних з навчанням і підбором персоналу. Автоматизація повного циклу нарахування заробітної плати для всіх категорій працівників банківської установи, включаючи відрядну роботу, зменшує витрати на оплату праці, мінімізує помилки в розрахунках та

забезпечує створення всієї необхідної звітності для контролюючих органів.

Таблиця 3.7 - Використання можливостей «IT-enterprise» при здійсненні навчання та розвитку персоналу

Інструменти навчання та розвитку персоналу	Функції
1	2
<p>Своєчасне визначення кваліфікації, знань та рівень навичок та порівняння їх із посадами, щоб можливо було найбільш розумно розподілити персонал та підвищити ефективність людських ресурсів</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблення довільної структурованої анкети/тести за різними методами</li> <li>• Будь-яка кількість запитань і завдань в анкеті/тесті</li> <li>• Використання різних типів різних шкал вимірювання для кожного запитання</li> <li>• Підготовка стандартних варіантів відповідей, включаючи варіанти, не визначені заздалегідь</li> <li>• Проведення опитувань/тестувань співробітників компанії та зовнішніх кандидатів на посаду</li> <li>• Формування та збереження результатів опитування/тестування,</li> </ul>
<p>Управління кадровим резервом</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидкий пошук найбільш підходящих «замін» на випадок відсутності працівника (відпустки, лікарняний тощо) або звільнення</li> <li>• Планування кар'єри співробітника</li> <li>• Своєчасна ротація персоналу</li> <li>• Швидкий доступ до різноманітної інформації про кадровий резерв (роки служби, дані про попередні місця роботи, причини та мотиви звільнення; дані про освіту та навчання; дані про склад сім'ї, родичів, почесні звання; дані про планові посади та працівники, яких можна замінити)</li> </ul>
<p>Керування профілями та компетенціями співробітників відповідно до цілей компанії та стратегічних планів розвитку</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблення профілів роботи з певними компетенціями відповідно до цілей компанії та стратегічних планів розвитку та кваліфікаційних вимог співробітників. Профіль роботи містить перелік необхідних компетенцій, знань, умінь, досвіду роботи, завдань і цілей. Він також визначає різні рівні компетенції, якими повинен володіти працівник для цієї посади.</li> <li>• Контролювання відповідності персоналу та кандидатів профілем посад. Він містить анкети/тести для людей у галузях, що відповідають профілю</li> <li>• Формулювання результатів відповідності вакансії співробітників і кандидатів на роботу</li> <li>• Підбір «важливих» кандидатів на посаду на основі профілю роботи</li> <li>• Планування ряд заходів для підвищення рівня компетенції співробітників на основі результатів, що відповідають професію посад. Розробка планів навчання, курси тощо.</li> </ul>

## Кінець таблиці 3.7

1	2
Планування, контроль та аналіз результатів навчання та перепідготовки працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування груп, навчальних планів, циклів, формування груп</li> <li>• Підбір викладача, облік викладачів сторонніх установ</li> <li>• Розрахування відвідуваність і результативність співробітників на заняттях, атестаціях</li> <li>• формування даних про підвищення кваліфікації за результатами проходження навчання</li> </ul>

Джерело: складено автором за матеріалами IT-Enterprise

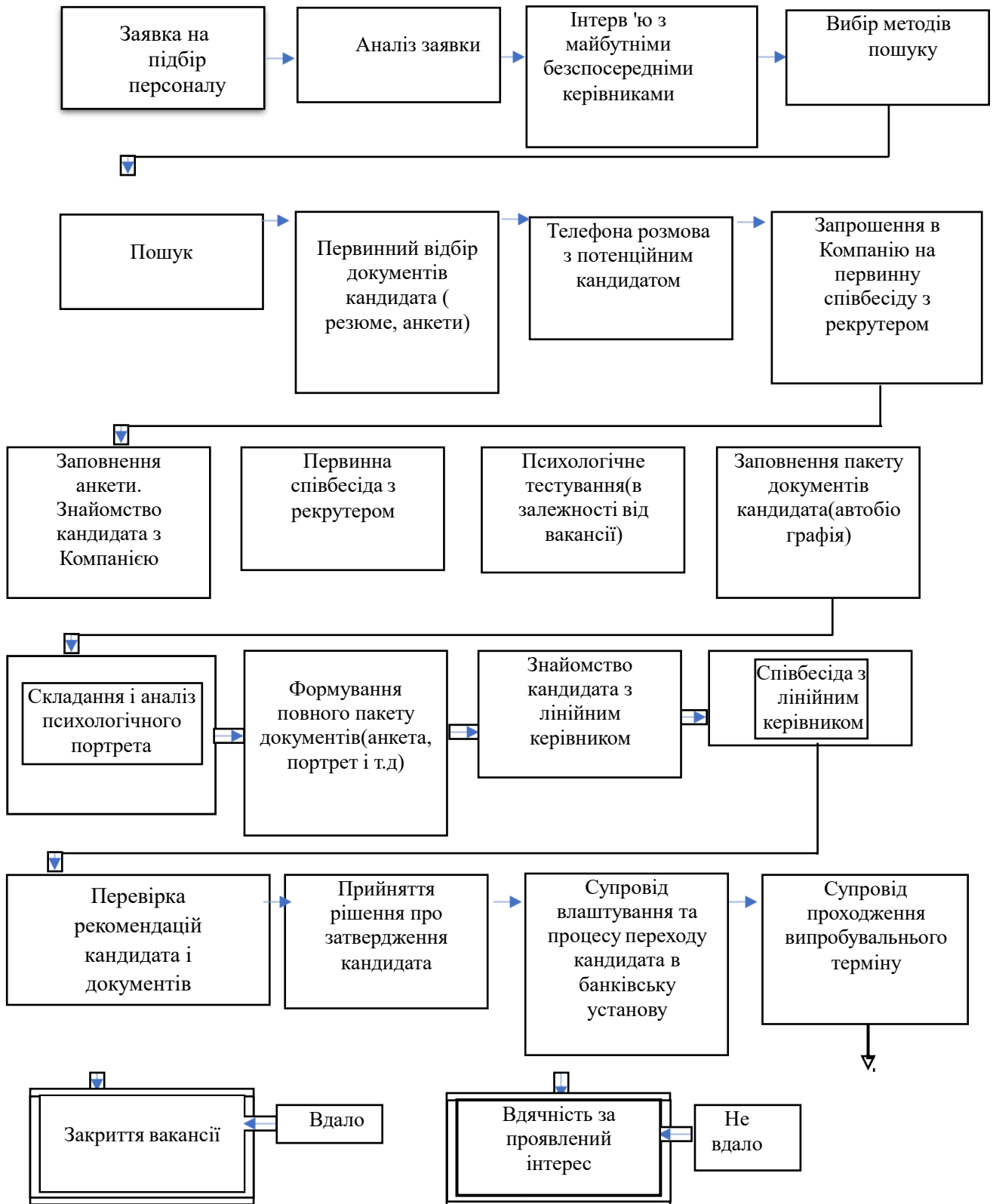
У сфері стимулювання працівників програмне забезпечення IT- Enterprise допомагає побудувати ефективну систему стимулювання на основі KPI працівників. Як побудувати систему стимулювання показано на рисунку 3.3.



Джерело: складено автором

Рисунок 3.3 - Побудова системи мотивації за рахунок автоматизації програмним забезпеченням «IT-enterprise»

Загальний алгоритм впровадження автоматизованої системи підбору персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»» наведено на рисунку 3.4.



Джерело: складено автором

Рисунок 3.4 - Модернізація системи відбору персоналу із застосуванням системи автоматизації «IT-enterprise»

Додаток також можна використовувати для постійного моніторингу та аналізу показників персоналу компанії. Їх можуть використовувати менеджери з персоналу – це дозволить оцінити ефективність кадрової, оцінити кадровий склад та вжити заходів для підвищення їх ефективності. Ця функція називається Business Intelligence [34].

Основним завданням бізнес-аналітики є підтримка управлінських рішень. ВІ-система збирає дані, необхідні для прийняття рішень щодо кадрової політики та управління персоналом, і формує візуальний звіт про склад персоналу за віком, статтю та іншими ознаками. Плинність кадрів можна зменшити, скоротивши час, необхідний для обробки інформації про персонал, і розрахувавши більш точні графіки. У таблиці 3.8 представлена витратна складова проєкту.

Таблиця 3.8 - Витрати проєкту «ІТ- Enterprise»

Показники	Витрати на рік тис. грн
1	2
Заробітна плата рекрутера	22
Витрати на придбання ПЗ (SIEM системи)	120
Створення довідників бази даних	7 чол./днів
Заробітна плата ІТ-фахівця	10
Відрахування до держфондів та податків на фонд заробітної плати - 30%	10,4
Разом одночасних витрат:	162,4
Витрати на супровід та підтримку	35
Сума	197,4

*Джерело: складено автором*

Вигоди проєкту за вирахуванням операційних витрат після запровадження проєкту плануються на рівні 90 тис. грн за рік. Дисконтований грошовий потік за проєктом представлений у таблиці 3.9, значення ставки дисконтування 17%.

З таблиці 3.9 можна розрахувати прибутковість ПуАТ «КБ «Акордбанк»» після запровадження проєкту:

$$360-197,4 = 162,6 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.9 - Дисконтований грошовий потік за проектом

Періоди	Дохід від проекту	Одноразові витрати на проект	Коефіцієнт дисконтування	Доходи від проекту * коефіцієнт дисконтування	Одноразові витрати на проект * коефіцієнт дисконтування	Чистий операційний прибуток
1	2	3	4	5	6	7
2022	0	162400	1	0	162400	-162400
2023	90 000	0	0,85	76500	0	-72 400
2024	90 000	0	0,73	65700	0	17 600
2025	90 000	0	0,62	55800	0	107 600
2026	90 000	0	0,53	47700	0	197 600
Підсумки за проектом	360000	162400		245700	162400	197 600

Джерело: складено автором

Після цього розрахуємо рентабельність реалізації цього проекту:  $(143,6/176,4)*100= 82,37 \%$ .

Відсоток рентабельності досить високий, що показує цей проект буде мати економічно позитивний ефект на компанію.

Для знаходження індексу прибутковості після п'яти років експлуатації системи, необхідно обчислити відношення чистого дисконтованого доходу до початкових інвестицій.

$IP = ЧДД / C_{ni}$  де IP – індекс прибутковості;

ЧДД - чистий дисконтований дохід;

$C_{ni}$  – початкові інвестиційні вкладення.

$IP = 197600/162400 = 1,22$

$IP > 1$ , грошовий потік проекту перевищує початкові витрати, забезпечуючи цим наявність позитивної величини ЧДД, це означає, що проект слід прийняти.

Для обчислення терміну окупності проекту потрібно початкові інвестиції поділити на середньорічні доходи від проекту:

$T_{ок} = \sum_{ni} / D_t$

де  $T_{ок}$  - термін окупності;

$\sum_{ni}$  – початкові інвестиційні вкладення;

$D_t$  – доходи від проекту

$T_{ок} = 162400/90000 = 20$  місяців.

Термін окупності проєкту дорівнює 20 місяців.

Також потрібно розглянути показники ефективності застосування IT-Enterprise, які представлені в таблиці 3.10. Вони нададуть змогу зрозуміти чи проєкт впровадження інформаційної системи для автоматизації обігу персоналу економічно обґрунтований та доцільний.

Таблиця 3.10 - Показники ефективності впровадження IT- Enterprise

Показник	Позначення	Розрахункове значення
1	2	3
Чистий дисконтований дохід	ЧДД	197600
Чиста поточна вартість, грн.	ЧПВ	72000
Індекс прибутковості, грн.	ІП	1,22
Термін окупності, місяців	Ток	20

*Джерело: складено автором*

Внаслідок впровадження завдання автоматизації відбору кадрів зовнішній економічний ефект виглядає так: знизилися втрати часу за рахунок грамотного та оперативного управління відбору кандидатів; зменшився час обробки анкет та тестів; зменшився час підготовки документів. Ризики проєкту невеликі і можуть бути нівельовані за рахунок заходів щодо мінімізації ризиків. Проєкт окупиться за 1,8 року, чиста поточна вартість проєкту 72 000 грн. Проєкт впровадження інформаційної системи для автоматизації обігу персоналу економічно обґрунтований та доцільний.

Так, впровадження автоматизованої системи управління персоналом в ПуАТ «КБ «Акордбанк»» може мати значний позитивний вплив на весь банк, а не лише на відділ кадрів. Ось деякі ключові переваги:

- підвищення ефективності - автоматизація процесів дозволяє прискорити вибір та найм персоналу, що важливо, особливо при потребі у швидкому відгуку на вакантні посади;

- оптимізація роботи персоналу - централізація та автоматизація підбору персоналу дозволяє ефективно розподіляти завдання між рекрутерами, оптимізуючи їхню роботу;

- кращий контроль та аналітика - можливість отримання детальної статистики та звітності дозволяє керівникам отримувати об'єктивну картину ефективності процесів управління персоналом;

- прискорення прийняття рішень - зручний доступ до інформації та швидке відстеження етапів підбору дозволяють приймати обґрунтовані та швидкі рішення;

- зменшення ймовірності помилок - інтеграція баз даних та автоматизований облік дозволяють уникати дублювання інформації та зменшують ймовірність помилок у процесі управління персоналом;

- покращення загального досвіду працівників - застосування новітніх технологій у сфері управління персоналом може покращити робочий процес та внести позитивний вклад у загальний досвід працівників;

- підвищення задоволеності персоналу - зручність та ефективність управлінських процесів може позитивно впливати на задоволеність працівників.

Впровадження таких систем може бути ключовим етапом для покращення конкурентоспроможності та успішного функціонування банку в умовах сучасного ринку. Підсумовуючи вищесказане, можна зробити наступні висновки – із впровадженням запропонованої системи ПуАТ «КБ «Акордбанк»» зможе досягти наступних результатів:

- централізація функції підбору персоналу - централізація дозволить оптимізувати процеси рекрутингу та забезпечити більший контроль над підбором персоналу; керівник рекрутингової команди може ефективно розподіляти завдання та оптимізувати робоче навантаження рекрутерів відповідно до потреб банку;

- контроль та аналітика ефективності рекрутингу - система дозволяє контролювати ефективність роботи кожного рекрутера за допомогою статистики та аналітичних звітів; керівники відділів отримують доступ до конкретних даних, таких як кількість розглянутих резюме, проведених співбесід, і відібраних кандидатів, що сприяє більш ефективному управлінню персоналом;

- поетапне відстеження заявок та кандидатів - система дозволяє відстежувати кожну заявку поетапно, надаючи можливість швидко оцінити, на

якому етапі знаходиться кожна заявка та які дії були вже здійснені;

- інтеграція бази даних заявок та кандидатів - пов'язані бази даних заявок і кандидатів допомагають уникнути дублювання інформації та швидко знаходити історію взаємодії рекрутера з конкретним кандидатом; зменшення часу на повторне введення даних сприяє ефективності та економії часу рекрутерів.

Впровадження системи IT-Enterprise Recruitment з інтеграцією з різними сайтами пошуку роботи та соціальними мережами може значно полегшити та прискорити процес підбору персоналу в ПуАТ «КБ «Акордбанк»». Ось деякі переваги та важливі аспекти цієї системи:

- інтеграція з популярними сайтами та соціальними мережами - інтеграція з популярними сайтами пошуку роботи та соціальними мережами дозволяє рекрутерам ефективно привертати та взаємодіяти з кандидатами;

- швидке поповнення бази даних кандидатів - можливість автоматичного поповнення бази даних кандидатів з різних джерел дозволяє швидко реагувати на вакансії та швидко знаходити потрібних фахівців;

- публікація інформації про вакансії - зручні віджети для публікації інформації про вакансії на сайті компанії та в соціальних мережах полегшують рекламу та просування вакансій;

- автоматизація збору відгуків - автоматизований збір відгуків про вакансії сприяє швидкому отриманню інформації від кандидатів, що може допомогти вдосконалити процеси рекрутингу та покращити привабливість вакансій;

- ефективний аналіз та звітність - система надає можливість аналізу та створення звітів, що сприяє кращому контролю та плануванню дій у сфері управління персоналом;

- спрощення робочих процесів - автоматизація рутинних завдань дозволяє рекрутерам більше уваги приділяти стратегічним аспектам підбору та управління персоналом;

- підвищення ефективності та зниження ймовірності помилок - використання інтегрованої системи дозволяє уникати дублювання даних та покращити точність інформації;

- адаптація до сучасних тенденцій - застосування таких інноваційних підходів у рекрутингу відображає сучасні тенденції у сфері управління персоналом. Загальною метою такого впровадження є покращення ефективності та конкурентоспроможності ПуАТ «КБ «Акордбанк»» на ринку праці.

### **Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження дозволило розробити наступні пропозиції та рекомендації по удосконаленню. ПуАТ «КБ «Акордбанк»» використовує стратегічний підхід до управління персоналом. Нами виявлено деякі ключові аспекти, які підтверджують підприємницьку стратегію в управлінні персоналом:

- цілеспрямований підбір - підприємницька стратегія банку передбачає акцент на підборі співробітників, які відповідають конкретним потребам та цілям банку; телефонні та групові інтерв'ю, а також ділова гра на другому етапі, дозволяють оцінити як професійні, так і особистісні якості кандидатів;

- важливість висококваліфікованого персоналу - відділ по підборі персоналу визначає висококваліфікований персонал як одну з основних конкурентних переваг банку; відповідність компетенцій кандидатів потребам банку підкреслює значення високого рівня навичок та знань у працівників;

- взаємодія з управлінням безпеки - процедура перевірки кандидата управлінням безпеки банку свідчить про важливість забезпечення безпеки та відповідності кандидатів стандартам безпеки;

- ситуаційне інтерв'ю та узгодження кандидата - ситуаційне інтерв'ю за компетенціями з керівником підрозділу на четвертому етапі є ефективним засобом оцінки та узгодження кандидата.

Враховуючи ці аспекти, можна визнати, що відділ по підборі персоналу враховує стратегічні потреби та визначені цілі банку при формуванні та управлінні своїм персоналом. Для покращення системи відбору персоналу ПуАТ

«КБ «Акордбанк»» було запропоновано:

- розширення можливостей залучення кандидатів на вакансії шляхом налагодження професійних відносин із міськими навчальними закладами та шляхом активної участі в заході «Ярмарка вакансій»;
- запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;
- удосконалити процес оцінювання кандидатів на заміщення вакантних посад шляхом використання спеціальних тестів;
- посилення власного HR-бренд; розроблення плану відбору персоналу.

Для покращення системи адаптації пропонуються такі методи: Welcome-тренінг, buddying, наставництво, метод проведення заходів та розробка індивідуальної програми введення в посаду.

Для вдосконалення системи підбору персоналу для автоматизації механізму набору рекомендується використовувати програмне забезпечення «IT-enterprise». Система включає такі послуги: залучення кандидатів, оптимізація робочого часу, проведення співбесід, тестування кандидатів, аналіз продуктивності.

## ВИСНОВКИ

У ході проведення дипломного дослідження нами було отримано наступні висновки теоретичного та прикладного значення:

У першому розділі дипломної роботи розглянуто наукові погляди щодо визначення поняття «рекрутинг». Нами визначено рекрутинг як «комунікативний бізнес-процес, який включає систему доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей організації». Відповідно до якого складові частини рекрутингу можна розглядати як:

- комунікативний бізнес-процес, що вказує на важливість спілкування та взаємодії у процесі рекрутингу, яке може включати спілкування з кандидатами, внутрішню комунікацію в організації та взаємодію з різними стейкхолдерами; підкреслює, що рекрутинг є складовою частиною бізнес-процесу, орієнтованого на досягнення цілей організації;

- система доцільних дій, яка вказує на структурований і організований характер рекрутингу, де кожна дія має свою роль у великому цілому; підкреслює, що кожна дія в процесі має свою ціль та є обдуманною та цілеспрямованою;

- пошук, вивчення, відбір, оцінювання та створення резерву кандидатів - вказує на активність зі знаходження та привласнення потенційних кандидатів; підкреслює значення аналізу та вивчення якостей кандидатів; зазначає важливість визначення найбільш підходящих кандидатів для конкретної вакансії; вказує на процес визначення потенціалу та здібностей кандидатів; підкреслює стратегічний підхід до розгляду кандидатів як резерву для майбутніх потреб;

- з метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей організації - підкреслює важливість використання потенціалу та здібностей кандидатів в інтересах організації; вказує на орієнтацію рекрутингу на підтримку стратегічних та оперативних цілей організації. Це визначення чітко та повно

висвітлює складність та багатогранність процесу рекрутингу в сучасних умовах бізнесу.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПуАТ «КБ «Акордбанк»». За 2021 рік відбулись наступні зміни: загальні зобов'язання та власний капітал - збільшення на 8844305 тис. грн (136,64%), це вражаюче збільшення свідчить про значний ріст фінансового обсягу організації; статті балансу, які внесли основний вклад у зростання зобов'язань та власного капіталу: резервні та інші фонди банку - збільшення на 486 тис. грн або 9,44%: це може вказувати на ріст резервів та фондів банку для покриття можливих ризиків та забезпечення фінансової стійкості; нерозподілений прибуток - збільшення на 69520 тис. грн або 249,23 %: значний ріст нерозподіленого прибутку може свідчити про успішну фінансову діяльність та прибутковість; усього власного капіталу - збільшення на 69981 тис. грн або 22,04 %: зростання власного капіталу є позитивним індикатором для фінансової стійкості та можливості реалізації стратегічних проектів; зменшення резервів переоцінки на 25 тис. грн або 51,02 %: це може свідчити про зміни в оцінці активів або зменшення ризиків, які потребують резервування; статутний капітал - не змінився: це може свідчити про те, що компанія не проводила змін у своєму статутному капіталі протягом року. Загалом, збільшення власного капіталу та зобов'язань свідчать про позитивний фінансовий розвиток компанії протягом року, але важливо також врахувати конкретні обставини та стратегії, що впливають на ці зміни.

Протягом 2022 року відбулись зміни у власному капіталі та зобов'язаннях: резервні та інші фонди банку - збільшення до 103048 тис. грн або 1829,04 %: зростання може бути пов'язане з різними факторами, такими як стратегічне планування, фінансові резерви, чи реакція на зміни на ринку; нерозподілений прибуток - зменшення на 5667 тис. грн: зменшення може свідчити про те, що компанія витратила більше коштів, ніж отримала прибуток, що може виникнути з різних причин, таких як інвестиції чи несприятливі умови на ринку; усього власного капіталу - зменшення до 381210 тис. грн або 1,63 %: зменшення може відображати вплив різних факторів, таких як зміни в активах, зобов'язаннях, або

ефективність управління капіталом; чистий процентний дохід та операційна діяльність: чистий процентний дохід- збільшення на 317481 тис. грн або 6139,14 %: це зростання може бути в результаті змін у процентних ставках, ринкових умовах або стратегії управління активами та пасивами; процентні доходи та витрати - збільшення на 154,44 % та 30,78 % відповідно: це може вказувати на зміни у процентних ставках на ринку та активність у видачі та залученні коштів; комісійні доходи та витрати - збільшення на 36,92 % та 77,34 % відповідно: це може відображати зростання обсягів послуг та операцій за рахунок комісій; інші фінансові показники: чистий збиток від операцій із похідними фінансовими інструментами - зменшення на 84,21 %: це може бути результатом змін в ринкових умовах або стратегії управління ризиками; чистий збиток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості - збільшення на 81,09 %: це може відображати зміни в ринковій вартості нерухомості; витрати на виплати працівникам: збільшення на 44,12 %: це може бути пов'язане зі зростанням штату працівників, змінами в оплаті праці, або іншими факторами; прибуток до оподаткування - збільшення на 72468 тис. грн: це може свідчити про загальне покращення фінансової діяльності компанії; прибуток за рік: збільшення на 60289 тис. грн:\* це позитивний результат, вказуючи на загальне поліпшення фінансового стану компанії за рік. Зазначені дані дозволяють зробити певні висновки щодо ефективності та фінансового стану організації, але важливо враховувати конкретний контекст та умови, в яких діє ваш банк.

У 2022 році Банк в цілому дотримувався в роботі всіх нормативів, встановлених НБУ; виключенням стало перевищення нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента в періоді з 25.02.2022 по 04.03.2022 та нетривале порушення ліміту загальної довгої відкритої валютної позиції на початку березня та в квітні 2022 року, які були спричинені військовою агресією РФ та встановленими через це обмеженнями НБУ щодо роботи банків. Нормативи ліквідності Банку протягом 2020 року суттєво перевищували граничні значення, встановлені регулятором.

Підсумовуючи наведений аналіз доходимо висновку, що ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» має стійку капітальну базу і достатньо капіталу для покриття втрат від прийнятих ризиків. Можна сказати, що ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»» є дійсно великим, добре капіталізованим та надійним банком України.

ПуАТ «КБ «Акордбанк»» використовує стратегічний підхід до управління персоналом. Нами виявлено деякі ключові аспекти, які підтверджують підприємницьку стратегію в управлінні персоналом: цілеспрямований підбір; важливість висококваліфікованого персоналу; взаємодія з управлінням безпеки; ситуаційне інтерв'ю та узгодження кандидата.

Враховуючи ці аспекти, можна визнати, що відділ по підборі персоналу враховує стратегічні потреби та визначені цілі банку при формуванні та управлінні своїм персоналом. Для покращення системи відбору персоналу ПуАТ «КБ «Акордбанк»» було запропоновано:

- розширення можливостей залучення кандидатів на вакансії шляхом налагодження професійних відносин із міськими навчальними закладами та шляхом активної участі в заході «Ярмарка вакансій»;
- запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;
- удосконалити процес оцінювання кандидатів на заміщення вакантних посад шляхом використання спеціальних тестів;
- посилення власного HR-бренд; розроблення плану відбору персоналу.

Для покращення системи адаптації пропонуються такі методи: Welcome-тренінг, buddying, наставництво, метод проведення заходів та розробка індивідуальної програми введення в посаду.

Для вдосконалення системи підбору персоналу для автоматизації механізму набору рекомендується використовувати програмне забезпечення «IT-enterprise». Система включає такі послуги: залучення кандидатів, оптимізація робочого часу, проведення співбесід, тестування кандидатів, аналіз продуктивності.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 130–134.

2 Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2006. 308 с.

3 L. Song and J. Li. «Building HR Information Modeling and Risk Management: A Bayesian Networks Approach». 2018. *2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC)*. Xi'an. 2018. pp. 1-2004.

4 Ващенко В. В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : зб. наук. праць. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2016. Вип. 14. С. 282–285.

5 Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти правової характеристики та механізму їхньої реалізації. *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*. 019. № 3. С. 174–182.

6 Voynarenko M., Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliyska N. and Baksalova O. «Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises». *2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Deggendorf. Germany. 2020. pp. 601–606.

7 Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

8 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. 22–30.

9 Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом*. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2017. 502 с.

10 Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V. & Boiko J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*. 9(1). 249–260.

11 Кравчук Н. Сучасні системи підбору та відбору кадрів як основа для формування людського капіталу підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №22. С. 107 – 112.

12 Крушельницька О. В. *Управління персоналом* : навч. посібн. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор. 2015. 308 с.

13 Михайлова Л. І. *Управління персоналом*: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2017. – 248 с.

14 Мурашко М. І. *Менеджмент персоналу* : навч.-практ. посібн. 2-ге вид. – К.: Т-во «Знання»; КОО, 2016. 311 с.

15 Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В, Зелена М.І., Данілкова А.Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 239-251  
URL:<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-%D0%95%D0%9D-42.pdf>

16 Хміль Ф. І. *Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів*. К.: Академвидав, 2016. 488 с.

17 Ведерніков М. Д. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління машинобудівним підприємством. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 1. №. 59. С. 32–44.

18 Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*. 2019. 22(3). P. 207–215.

19 Tuan L.T. Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR Practices, IDEals, and Organizational Politics. *International Public Management Journal*. 2017. 20(4). P. 648–674.

20 Simbeck K. HR analytics and ethics. *IBM Journal of Research and Development*. 2019. 63(4/5). P. 9:1 - 9:12.

21 Choi B. Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakthrough Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2019. 66(4). P. 529–541.

22 Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*. 2020. 1(9). P. 249–260.

23 Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012. 58. P. 313–321.

24 Волянська-Савчук Л. В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. №. 56. С. 141–148.

25 Мазур Н. О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти. *Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка*. 2016. № 7. С. 37–46.

26 Зорій О. М. Особливості застосування аутсорсингу. *Економічний аналіз : зб. наук. пр.* ; Тернопільський національний економічний університет ; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) [та ін.]. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2013. Т. 14. № 3. С. 18–28.

27 Логвінова О. П. Критерії обґрунтування проектів переходу підприємства на аутсорсинг. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 64–67.

28 Колодка Я.В. Моделювання організаційної структури управління підприємством під час впровадження стратегії логістичного аутсорсингу. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/76.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/76.pdf)

29 Чичкало-Кондрацька І.Б Аутсорсинг у сфері маркетингу: розвиток та використання провідними корпораціями світу. *Economics, management, law: innovation strategy: Collection of scientific articles*. Henan Science and Technology Press. Zhengzhou. China. 2016. P. 338-342.

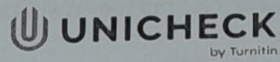
30 Закону України «Про банки і банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>.

31 Фінансова звітність. Звіт керівництва (Звіт про управління) разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року // Офіційний сайт ПуАТ «КБ «АкордБанк». URL: [https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2022/richnyi\\_zvit\\_2022.pdf](https://accordbank.com.ua/docs/accounting/annual/2022/richnyi_zvit_2022.pdf).

32 Що таке ATS, і як оптимізувати рекрутинг процеси? URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/shcho-take-ats-dlia-rekrutyngu>

33 Нікішина А.Ю. Сутність, створення і просування HR-бренду сучасних організацій. *SCI-ARTICLE*, 2017. №52.

34 PwC Ukrainian IT Industry in Numbers 2020. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/assets/ukrainian-it-industry-in-numbers2020-en.pdf>



Ім'я користувача:  
Кафедра\_УПЕП Волянська\_Савчук

Дата перевірки:  
12.12.2023 22:19:03 EET

Дата звіту:  
18.12.2023 19:20:52 EET

ID перевірки:  
1015999397

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

ID користувача:  
100008309

Назва документа: Диплом\_Крайничук

Кількість сторінок: 102 Кількість слів: 23350 Кількість символів: 179867 Розмір файлу: 1,018.05 KB ID файлу: 1015682550

## 22.4% Схожість

Найбільша схожість: 1.7% з Інтернет-джерелом (<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2...>)

21.3% Джерела з Інтернету 809

Сторінка 104

6.27% Джерела з Бібліотеки 84

Сторінка 115

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 7.7% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

7.58% Вилучення з Інтернету 103

Сторінка 116

1.2% Вилученого тексту з Бібліотеки 3

Сторінка 116

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 8

Thu Dec 14 11:40:23 EET 2023, Волхонська-Савчук Леся Вікторівна, Хмельницький національний університет, ХНУ

## Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 1.0%

Словники перевірки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Помилки в документах: 9%

ID: 123224 Назва: Вдосконалення системи рекрутингу персоналу у сфері надання фінансових послуг за матеріалами ПуАТ «КБ «Акордбанк», м. Хмельницький Додано в БД: 2023-12-14 Автора: Крайничук Михайло Романович Керівник: к.е.н., доц. Кошопько О. В. Консультанти: Опоненти:	Документ		Сумарний збіг по Базі Даних	
	Символи	Лексеми	Символи	Лексеми
	163815	1092	10973 (7%)	111 (10%)

## Джерело плагіату

ID	Опис	Наявність плагіату в документі	
		Символи	Лексеми