

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**07 – Управління та  
адміністрування**  
**073 - Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Сучасні технології добору фахівців для аудиторських компаній»

Здобувачки: Маслюк Євгенії Володимирівни

Науковий керівник: к.е.н., доц. Даниленко О.А.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

---

(підпис)

**Київ – 2023**



**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах  
компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»**

---

**План кваліфікаційної магістерської роботи**

<b>Розділ 1</b>	Теоретико-методичні засади технологій добору фахівців для аудиторських компаній
<b>Розділ 2</b>	Аналіз та оцінка сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»
<b>Розділ 3</b>	Пропозиції щодо вдосконалення сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»

<b>Об'єкт дослідження:</b>	Процес добору персоналу аудиторської компанії
<b>Предмет дослідження:</b>	Теоретико-методичні та прикладні аспекти технології добору фахівців для аудиторських компаній.
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	Критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз та оцінка практичних аспектів сучасних технологій добору фахівців для аудиторських компаній і подальша розробка пропозиції щодо їх використання і вдосконалення.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення**

**У розділі 1** | **Теоретико-методичні засади технологій добору фахівців для аудиторських компаній**

---

**поставленої мети:**

1. Визначити сутність сучасних технологій та сорсинг-стратегій добору фахівців для аудиторських компаній та їхнє місце в управлінні персоналом,
2. Розглянути та охарактеризувати джерела добору ІТ-фахівців,
3. Визначити етапи і сучасні методи етапи та сучасні методи добору фахівців для аудиторських компаній,

4. Дослідити методики для аналізу та оцінки сучасних технологій добору фахівців для аудиторських компаній.

**У розділі 2**

**Аналіз та оцінка сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»**

1. Провести діагностику проблем у діяльності аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит» та у сфері управління персоналом в контексті використання сучасних технологій добору фахівців,
2. Провести аналіз сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»,
3. Оцінити ефективність сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит».

**У розділі 3**

**Пропозиції щодо вдосконалення сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»**

1. Визначити та розробити напрями вдосконалення сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»,
2. Впровадити пропозиції для вдосконалення технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»,
3. Дати оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Завдання підготував  
науковий керівник**

Даниленко О.А.

\_\_\_\_\_

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«30» \_\_\_\_\_ 03 \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

Маслюк Є.В.

\_\_\_\_\_

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«30» \_\_\_\_\_ 03 \_\_\_\_\_ 2023 р.

## Реферат

# СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДОБОРУ ФАХІВЦІВ ДЛЯ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ

Робота містить 3 розділи, по 3 підпункти кожен. У першому розділі висвітлюються теоретичні основи сучасних технологій добору персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційний. З врахуванням списку використаних джерел, обсяг кваліфікаційної магістерської роботи складає 76 аркушів. Кваліфікаційна магістерська робота включає 11 таблиць, 14 рисунків. Роботу написано на основі 56 джерел. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

– Тези, опубліковані у матеріалах конференції «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України».

**Об'єктом** дослідження є процес добору персоналу аудиторської компанії.

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти технології добору фахівців для аудиторських компаній.

**Мета дослідження:** критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз та оцінка практичних аспектів сучасних технологій добору фахівців для аудиторських компаній і подальша розробка пропозиції щодо їх використання і вдосконалення.

### **Завдання дослідження:**

- Визначити сутність сучасних технологій та сорсинг-стратегій добору фахівців для аудиторських компаній та їхнє місце в управлінні персоналом,
- Розглянути та охарактеризувати джерела добору ІТ-фахівців,
- Визначити етапи і сучасні методи етапи та сучасні методи добору фахівців для аудиторських компаній,
- Дослідити методики для аналізу та оцінки сучасних технологій добору фахівців для аудиторських компаній.
- Провести діагностику проблем у діяльності аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит» та у сфері управління персоналом в контексті використання

сучасних технологій добору фахівців,

- Провести аналіз сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»,

- Оцінити ефективність сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит».

- Визначити та розробити напрями вдосконалення сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»,

- Впровадити пропозиції для вдосконалення технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»,

- Дати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Вищевказані завдання вирішуються, використовуючи такі **методи**: теоретичні методи (обґрунтування сутності та значення терміну «добір персоналу»); статистичні, аналізування та прогнозування (дослідження сучасного становища та ефективності наявної системи використання сучасних технологій добору фахівців для аудиторських компаній); спостереження (вивчення практичних аспектів добору, пошуку та відбору); графічні (наочне представлення різноманітних явищ і процесів, що вивчаються в роботі).

**Наукова новизна** полягає у розробці програми заходів щодо удосконалення та підвищення ефективності технологій добору в аудиторській компанії ПрАТ «КПМГ Аудит».

**Практична значущість отриманих результатів** полягає у можливості застосування даних заходів щодо удосконалення та підвищення ефективності технологій добору в аудиторській компанії ПрАТ «КПМГ Аудит».

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

**Ключові слова**: добір персоналу, підбір персоналу, відбір персоналу, набір персоналу, технології добору персоналу, сорсинг-стратегії, ефективність добору персоналу, процес добору персоналу, джерела добору персоналу, етапи добору персоналу, методи добору персоналу.

**В і д г у к**  
**про кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки**  
**факультету управління персоналом, соціології та психології**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»**  
**Маслюк Євгенії Володимирівни**

**на тему «Сучасні технології добору фахівців для аудиторських компаній»**

**1. Актуальність теми:**

Робота будь-якої аудиторської компанії пов'язана з необхідністю комплектування штату фахівців. Від того, наскільки ефективно організований процес формування персоналу, в значній мірі залежить поточне функціонування аудиторської компанії і якість послуг, що надаються. Завдяки висококваліфікованим фахівцям визначаються умови формування конкурентних переваг аудиторської компанії на ринку та напрями подальшого розвитку компанії. Це досягається за умов використання сучасних технологій їх добору. Виявлення даної проблеми та її дослідження в аудиторській компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» має не тільки теоретичне, але і практичне значення.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:**

- В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації.
- Критично проаналізовано наведену інформацію.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел.
- 2 - ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.
- В 2-му розділі використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження.
- Аналіз стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин з графічним відображенням їх зв'язку між собою.
- В 3-му розділі висвітлено можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки) зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій.

- Авторські рекомендації обґрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КМР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

### **3. Наявність самостійних розробок автора**

Авторський підхід до розробки заходів із вдосконалення добору фахівців в аудиторській компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» в розрізі запровадження сучасних технологій добору.

### **4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:**

Полягає у можливості застосування запропонованих заходів із вдосконалення технології добору фахівців в українській сфері з надання аудиторських послуг.

### **5. Наявність недоліків:**

- Частково обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваної проблеми.
- Зв'язок проблем діяльності організації з обраною темою встановлено частково.
- При підготовці 2 – 3-го розділів частково використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.

### **6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК 64 бали.**

Науковий керівник: канд.екон.наук, доц. Даниленко О.А.

*(посада, учене звання, науковий ступінь )*

---

*(підпис)*

“12” грудня 2023 р.

## Рецензія

На кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Маслюк Євгенії Володимирівни

Тема: Сучасні технології добору фахівців для аудиторських компаній

Обрана тема є актуальною, адже всесвітній та український ринок праці зазнає великих змін на фоні світової кризи та сучасних реалій на території України. Саме тому попит на високоефективних фахівців економічної сфери зокрема стрімко зростає. У сфері аудиторських компаній добір персоналу має свою специфіку, а тому правильні технології та їх імплементація є актуальним питанням для компанії КРМГ.

Автором було проведено якісне дослідження на основі наданої інформації про компанію. Були виявлені як і позитивні моменти, так і недоліки добору фахівців у компанії ПрАТ «КПМГ Аудит». Автор зробила глибинний пошук інформації та розкрила питання добору та технологій з різних боків.

На основі аналізу основних показників ефективності добору та виявлених ризиків автор розробила пропозицій для автоматизації процесу найму, розрахувала витрати та визначила відповідальних за реалізацію заходів. Також ми виділяємо те, що автор наголосила на ефективності програмного забезпечення для оптимізації трудовитрат рекрутерів, що доведено у розрахунках ефективності його використання.

Зважаючи на глибинну роботу з інформацією, я б рекомендувала прописати порівняльний аналіз добору з іншими компаніями «Великої 4».

Таким чином, проведене дослідження виявило зони покращення процесу добору працівників, а певні запропоновані заходи будуть реалізовані компанією ПрАТ «КПМГ Аудит» для підвищення ефективності служби добору персоналу та показників при закритті вакансій.

Місце роботи та посада рецензента ПрАТ «КПМГ Аудит», старший інспектор з кадрів

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Старший інспектор з кадрів

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ФАХІВЦІВ ДЛЯ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ</b>	5
1.1 Сучасні технології та сорсинг-стратегії добору фахівців для аудиторських компаній та їхнє місце в управлінні персоналом	5
1.2 Джерела, етапи, сучасні методи добору та процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду фахівців для аудиторських компаній	14
1.3 Методики для аналізу та оцінки сучасних технологій добору фахівців для аудиторських компаній	30
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ФАХІВЦІВ АУДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ПрАт «КПМГ Аудит»</b>	37
2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності компанії ПрАт «КПМГ Аудит»	37
2.2 Аналіз сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»	42
2.3 Оцінювання ефективності сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»	47
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ФАХІВЦІВ АУДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ПрАт «КПМГ Аудит»</b>	53
3.1. Напрями вдосконалення сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»	53
3.2. Впровадження хмарної рекрутингової платформи Workable для автоматизації та вдосконалення технології добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»	59
3.3 Оцінювання ефективності запропонованого заходу	63
<b>ВИСНОВКИ</b>	
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У світі, що швидко змінюється та приносить нам постійні інновації у сфері технологій, соціальних інституцій для компаній важливо створювати та розвивати команду, що готова адаптуватися до змін. Тенденції різноманітності, рівності та інклюзивності порушують проблему стратегічності управління персоналом, що полягає у доборі висококваліфікованих, освічених працівників на різні позиції для забезпечення ефективного функціонування цілої компанії, де кожен працівник має значення, задля конкурентоспроможності на ринку.

Головною задачею компанії в питанні добору персоналу є забезпечення реалізації стратегічних планів, що стосуються персоналу: чисельність працівників, продуктивність їх праці тощо. Недосконалість цього процесу може викликати збільшення витрат, а також втрати матеріальних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями добору персоналу, як процесу, займалися такі вчені як І. О. Варіс, А. В. Василик, Т. В. Вонберг, М. Д. Виноградський, В. М. Данюк, К. П. Качан, С. П. Коляда, О. І. Кравчук, А. В. Лобза, Г. С. Лопушняк, В. М. Петюх, К. О. Скібська, С. О. Цимбалюк, та інші.

**Метою дослідження** є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз та оцінка практичних аспектів сучасних технологій добору фахівців для аудиторських компаній і подальша розробка пропозиції щодо їх використання і вдосконалення.

**Завдання дослідження:** з'ясувати сутність та процес добору персоналу в організації; розглянути сучасні технології та сорсинг-стратегії добору фахівців; визначити джерела, етапи та сучасні методи добору; дослідити методики для аналізу та оцінки сучасних технологій добору; проаналізувати та оцінити сучасні технології добору фахівців компанії; дати оцінку ефективності сучасних технологій добору фахівців компанії; розробити програму заходів щодо удосконалення сучасних технологій добору фахівців у компанії; здійснити

оцінювання ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес добору персоналу аудиторської компанії.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти технології добору фахівців для аудиторських компаній.

**Методи дослідження:** теоретичні методи (обґрунтування сутності та значення терміну «добір персоналу»); статистичні, аналізування та прогнозування (дослідження сучасного становища та ефективності наявної системи використання сучасних технологій добору фахівців для аудиторських компаній); спостереження (вивчення практичних аспектів добору, пошуку та відбору); графічні (наочне представлення різноманітних явищ і процесів, що вивчаються в роботі).

**Наукова новизна** полягає у розробці програми заходів щодо удосконалення та підвищення ефективності технологій добору в аудиторській компанії ПрАТ «КПМГ Аудит».

**Практична значущість отриманих результатів** полягає у можливості застосування даних заходів щодо удосконалення та підвищення ефективності технологій добору в аудиторській компанії ПрАТ «КПМГ Аудит».

**Характер виконання кваліфікаційної магістерської роботи:** виконана за власною ініціативою автора.

**Наукова апробація отриманих результатів.** Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у 90-тій щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України».

- Маслюк Є.В. Сорсинг-стратегії добору фахівців для аудиторських компаній. *Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України* [Електронний ресурс] : зб. доп. Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня – 20 травня 2023 р. Київ, КНЕУ, 2023. 219 с. (С.113-114).

**Інформаційною базою дослідження** є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані офіційних сайтів, фінансові звіти організації.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ФАХІВЦІВ ДЛЯ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ

### 1.1 Сучасні технології та сорсинг-стратегії добору фахівців для аудиторських компаній та їхнє місце в управлінні персоналом

Ефективність діяльності та функціонування будь-якої компанії напряму залежать від її наявних та необхідних ресурсів, одним з яких є людський ресурс, важливість та роль якого тільки зростає і на це впливає найм персоналу як одна з найважливіших складових кадрової політики організацій. Якщо взяти до уваги, що ще у середині 20 століття основна увага приділялася новітності технологій та обладнання та їх впровадження у виробничі процеси, то зараз саме персонал компанії та якість професійних знань та компетенцій є інвестиційним пріоритетом задля конкурентної переваги на ринку. Тому організації регулярно проводять розрахунки для визначення нормативної чисельності персоналу та рівня ефективності заходів щодо утримання та залучення нового людського капіталу.

Відомо, що існують фактори, які впливають на динаміку необхідності найму персоналу. Серед них можемо визначити основні: структура організації та її сфера діяльності, рівень технологізації та автоматизації процесів, потреби, завдання та стратегії, які компанія окрім як визначає, мусить і виконати, план розвитку та функціонування, структура робочого часу та обсяг, індивідуальні показники продуктивності тощо. Сучасний ринок вимагає від кандидатів на відкриті вакансії мультизадачності та багатoproфільності, високий рівень інтелектуальності та ерудиції, а також розуміння самого ринку та вміння використовувати ці знання на практиці.

Для розкриття сутності та змісту поняття «добір персоналу», необхідно проаналізувати його відмінність від близьких, проте не тотожних термінів

«відбір» та «підбір». Згідно з Виноградським М. Д., Виноградською А. М., Шкановою О. М., відбір – це «демократична, звільнена від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих з них», в той час як підбір – це «рішення вищого керівництва про відповідність кандидата на певну посаду» [1, с.181-182].

Іванісов О. В. у своїй роботі «Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення» визначає, що процес підбору – це «система заходів, що впроваджуються організацією для залучення працівників, які мають необхідні професійні навички та моральні якості і здатні виконувати на виробництві всі посадові обов'язки» [2].

Коляда С. П. висловлюється щодо відбору персоналу наступним чином: процес вивчення психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати функціональні обов'язки на певному робочому місці або посаді [3, с. 43].

В той же час існує ще й поняття «набір», Зайченко Є. В. ідентифікує як один із типів підбору, саме ж визначення звучить наступним чином: «набір кадрів являє собою запрошення потенційних працівників у компанію, або створення (відповідно до кадрової політики компанії) зовнішнього кадрового резерву» [4, с. 13].

Проаналізувавши різні наукові підходи до цих трьох визначень можемо стверджувати, що, незважаючи на відмінність поглядів, саме добір є системою, елементами якої виступають відбір, підбір та набір персоналу, які по чергово здійснюються на різних етапах добору. Процес складається таким чином, що спочатку спеціаліст з добору фахівців підбирає з внутрішніх джерел або/та зовнішнього ринку кандидатів, які відповідають базових вимогам вакантної позиції, серед яких на основі оцінювання наявності необхідних якостей, досвіду та навичок відбирають тільки тих претендентів, що мають найвищі показники. Тим не менш на противагу виступає трактування добору як процесу, а дехто ототожнює його з підбором. Підтвердженням цьому виступають наступні

визначення терміну добір:

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «Добір персоналу»

Автор, джерело	Визначення поняття
Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін [5, с. 313]	Процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам. Здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей.
Коляда С. П. [3, с. 39]	Створення резерву кандидатів на всі посади та спеціальності.
Балановська Т. І. [6, с. 93]	Цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації
Чорна М. В. [7, с. 72]	Процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою визначення його придатності до виконання службових обов'язків на посаді та вибору найбільш підходящого претендента з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей до характеру діяльності, інтересів організації

*Джерело: розроблено та систематизовано автором самостійно*

У час діджиталізації та поширення впливу інформаційних технологій, а також і розвитку професійних соціальних джерел, вітчизняні науковці все частіше послуговуються знаннями та доробками своїх закордонних колег. Саме тому в українській сфері управління персоналом популяризувався термін «рекрутинг», навколо якого теж існує неоднозначність у поглядах і трактуванні понятійного апарату. Окремі науковці вважають, що рекрутинг є англomовним синонімом для добору персоналу [9, с. 42; 10], а технології рекрутингу відповідають технологіям добору, а деякі – вважають рекрутинг суто однією з можливих технологій добору [11].

Проаналізувавши матеріали та наукові джерела, ми вважаємо що, рекрутинг (за вузького підходу) – це бізнес-процес підбору та відбору кваліфікованих кандидатів, що відповідають вимогам вакансії та компанії для відкритої посади в організації або підприємстві із зовнішніх джерел, що використовується внутрішніми рекрутерами та рекрутинговими агенціями. За широкого підходу, рекрутинг – сегмент системи ринку праці, що функціонує

лише на основі роботи агенцій з підбору претендентів [12].

Важливо також дослідити поняття технологій управління персоналом і зокрема добору. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О. та Тушевська Т. В. у своєму навчальному посібнику пояснюють технологію управління персоналом як «хронологічно упорядковану сукупність дій та впливів на персонал підприємства або його окремі групи, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства» [13, с. 31]

Сучасні технології добору та сорсинг-стратегії мають великий вплив на процес добору фахівців як для аудиторських компаній так і для компаній у інших сферах. Однак оскільки аудиторські компанії шукають висококваліфікованих та досвідчених спеціалістів зі специфічними навичками та знаннями, вони мусять використовувати різні підходи та інструменти для залучення найкращих талантів.

Окрім рекрутингу, *сучасні технології добору можуть бути наступними:*

1. *Executive search* або ж «пошук топ-менеджерів та керівників» - це високотехнологічний процес пошуку, відбору та найму кадрів для керівних посад вищого рівня у великих компаніях або ж менеджерів середньої ланки вузького профілю, які зазвичай не зацікавлені у зміні місця роботи або ж знаходяться в пасивному пошуку або ж кількість таких кадрів неймовірна низька на ринку. Для позначення таких кандидатів інколи використовують термін C-level, адже вони окрім висококваліфікованості, обов'язково вже мають необхідний досвід і лідерські навички.

*Сутність технології Executive search полягає в наступних аспектах:*

– Активний пошук – рекрутери повинні самостійно займатися пошуком таких кандидатів та зв'язуватися з ними, навіть за умови, що останні потенційно не зацікавлені у пропозиції.

– Конфіденційність – рекрутери мусять зберігати обережність при обробці персональних даних кандидатів або ж замовників та дискретність за вимоги людини, з якою ведеться комунікація.

– Розуміння ринку та його особливостей – від рекрутера вимагається чітке

розуміння особливостей посади та компанії, а також проведення дослідження ринку для знаходження кандидатів з відповідними знаннями, досвідом та навичками.

– Висока вартість процесу – рекрутер у свою чергу витрачає свій ресурс часу для налагодження комунікації між замовником та кандидатом, а також проведенням усього циклу добору, компанія ж може вдатися для складних переговорів з кандидатом аби, наприклад, очікування кандидата відповідали ймовірному бюджету компанії.

Тим не менш прямий пошук є важливим адже висококваліфікований персонал це запорука стабільності та конкурентної переваги компанії на ринку. Також ця технологія допомагає знайти лідерів думок, що потенційно впровадять нові ідеї та інновації, що якісно вплине на стратегію, а також запровадять ефективне управління.

2. *Headhunting* – техніка добору фахівців, яка за своїм спрямування подібна до Executive search – пошук висококваліфікованих працівників особливо керівних посад, проте замість пошуку і відбору кандидатів, а наприклад пропозиція конкретному працівнику компанії-конкурента, саме тому такий пошук не вважається найгуманнішим веденням гри на ринку праці. Окрім конфіденційності, високої вартості та розуміння ринку, особливими навичками рекрутера-хедхантера виступають вміння працювати з відмовами та вест переговори. Адже саме замовник зацікавлений у конкретному фахівці, а тому важливо вміти переконати людину, яка може мати високу лояльність до поточного місця роботи, а також задовільнити вимоги щодо умов роботи за заробітної плати. Хедхантинг може бути особливо цікавим для великих, або ж міжнародних компаній, що зацікавлені у наймі фахівця з міжнародним досвідом, або ж піклуються про рівень інклюзивності команди. Ще однією відмінністю від Executive search є те, що ця технологія вимагає максимальної персоналізованості та особистого підходу до кандидата.

3. *Screening* – перевірка або ж відбір кандидатів на посаду будь-якого рівня з метою швидкого відсіювання найменш релевантних кандидатів перед

проведенням інтерв'ю. Сутність цієї технології базується на відповідності чи невідповідності кваліфікації претендента базовим критеріям, що заощаджує час та ресурси фахівців з відбору [14].

Основні аспекти, що є основою для побудови *Screening* процесу включають в себе:

–Неавтоматизований відбір або ж автоматизований – перевірка рекрутерами власноруч або ж за допомогою програмних забезпечень та розширень резюме та заявок кандидатів.

–Низький ризик похибки – на основі встановлених критеріїв, які вкладаються в портрет кандидата, рекрутер має можливість уникнути проблеми найму нерелевантних претендентів та підвищити ефективність процесу добору та сконцентруватися на найкращих кандидатах.

*Скринінг можна розділити на певні етапи:* перший – це відсіювання на етапі перегляду резюме, другий – на етапі телефонного дзвінка, що є першим контактом рекрутера з кандидатом задля оцінки мотивації, рівня комунікативних навичок та обговорення відповідності бажань претендента до умов роботи та пропозицій компанії.

4. *Preliminaring* – це технологія добору, що базується на залученні до виконання певних обов'язків на основі виробничої практики для потенційних працівників найнижчих ланок – студентів останніх курсів та випускників ВНЗ. Найбільша перевага для студентів – це можливість попрацювати у провідній компанії та потенційно отримати пропозицію про працевлаштування по закінченню виробничої практики чи стажування, а для компанії – це оновлення власного штату молодими і перспективними кандидатами, які швидко адаптуються до умов роботи та за потреби зможуть запропонувати новаторські ідеї. Саме тому взаємодія з профільними університетами та інституціями як один з елементів сорсинг-стратегій може покращувати бренд роботодавця компанії та відкривати нові можливості для кандидатів з мінімальним або відсутнім досвідом [15, с. 304].

5. *Sourcing* – етап або процес активного пошуку з різних зовнішніх джерел,

залучення та створення бази кандидатів, наприклад, завдяки відкритим профілям на професійних соціальних мережах або ж розміщеному резюме на сайті для пошуку роботи. Вигідність цієї технології для будь-якої компанії, аудиторської в тому ж числі, полягає у доступності великої кількості кандидатів різної кваліфікації, що також в майбутньому може створити список кандидатів для іншої вакантної посади.

На жаль, сучасна ситуація на світовому та зокрема українському ринку праці є нестабільною, що створює високий рівень конкуренції серед роботодавців за висококваліфікованих працівників, аудиторські компанії не є виключенням. Це спричинило велику зацікавленість компаній до впровадження сорсинг-стратегій для збільшення ефективності роботи HR відділу. Зрозуміло, що вибір стратегії наряду залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників.

Унікальність системи добору в тому, що сорсинг може виступати як бізнес-процес навіть окремий від рекрутингу, адже сорсинг, як вже відомо, є процесом саме активного пошуку, залучення та відбору талантів для створення первинної бази кандидатів для окремої або списку вакансій. Він вимагає ґрунтовного аналізу ринку праці та його динаміки, оцінки попереднього досвіду компанії та пошуку нових ефективних джерел пошуку кандидатів. Тому, до цього бізнес-процесу вірогідно можуть залучатися не тільки фахівці з підбору та пошуку талантів компанії, а також і команда Talent Brand, що займається розвитком бренду роботодавця [15].

Доцільно розглянути *актуальність використання сорсинг-стратегій для аудиторських компаній*, яку можна пояснити наступним чином:

1. Конкуренція роботодавців: наразі компанії, що працюють в одній сфері, навряд чи, мають можливість запропонувати особливі умови роботи, тому саме розроблена схема комунікації та персоналізованість підходу допомагає зацікавити найбільш релевантних кандидатів.

2. Створення або поновлення бази кандидатів: використання сучасних методів залучення допомагає швидко та ефективно розширити базу новими контактами.

3. Пристосування до змін на ринку: загальна актуальна ситуація на українському ринку є такою, що попит значно переважає пропозицію, проте варто враховувати особливість кожної сфери (в нашому випадку сфера аудиту та економічного спрямування), адже не завжди кількість кандидатів означає також, що вони будуть достатньо кваліфікованими. Тому використання стратегій дозволяє рекрутерам швидко реагувати на зміни та актуалізувати перелік своїх професійних мереж та джерел пошуку.

4. Програма інклюзивності: якісно розроблені стратегії дозволять компанії урізноманітнити свій колектив, у тому ж числі і фахівцями з різними навичками та знаннями.

Сорсинг-стратегії дуже сильно пов'язані з існуючими зовнішніми та внутрішніми джерелами пошуку кандидатів. Відповідно до потреб компанії та рівня вакантних позицій, рекрутери мають можливість використовувати різні методи, наприклад, взаємодіючи з посередниками, а тому *основними шляхами сорсинг-стратегій, які можуть використати аудиторські компанії, на нашу думку, можуть бути наступні:*

1. Партнерство з профільними вищими навчальними закладами: у такий спосіб компанії можуть отримати велику кількість молодих спеціалістів, що мають необхідні знання для роботи у сфері аудиту, а можливо і певний релевантний досвід, в той час як університет отримує вигоду у форматі комунікації зі своїми зовнішніми стейкхолдерами [17, с. 6-7]. Прикладами такої взаємодії є надання бази для стажування чи виробничої практики, участь у кар'єрних днях та ярмарках, проведення лекцій для студентів або ж презентація-знайомство з компанією.

2. Співпраця з рекрутинговими агенціями: передача відкритої вакансії високого рівня, наприклад, топ-менеджера, провідним фахівцям, що володіють техніками Executive search та хедхантингу, не тільки збереже ресурси компанії для інших позицій та надасть широку базу релевантних кандидатів, а також і збереже обличчя компанії на ринку роботодавців.

3. Розвиток внутрішніх джерел: хоч такий шлях не пов'язаний прямо з

активним пошуком талантів, у такий спосіб компанія має можливість створити перевагу серед своїх конкурентів, адже внутрішнє переміщення вже довірених працівників з різних підрозділів може зменшити плінність персоналу та закрити потребу компанію у працівникові. Створення та застосування системи розвитку та навчання працівників сприятиме підвищенню кваліфікації працівників. Неймовірно важливу роль відіграє реферальна програма, що, перш за все, мотивує працівників до рекомендації перевірених осіб та, по-друге, поширює лояльність до компанії навіть на людей, що ще не працюють у ній.

4. Створення зовнішніх освітніх заходів: цей спосіб допомагає познайомити зацікавлених осіб з корпоративною культурою компанії, вимогами до кандидатів та очікуваннями щодо рівня знань та навичок, а також надати інсайт щодо того, як легко підготуватися та пройти відбір до компанії та підштовхнути до подачі резюме. Курси та тренінги розробляються на основі лекцій від провідних менеджерів компанії, яким можна поставити усі питання технічного та професійного характеру. Рекрутери ж у свою чергу можуть отримати базу учасників, які потенційно будуть активно залучені у відбір.

Важливо розуміти, що сорсинг-стратегія не може будуватися таким чином, що буде задіяне лише одне джерело, адже це створює великий ризик обмеженості потоку кандидатів. Саме тому компанія має аналізувати свій попередній досвід та недоліки кожного шляху отримання нових працівників. Поєднання ж різних джерел уможливорює охоплення більшої кількості різних прошарків ринку праці. Так, наприклад, партнерство аудиторської компанії з ВНЗ та використання професійних соціальних мереж уможливорює масовий набір працівників початкових позицій та пошук вузькопрофільних або досвідчених працівників, які можуть не знаходитися в активному пошуку роботи. На ефективність сорсинг-стратегії компанії, окрім використання джерел пошуку кандидатів, впливає і бренд роботодавця, який можна покращувати, беручи участь у різних волонтерських акціях та організовуючи різні проекти корпоративної соціальної відповідальності, або просування сторінок компанії у популярних соціальних мереж – Instagram, Facebook, Twitter, Tik Tok тощо [16, с. 304].

Не менш важливою задачею рекрутерів також є і утримання кандидатів. Якісна професійна і водночас персоналізована комунікація з претендентами дозволить отримати більше корисної інформації про навички та компетенції, а також рівень соціальної адаптованості кандидата відповідно до очікувань компанії. Це також сприятиме позитивному репутаційному образу компанії.

У ході даного дослідження, нами помічено велику розбіжність у поглядах щодо розглянутих технологій добору. Проблема полягає у тому, що в певних наукових джерелах вони трактуються як етапи добору персоналу за системою Full cycle recruiting (Screening, Sourcing), а також як джерела пошуку кандидатів (Executive search, Headhunting, Preliminaring). Звісно, таким чином наукова спільнота має можливість якомога ширше та глибше теоретично проаналізувати практичні явища та тенденції. Наприклад, згідно з науковцем Василюк А. В., станом на 2020 рік такі професійні компетентності рекрутерів, як володіння навичками пошуку кандидатів за технологіями Screening, Recruiting, Executive search та Headhunting залишалися актуальними навіть за змін в організації праці [18, с. 204]. Двоїстість поглядів відіграє важливу роль у розвитку сфери менеджменту персоналу, однак, навряд чи ця наукова дилема матиме значний вплив на планування бізнес-процесів.

Порушивши тему сорсингу та його ймовірних стратегій, ми дійшли висновку, що можливе і третє пояснення цього явища – окремий бізнес процес, який виступає не лише етапом рекрутингу, оскільки вимагає експертизи, а також ресурсів для ефективного пошуку. Саме тому на сучасному ринку праці в Україні вже існують вакансії сорсерів, які утворюють окремий підрозділ у сфері менеджменту персоналом у компанії, який буде тісно взаємодіяти з рекрутмент командою, проте не обов'язково підпорядковуватись їй.

## **1.2 Джерела, етапи, сучасні методи добору та процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду фахівців для аудиторських компаній**

Пошук фахівців для закриття вакантних посад в аудиторській компанії

вимагає використання різних джерел підбору персоналу, які за своєю класифікацією поділяються на внутрішні та зовнішні. Зрозуміло, що для якнайбільшої ефективності фахівці з підбору та пошуку талантів не можуть користуватись суто одним джерелом, адже кожне з них має свої переваги та недоліки.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього джерел професійного набору персоналу

	Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прозорість політики добору</li> <li>– Збільшення лояльності працівників до компанії, яких було підвищено</li> <li>– Працівники розуміють тонкощі роботи в компанії</li> <li>– Коротша адаптація</li> <li>– Керівництво вже мають оцінку професійних та особистісних якостей працівників</li> <li>– Менші витрати на добір</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ризик виникнення конфліктних ситуацій між колегами на тему підвищення</li> <li>– «Сімейність» може спричинити стагнацію до впровадження нових ідей</li> <li>– Додаткова необхідність закриття нової звільненої позиції</li> <li>– Успішність роботи на нижчій посаді може не відповідати успішності роботи на вищій</li> </ul>
Зовнішні джерела	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привнесення нових ідей і методів роботи в організацію</li> <li>– Вибір з великої бази кандидатів</li> <li>– Низький ризик виникнення конфліктів на підприємстві</li> <li>– Може слугувати важелем розвитку бренду роботодавця</li> <li>– В окремих випадках навчання зовнішнього кандидата може бути дешевше</li> <li>– Відсутність необхідності у закритті іншої вакансії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Процес адаптації може уповільнитися у зв'язку з рівнем відповідності особистісних очікувань та корпоративної культури</li> <li>– Звикання до посадових обов'язків може займати багато часу та викликати зниження продуктивності</li> <li>– Погіршення соціально-психологічного клімату через умовну відсутність кар'єрного зростання серед працівників</li> <li>– Може спричинити збільшення плинності персоналу</li> </ul>

*Джерело: складено на основі [6, с. 293]*

*Зовнішні джерела* як основний шлях отримання компанією великої бази нових кандидатів за відносно короткий період часу, мають великий вплив на різні

взаємопов'язані бізнес-процеси та впровадження й апробації сорсинг-стратегій. Зазвичай зовнішній відбір є вигідним для закриття лінійних або вищих посад, на які наймаються унікальні фахівці, які не завжди є в компанії.

Українські науковці, а саме Данюк В. М., Цимбалюк С. О., Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. тощо, у своїх навчальних посібниках виокремлюють наступні зовнішні джерела:

1. центри (служби) зайнятості,
2. робота зі студентами та випускниками ВНЗ,
3. кадрові (рекрутингові) агенції,
4. самостійний пошук працівників,
5. розміщення оголошень у засобах масової інформації,
6. використання мережі Інтернет.

Проте варто розуміти, що такий перелік є радше традиційним, в той час як компанії все більше вдаються до креативного пошуку у зв'язку з впливом сучасних тенденцій імплементації інформаційних технологій та соціальних мереж у всі сфери життя суспільства [16]. Згідно з дослідженням Василик А.В. [20], відомо, що 59% студентів та випускників ВНЗ шукають потенційне місце роботи через канали та публічні сторінки в соцмережах, тому використання сучасних зовнішніх джерел дозволяє знаходити молодих соціально-свідомих спеціалістів. Такий вид пошуку дає можливість не тільки зекономити кошти на пошук кандидатів (створення сторінки у таких мережах, як Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Telegram, Tik Tok є безкоштовним та не спричиняє великої втрати ресурсу часу), створити й розвинути бренд роботодавця, а й надає більше інформації на перших етапах відбору про досягнення у академічній, професійній, науковій тощо сферах життя конкретної особи-кандидата на вакантну посаду.

Окрім цього, команди фахівців з добору персоналу активно користуються сайтами з пошуку роботи, наприклад, Robota.ua та Work.ua, що вміщують в себе велику базу резюме активних шукачів, яку можливо відфільтрувати відповідно до вимог до кандидата та знайти потенційних працівників. Це джерело зазвичай використовується як для активного, так і пасивного пошуку [21, с. 290].

Аналізуючи актуальний стан та динаміку ринку праці, специфіку позиції та вимог замовника, терміновості закриття вакантної посади тощо, внутрішні рекрутери мають змогу, перш за все, оцінити ефективність самостійного залучення необхідних фахівців та визначити чи варто звертатися до послуг посередників.

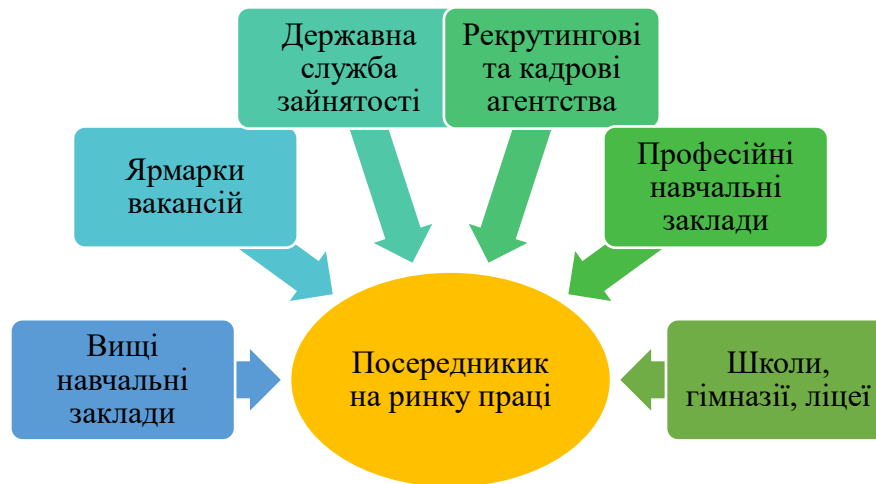


Рисунок 1.1. – Головні посередники професійного добору персоналу для компаній

*Джерело: розроблено на основі [16, с. 69]*

В той час як заклади середньої освіти, професійні навчальні заклади та державна служба зайнятості нині не можуть виступати, як ефективні посередники на ринку праці для аудиторських компаній через здебільшого нестачу кваліфікованих кандидатів, ярмарки вакансій, організовані вищими навчальними закладами, створюють можливість поспілкуватись з зацікавленими студентами, отримати їх контакти та резюме та надати інформацію про активні та актуальні вакансії. Згідно з останніми дослідженнями, 85% усіх робочих місць закриваються саме за допомогою нетворкінгу [22].

Рекрутингові та кадрові агентства допомагають внутрішнім рекрутерам з підбором різних фахівців. Так, наприклад, компанія може скористатися послугами краудсорсингу, якщо необхідно знайти велику кількість кандидатів на одну позицію, або хед-хантингу, якщо компанія потребує менеджера на високу позицію. На жаль, інколи послуги агентств не є достатньо ефективними, адже посередник не завжди розуміє специфіку позиції та корпоративної культури

компанії замовника. Також варто враховувати той факт, що використання останнього методу не надто розвинене на українському ринку праці, а питання етики відіграє в ньому велику роль, тому дуже часто компанії-конкуренти укладають договір про «недоторканість» працівників конкретного рівня.

До *альтернативних зовнішніх джерел* добору кандидатів можна віднести:

1. Найм студентів.
2. Тимчасовий найм (outsourcing, outstaffing).
3. Лізинг персоналу.

*Аутсорсинг* полягає у «передачі здійснюваних у межах підприємства завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. [13, с. 36]. Аутсорсинг уможливорює економію грошових коштів для компанії, в той час як потреба в штатних працівниках конкретної сфери є закритою на необхідний період часу. Взаємодія між замовником та підрядником відбувається через посередника, а відповідальність за проект та результати несе команда, що надає послуги. Працівники аутсорсингової компанії мають можливість продовжувати працювати на своїй території та мати гнучкість графіку, адже для цієї моделі важливим є саме результат, а не процес виконання [23].

*Аутстафінг* – це виведення працівника або команди з компанії-підрядника в штат компанії-замовника, при тому працівники отримують своє повноцінне робоче місце на території компанії клієнта та виконують свої обов'язки відповідно до посадових інструкцій. Організація, що надає своїх працівників, у свою чергу займається фінансовими (нарахування і виплата заробітної плати), юридичними (оформлення та надання страхування життя та здоров'я), податковими (сплату податків) питаннями, тощо, хоча список обов'язків компанії перед своїми працівниками є набагато ширшим. Для цієї моделі важливим є, перш за все, процес виконання роботи та дотримання усіх трудових норм відповідно до бачення компанії [24].

*Лізинг персоналу* трактується як оренда людського капіталу на конкретний період часу для реалізації як коротко- так і довгострокових проєктів. Лізингова

компанія на умовах договору про співпрацю надає своїх працівників у користування компанії-замовника та бере на себе відповідальність за оформлення підлеглих та є гарантом їх кваліфікації та якості роботи, проте контроль над виконанням роботи покладається саме на клієнта.

*Внутрішні джерела* добору кандидатів – це взаємодія зі штатом працівників компанії. Сутність цього напряму добору, за Лобза А.В., перш за все, полягає у залученні «свого» людського капіталу, тобто працівників через:

1. підвищення на основі внутрішнього конкурсу – вибір найбільш релевантного кандидата на вакантну посаду між двома та більше працівниками та оцінку їх досягнень та характеристик відповідно до певних умов,

2. ротацію – зміна посади та обов'язків працівника на іншу посаду одного рівня визначеного компанією,

3. суміщення посад – виконання посадових обов'язків різних позицій одночасно, що передбачає більшу завантаженість без змін у кількості робочих годин [25, с. 88].

Отже, внутрішні джерела пошуку кандидатів передбачають переміщення працівників між різними посадами, яке відбувається як по вертикалі, так і по горизонталі.

Не менш популярним внутрішнім джерелом добору кандидатів є реферальна програма в організації. Її сутність полягає в рекомендації працівниками своїх родичів, знайомих, колег по фаху як кандидата для проходження відбору на вакантну позицію. Характерною ознакою цього джерела добору є взаємодія HR відділу з внутрішнім людським капіталом компанії та розроблена система мотивації, проте, в кінцевому результаті претендентом на посаду стає людина ззовні. Перевагою є те, що у відбір потрапляє людина, котра вже попередньо ознайоmlена з інформацією про специфіку конкретної посади та роботи загалом. До недоліків можна віднести – необ'єктивність оцінки та суб'єктивність сприйняття досвіду в компанії з боку працівників. Перевагою даного джерела добору виступають низькі витрати та лояльність майбутніх працівників.

Добір фахівців для аудиторських компаній, як і інших, – це багатоетапний процес, що має на меті відбір найкращих кандидатів, котрі будуть відповідати вимогам замовника та матимуть необхідний набір знань та навичок тощо. В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. у своєму навчальному посібнику виділяють наступні етапи процесу добору фахівців:

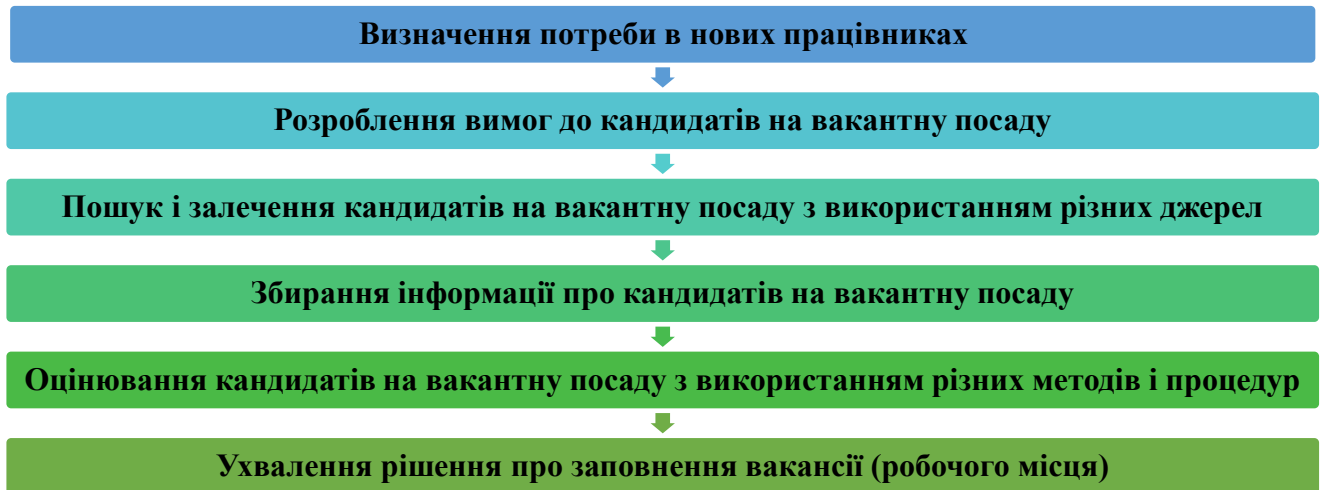


Рисунок 1.2. – Етапи процесу добору фахівців

*Джерело: розроблено на основі [6, с. 289]*

На нашу думку, такі етапи процесу добору фахівців об'єктивно допомагають забезпечити системність та ефективність відбору кандидатів. Саме тому, варто зупинитись на важливості структуризації життєвого циклу вакансії. Перш за все, це допоможе зберегти об'єктивність оцінки кожного кандидата, адже кожен має свої особливі критерії та метрики. У свою чергу це уможливить відбір тільки релевантних кандидатів та мінімізацію кількості тих, що не підійдуть за вимогами, на пізніших етапах. Вигода для претендентів полягає у тому, що кожен з них буде отримувати позитивний досвід взаємодії з компанією та розуміння, як і до чого готуватися далі. Структурований процес добору фахівців дозволяє збирати документацію відповідно до кожного етапу, що важливо для аналізу та вдосконалення процесу в майбутньому.

Доцільно також розглянути іншу сучасну технологію добору фахівців – *Full cycle recruiting*, або ж *наскрізний рекрутинг*. Цей термін означає цілісний процес добору, в якому фахівець з підбору та пошуку талантів бере участь у кожному етапі процесу добору. За підходом всесвітньої організації AIHR, повний

цикл добору фахівців включає в себе підготовку, сорсинг, скринінг, відбір, найм та онбординг [26].

1. Підготовка (відповідає етапам I (визначення необхідності в нових працівниках) та II (розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду) на рис. 1.2). Як тільки заявка передається від замовника та рекрутер погоджується вести позицію, складається первинний документ, що вміщує набір вимог до відритої посади та створення портрета кандидата: професійні та соціальні навички та вміння, особистісні характеристики, освіта тощо. На основі цього документу згодом буде розроблено та опубліковано опис вакансії – зовнішній текст, який побачать кандидати.



Рисунок 1.3. – Етапи добору фахівців за стандартами AIHR

*Джерело: розроблено на основі [26]*

2. Підготовка (відповідає етапам I (визначення необхідності в нових працівниках) та II (розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду) на рис. 1.2). Як тільки заявка передається від замовника та рекрутер погоджується вести позицію, складається первинний документ, що вміщує набір вимог до відритої посади та створення портрета кандидата: професійні та соціальні навички та вміння, особистісні характеристики, освіта тощо. На основі цього документу згодом буде розроблено та опубліковано опис вакансії – зовнішній текст, який

побачать кандидати.

3. Сорсинг (відповідає етапу III на рис. 1.2) – пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду з використанням різних джерел. Фокусування на основних пунктах з портрета кандидата дозволяє визначитись з найоптимальнішими джерелами та полегшує створення та керування базою даних кандидатів, котрі цікавилися компанією або рекрутер знаходив контакти через активний пошук.

4. Скринінг (або ж етап IV на рис. 1.2) – збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду. Стандартно мається на увазі ознайомлення з резюме та його вмістом. Це допомагає рекрутеру оцінити релевантність набору якостей опису вакансії. Аби полегшити процес добору, рекрутери можуть користуватись вбудованими інструментами перевірки резюме [27, с. 52]. Наприклад, сайт Robota.ua аналізує та прораховує відсоток відповідності до вимог посади. Ще одною вигодою використання інструментів штучного інтелекту є «виключення суб'єктивного фактора відбору кандидатів за допомогою штучного інтелекту (ШІ) – засновано на використанні об'єктивних параметрів та алгоритмі [28, с. 117]». Після цього рекрутер може скористатися можливістю телефонного скринінгу та дізнатися, на яку зайнятість орієнтується кандидат, які його очікування щодо зарплати, зручна дата виходу та інші умови роботи, що можуть становити потенційні проблеми для претендента на посаду.

5. Відбір (відповідає етапу V на рис. 1.2) – оцінювання кандидатів на вакантну посаду з використанням різних методів і процедур й включає в себе надсилання технічних завдань або тестувань, організацію та проведення співбесід та повідомлення результатів та конструктивних відгуків кандидатам. Зазвичай відбір не обмежується лише однією співбесідою, тому структурно це може мати наступний вигляд:

- Співбесіда з HR.
- Технічна співбесіда з менеджером з відділу замовника.
- Співбесіда з замовником/директором/партнером компанії.

Кожен з етапів за підходом всесвітньої організації AIHR має свої критерії оцінювання кандидата. Наприклад, мета співбесіди з HR полягає у перевірці

особистісних якостей, мотивації, певних практичних та професійних навичок, компетентностей тощо; технічна співбесіда створена для глибокої перевірки професійних знань у конкретній сфері; співбесіда з замовником – здебільшого відбувається для перевірки відповідності типу особистості кандидата до загальної атмосфери відділу.

6. Найм (відповідає етапу VI на рис. 1.2) – утвердження рішення про заповнення вакансії (робочого місця), до якого доходять приблизно 1-3 кандидата. Залежно від внутрішніх процесів у компанії, рекрутер може перевірити рекомендації, соціальні мережі та дані кандидата. Не зважаючи на те, що рекрутер залучений до всіх етапів, остаточне рішення про найм залишається за замовником, що має базуватись на підході, керованому даними. Результатом цього етапу є пропозиція щодо працевлаштування та підготовка необхідних документів кандидата для укладання договору [26].

7. Онбординг – кінцевий етап життєвого циклу вакансії, період часу між підписанням договору або прийняття пропозиції щодо працевлаштування та першим робочим днем. Рекрутеру важливо контактувати з потенційним працівником аби убезпечити компанію від небажаної відмови зі сторони кандидата. Як приклад, рекрутер може розповісти про перший робочий день та надіслати додаткову інформацію, провести екскурсію офісом тощо. Рекрутер повинен також прослідкувати загальний настрій працівника та допомагати з певними труднощами у період адаптації у команді, принаймні перші два тижні.

Відомо, що без створення стратегій та адаптації бізнес-процесів компанія може зазнати стагнації, а виконання планів та конкретних задач в свою чергу неможливо без високоефективного штату. В той час як більшість методів підбору, що мали велику актуальність кілька років тому, вже не приносять великого результату, сфера добору постійно розвивається та адаптується відповідно до змін на ринку. Для рекрутингу наразі ж починають використовувати осучаснені шляхи добору, які застосовуються для специфічних ситуацій.

Лобза А. В., Бикова А. Л., Пильгун А. Р. у своїй науковій праці «Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці»

класифікували методи рекрутингу, зображені в табл. 1.2.

Таблиця 1.3 – Методи добору персоналу

Назва методу	Характеристика методу
Онлайн-рекрутмент	Пошук кандидатів у Інтернеті
Ситуаційне інтерв'ю	Допомагає оцінити вміння кандидата реагувати на ймовірні робочі ситуації та використовувати професійні та особистісні навички на практиці
Стресове інтерв'ю	Кандидата ставлять у стресові умови, які спрямовані на виявлення реакції на стрес та тиск, а також вміння адаптуватися та приймати рішення
Масовий підбір персоналу	Набір великої кількості працівників на одну або схожі посади за відносно короткий період
Прелімінаринг	На основі співпраці з профільними навчальними закладами компанія отримує список студентів та випускників, яким можливо запропонувати стажування та проходження практики з потенційним працевлаштуванням

*Джерело: складено на основі [29, с. 126]*

Онлайн-рекрутмент або Е-рекрутмент – це процес добору персоналу, що заснований на застосуванні новітніх діджитал-технологій та Інтернету для набору, підбору та відбору кандидатів на вакантні посади. Завдяки цьому методу аудиторські компанії мають змогу зв'язуватися, оцінювати та також проводити дистанційні співбесіди.

Як вже зазначалось раніше, сучасні фахівці з підбору вже давно приділяють велику увагу сайтам для пошуку роботи або порталам, соціальним мережам тощо. Згідно з дослідженням CleverStaff, «92% рекрутерів використовують соціальні мережі для пошуку персоналу...[30]». Однак окрім соцмереж популяризується і використання месенджерів. Наприклад, аудиторська компанія ПрАт «КПМГ Аудит» має власний чат-канал, де ділиться усіма новинками та актуальними вакансіями початкового рівня. В загальному, усі компанії великої четвірки регулярно публікують повідомлення-пости у чатах з вакансіями або майже безкоштовно залучають майбутніх працівників через цифрове середовище.

Зрозуміло, що деякі технології послуговуються більшою популярністю і використанням за інші, що уможливорює прослідковування певних трендів. Одним з них є створення чат-боту у месенджерах для масового добору [31]. Наразі існує два основних типи чат-ботів: когнітивні та на основі правил [32]. Когнітивні розроблені на поєднанні ШІ, машинного навчання тощо, в той час як чат-бот, розроблений на правилах, є простішим, адже запрограмований відповідно до запитів. Аудиторська компанія Deloitte вже розробила свій власний чат-бот на основі правил під назвою D.TalCa, що ставить запитання та надає варіанти відповідей, аби спростити комунікацію пошукача з компанією. В меню є секція про новини та події компанії, а також вакансії, де можна підібрати релевантну сферу, або переглянути усі відкриті вакансії, а згодом бот запропонує зв'язатися з рекрутером та перенаправить у чат з реальним представником компанії.

Науковець Каут О.В. у своїй статті «Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві» виокремлює наступний перелік методів підбору персоналу:

- аналіз та оцінка заявних документів;
- тестування;
- співбесіда;
- групова дискусія (оцінювальний сектор);
- графологічна експертиза і поліграф [33, с. 2].

Необхідно звернути увагу, що традиційно співбесіда та тестування, наряду з анкетуванням, есемент-центром та навіть резюме традиційно вважаються методами і процедурами оцінювання кандидатів на вакантну посаду [34]. Однак, ми вважаємо, що оцінювання можна розглядати як необхідний процес саме підбору кандидатів, без якого останній просто неможливий.

У сучасних українських реаліях віддалений добір є чи ледь не єдиним можливим варіантом підтримання на високому рівні добору персоналу. Саме тому, більшість аудиторських компанії практикує проведення відео-співбесід, для яких використовують сучасні технології для відеозв'язку – Zoom, Google Meet, Microsoft Teams тощо. Дослідження Robota.ua показало, що 29% рекрутерів, які

брали участь в опитуванні, проводять співбесіду онлайн по декілька разів на день, а також 55% респондентів не мають проблем з використанням технологій для такого формату співбесід [35].

У більшості аудиторських компаній саме *співбесіда або ж інтерв'ю* є чи не найважливішою та найефективнішою технологією оцінювання кандидатів на вакантну посаду фахівців, що відбувається в формі діалогу представників компанії, наприклад, рекрутера, менеджера з відділу замовника, директора або партнера з кандидатом на відкриту вакансію для визначення достатньої компетентності та відповідності очікуванням та вимогам компанії. В залежності від рівня та специфіки позиції важливо якісно підбирати *різні види та технології співбесід, які можна класифікувати наступним чином:*

- за кількістю учасників: індивідуальна – за участю тільки одного кандидата та одного спеціаліста, групова – декілька кандидатів та один рекрутер, панельна – один кандидат, але декілька спеціалістів;
- за форматом: офлайн або ж особиста, онлайн, телефонна;
- за структурою: структурована, неструктурована або ж довільна [36].

Телефонна співбесіда використовується зазвичай для проведення етапу скринінгу. Під час бесіди кандидат може дізнатися більше про вакансію, поставити запитання про компанію та умови роботи. Водночас рекрутер може визначити, чи підходить ця людина за досвідом і кваліфікацією, дізнатися необхідні подробиці про потенційного співробітника, які не вказані в резюме. Цей вид інтерв'ю може застосовуватися для посад будь-якого рівня в різних галузях і дає змогу роботодавцю одразу відсіяти невмотивованих або недостатньо компетентних кандидатів [37].

Ситуаційні співбесіди або ж *case-інтерв'ю* поширені на керівних посадах у великих компаніях із сильною корпоративною культурою. Ситуаційні співбесіди вимагають від кандидатів чітко пояснити, як би вони поводитися в гіпотетичній ситуації, а також продемонструвати, чому вони прийняли таке рішення і як би вони виконували роботу. Такі співбесіди проводять фахівці з відповідного відділу, де працює кандидат.

Поведінкові співбесіди, також відомі як співбесіди за компетенціями або біхевіористичними, оцінюють поведінку кандидатів та їхню реакцію на певні ситуації. Запитання, які ставлять під час такого типу інтерв'ю, спонукають учасника звернутися до попереднього досвіду та використати його для відповіді. Приймаючи відповіді, інтерв'юер керується чіткими критеріями, якими є компетенції, встановлені для посади. Прикладами компетенцій є креативність, адаптивність, робота в команді та прийняття рішень. Для кожної компетенції існує набір запитань, за допомогою яких можна визначити, чи оволоділа людина цією навичкою. Варто обрати лише кілька найважливіших, оскільки заповнення співбесіди питаннями про компетенції може негативно вплинути на якість комунікації.

Існує також технологія проведення співбесіди, відома як стрес-інтерв'ю. У цьому типі спілкування для кандидата створюється стресова ситуація, в якій йому, можливо, доведеться працювати. Інтерв'юер оцінює поведінку потенційного працівника, його реакції, процеси мислення та прийняття рішень. Цей тип співбесіди використовується для посад, де можуть виникати конфлікти і потрібно виконувати кілька завдань одночасно в обмежений час.

Останньою основною технологією оцінювання кандидатів на вакантну посаду фахівців є *інтерв'ю за метапрограмою*. Метапрограма – це певна психологічна установка, через яку люди сприймають і аналізують інформацію. Запитання для виявлення метапрограм дають змогу краще зрозуміти причини прийняття рішень та установки людини. Найпоширеніші метапрограми включають внутрішні або зовнішні референції, прагнення або уникання, порівняння відмінностей або схожості, орієнтацію на процес або на результат, лінгвістичний аналіз мовлення тощо.

Узагальнена структура та етапи проведення співбесіди наведена на рис. 1.4.

На етапі 1 саме рекрутеру важливо створити настрій та задати ритм розмови. Таким чином, відбувається *small talk* про те, як краще звертатися до кандидата, чи потрібно йому/їй щось перед початком співбесіди, а також для

визначення мети та план розмови.

На 2 етапі слід розказати про бізнес і вакансію (умови роботи в компанії, обов'язки та основні завдання, причину появи вакантного місця тощо). Важливо зацікавити кандидата та «продати» вакансію. Хоча, на мою думку, спочатку можна запитати кандидата, що він знає вже про компанію чи що дізнався. Таким чином, легко перевірити мотивацію людини до проходження відбору саме в цю компанію та яка підготовленість до співбесіди. Також задля збереження часу та сил рекрутера обговорення посади можна перенести в кінець всієї розмови перед етапом запитань кандидата. Таким чином, рекрутер зможе оцінити наскільки глибоко потрібно розказувати про вакансію на основі оцінки знань та релевантності кандидата для позиції.

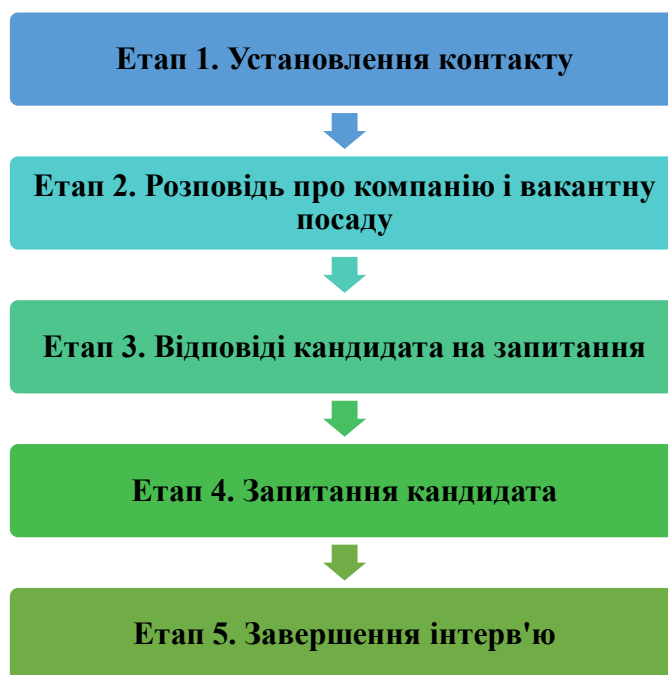


Рисунок 1.4 – Етапи та структура співбесіди

*Джерело: розроблено на основі [16, с. 96]*

На 3 етапі, який, в загальному, має бути найдовшим, відбувається повна перевірка претендента на посаду. Рекрутер повинен ставити всебічні питання, які можуть стосуватися навчання, хобі, останнього місця роботи тощо, а також перевірити більш технічні навички. Темп спілкування має бути швидким, аби кандидат не мав багато часу для надання соціально очікуваної відповіді, адже такий діалог не буде розкривати реальні думки кандидата. Уся почута інформація рекрутером має бути занотована, тому інколи компанії створюють форми

проведення співбесід, де зберігатиметься інформація про перебіг розмови.

На 4 етапі рекрутер має запропонувати поставити питання кандидату та надати прозору відповідь на них, адже не тільки претендент має зацікавити компанію, але й, навпаки, компанія має сподобатися людині, що подається. Таким чином, можливо перевірити уважність кандидата до поданої інформації раніше, виявити основні інтереси та мотивацію, а також надати ясності про відбір та внутрішні процеси в компанії.

На останньому 5 етапі треба надати інформацію про те, у яких часових рамках та яким чином рекрутер надасть відповідь та рішення щодо кандидатури людини у подальших етапах відбору. У самому ж кінці розмови варто подякувати за розмову та витрачений час.

*Тестування* – це додаткова технологія оцінювання кандидатів на вакантну посаду, що добре поєднується з співбесідами. Існує безліч видів тестів, що по різному допомагають розкрити особистість людини: її професійні знання, особливості особистості, уваги та пам'яті, інтелекту тощо. Таким чином можна виділити *4 основних групи видів тестувань*:

1. Психологічні – використовуються для визначення соціальної поведінки, особистісних характеристик та рівня адаптивності. Ця група також включає мотиваційні моделі, які можуть визначити, чого кандидат очікує від бажаної посади.

2. Особистісні тести – зазвичай мають форму опитувальника із заздалегідь підготовленими варіантами відповідей. Кандидати повинні уважно прочитати анкету. Слід виділити достатньо часу, щоб забезпечити отримання перевірених відповідей.

3. Технічні – адаптовані до конкретних спеціальностей. Вони спрямовані на перевірку професійного мислення та визначення рівня вже набутого досвіду і знань. Опитувальники використовуються для професій, пов'язаних з механізмами, складним технічним обладнанням, кресленнями та схемами.

4. Професійні – включають питання, спрямовані на швидке визначення повноти знань, глибини знань та поточного рівня компетентності. Запитання

ставляться з урахуванням професії або функції. [39]

Отже, процес добору – це не просто пошук кваліфікованих кандидатів, а набагато глибша система взаємодії компанії з ринком праці. Правильно вибудована стратегія дозволить не тільки отримати нового працівника, а й забезпечити йому прозорий та зрозумілий шлях до компанії, що заздалегідь почне розвивати в ньому лояльність до компанії. Використання різних джерел та якісна комунікація відділу з добору персоналу з відділами-замовниками на всіх етапах добору є одними з головних показників ефективності роботи команди.

### **1.3 Методики для аналізу та оцінки сучасних технологій добору фахівців для аудиторських компаній**

Добір персоналу – це один із основних бізнес-процесів та функцій менеджменту персоналу. Причина тому – великий вплив на ефективність функціонування усіх відділів та компанії загалом, адже неправильно зроблений вибір в процесі добору, наприклад, при пошуку кандидата на керівну посаду, може дорого вартувати організації не тільки в фінансовому плані.

Ефективність добору персоналу, а також і її аналітика вже давно надає компаніям стратегічну конкурентну перевагу на ринку та у своїй сфері, зокрема, адже саме зменшення рівня витрат при найманні необхідної кількості кандидатів є чи не головною ціллю [40]. Однак, на нашу думку, ефективність полягає і у кінцевому результаті пошуку кандидатів на вакантну посаду, аби при використанні різних джерел пошуку та обмежених ресурсах отримати об'єктивно якісне виконання плану з добору фахівців.

Завдяки результатам дослідження компанії Deloitte, маємо змогу підтвердити зростання застосування нових практик HR-аналітики: «Напрямок застосування аналізу даних про працівників швидко розвивається, з'являються нові можливості для створення ефективних процесів підбору, управління, утримання та оптимізації робочої сили. За останні роки важливість цього інструмента надзвичайно зросла. 84% респондентів цього річного дослідження

оцінили питання аналізу даних про працівників як «важливе» або «дуже важливе» (даний тренд є другим за рівнем важливості серед усіх десяти трендів цього року)» [41]. Науковець Бондаренко Е. у своїй роботі зазначає, що найбільш поширені сфери в українських компаніях, де використовується HR-аналітика, – це планування кількості персоналу – 22%, а рекрутинг та оцінювання персоналу – 16% [42].

Один із найактуальніших інструментів, що використовується для роботи з персоналом – це HR-метрики. Наявна постійна система збору, оцінки і аналізу конкретних показників дає можливість для вчасного виявлення ризиків та за потреби – відповідної реструктуризації та реінжинірингу процесу, а також покращення технологій добору та вибір правильних джерел залучення.

Цимбалюк С.О. виокремлює наступні *основні показники, що характеризують ефективність процесу добору персоналу* (рис. 1.5):



Рисунок 1.5. – Показники ефективності процесу добору персоналу (за Цимбалюк С. О.)

*Джерело: розроблено на основі [16, с. 199]*

В той самий час, Амеліна І.В. та Жовнер Ю.С. вирізняють інші показники для оцінки ефективності добору персоналу (рис 1.6).

Однак варто враховувати той факт, що зазначені показники можуть змінюватися під дією різних за своєю факторів, які не мають безпосередньої причетності до процесу добору, наприклад, показник співвідношення росту витрат на пошук та підбір до зростання прибутку, а саме витрати на пошук та підбір можуть збільшитися за рахунок збільшення кількості вакансій, збільшення

тарифів від рекрутингових агентств, університетів, а також збільшення вартості реклами тощо. Загальний показник плинності та показник плинності серед нових працівників у свою чергу можуть зростати від недостатнього рівня адаптації у команді, погіршення умов праці, зміна соціо-культурної атмосфери всередині колективу тощо.

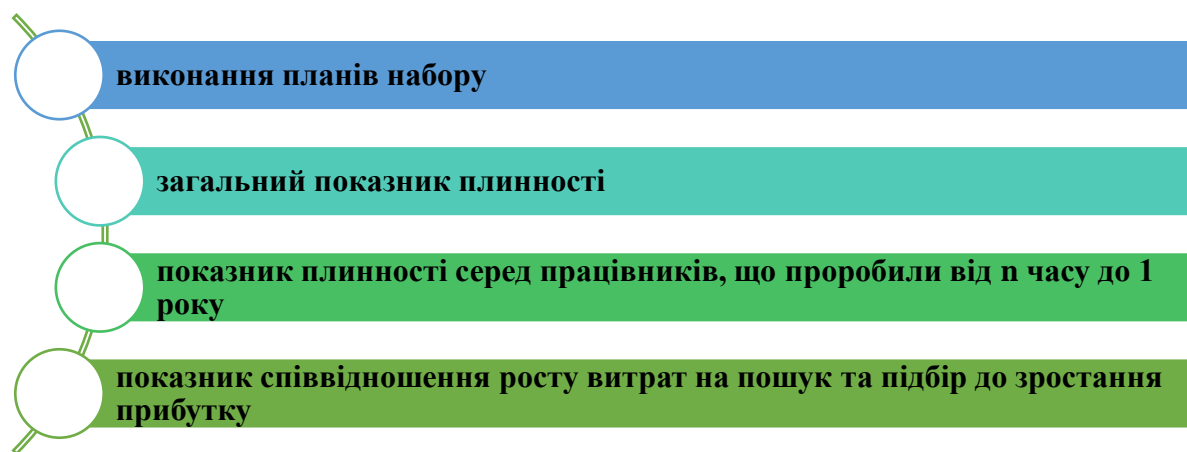


Рисунок 1.6. – Показники ефективності процесу добору персоналу (за Амеліною І. В. та Жовнер Ю. С.)

*Джерело: розроблено на основі [42, с. 2-3]*

На нашу думку, аудиторські компанії, як і всі інші, мають мати річні стратегії й плани щодо найму персоналу задля поновлення загальної чисельності працівників. А отже, виконання плану добору персоналу і є метою фахівців відділу рекрутингу. Основними ж *плановими показниками є час та якісно-кількісні метрики*. У разі, якщо компанія має стратегію менеджменту персоналу, при підведенні підсумків у кінці фінансового року відділ HR надає статистичні дані щодо відмінності фактичних показників відносно планових. Якщо планових показників не було досягнуто – ефективність добору не є достатньою, а робота була виконана не на всі сто відсотків. Якщо план перевиконано – це не якісне оцінювання ситуації на ринку та всередині компанії, а отже і планування загалом. Надалі керівництво компанії має можливість внести корективи до стратегії й планів щодо найму персоналу на наступний рік. Однак, важливо враховувати і зовнішні фактори впливу на систему добору персоналу.

Для даного дослідження в рамках написання КМР та аналізу даних компанії ПрАТ «КПМГ Аудит», зокрема, нами обрано систему показників за

Цимбалюк С.О., за допомогою якої можна оцінити ефективність добору фахівців для аудиторської компанії.

*Швидкість добору* – може трактуватися, як швидкість заповнення вакансії, тобто фактичний час від отримання заявки рекрутером до її заповнення – отримання згоди від кандидата на пропозицію щодо працевлаштування. Однак, на мою думку, доцільно було б враховувати дату виходу першого робочого дня, адже це дає умовну гарантію закінчення життєвого циклу вакансії. Команда з добору або окремі фахівці мають оцінювати ймовірні ризики пов'язані з невиконанням плану за конкретний час, тому в процесі ведення вакансії необхідно адекватно оцінювати наскільки реалістичними є цілі, що поставлені перед рекрутером та комунікувати з замовником щодо усіх можливих факторів, наприклад, щодо реальної ситуації на ринку та портрету кандидата, який може містити завищені очікування, рівень заробітної плати тощо.

До процесу добору можуть бути залучені як працівники різних відділів компанії, так і зовнішні агенти. Також важливими є *витрати, що пов'язані з організацією добору*, які ще можливо назвати прямими витратами, тож сукупні витрати є доволі великими, які можна розділити на 3 основні групи (рис 1.7):

1. Зарплата, включаючи всі витрати на соціальне забезпечення працівників, пов'язаних тим чи іншим чином з процесом набору. Ці витрати подаються у вигляді трьох груп:

1.1 *операційні витрати*. Йдеться про зарплату:

– керівників (різного рівня позицій) та інших працівників, які беруть участь у підготовці рішень з процесу добору;

– майбутніх колег кандидатів;

1.2 інших зацікавлених осіб, або також і підлеглих (за потреби консультування). *зарплата працівників служби персоналу*:

– фахівці з добору: фахівці з підбору та пошуку талантів, рекрутери, сорсери тощо;

– адміністративні служби: менеджери, фахівці;

– фахівці з заробітної плати;

– експерти L&D, Employer Branding тощо.

### 1.3 витрати інших функціональних служб:

- оперативний облік (бюджет);
- бухгалтерія (оплата рахунків);
- організаційні послуги планового відділу (обґрунтування чисельності, природи робочих місць, прогнози чисельності);
- служба інформаційного забезпечення (підготовка й обробка документів, у т. ч. бюджету набору).

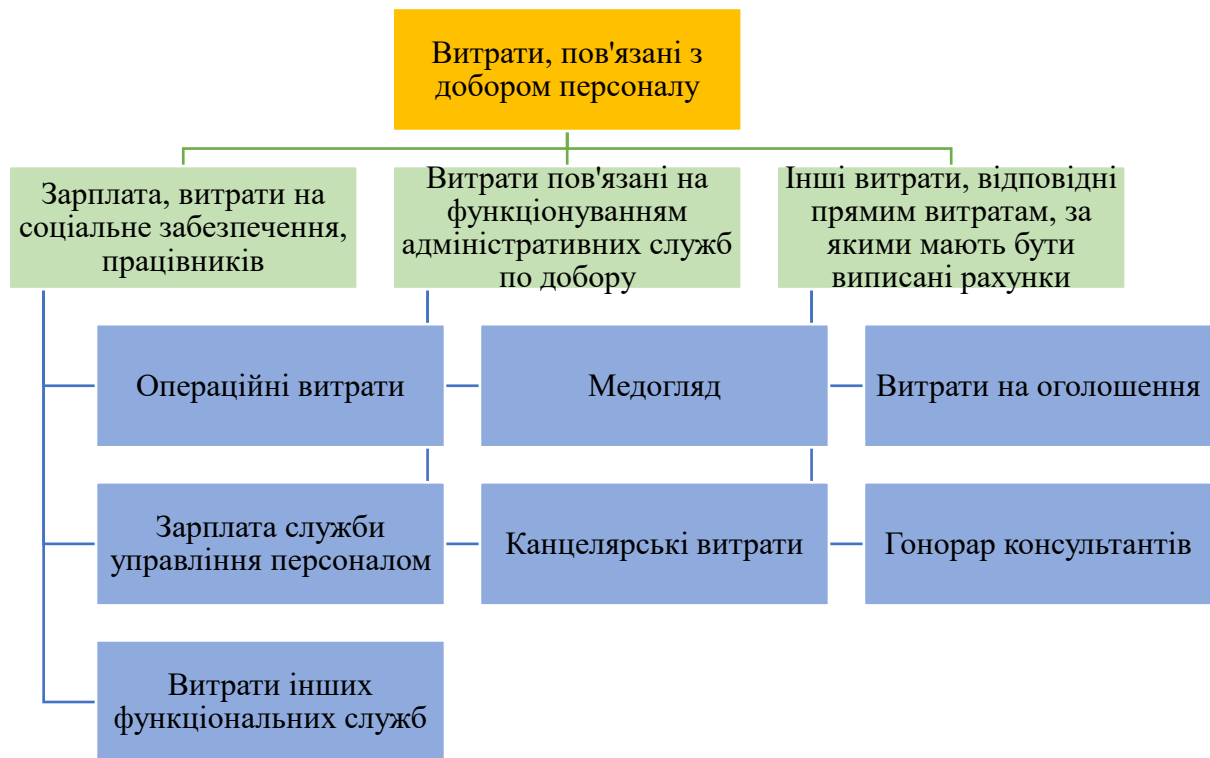


Рисунок 1.7. – Основні групи витрат, що пов'язані з добором персоналу

*Джерело: розроблено автором на основі [42, с. 164-166]*

2. Інші витрати, відповідні прямим витратам, за якими мають бути виписані рахунки (наприклад, витрати на рекламу, гонорар консультантів, дорожні витрати агентів з підбору та кандидатів, оренда приміщення для співбесіди та тестування). Такі витрати можуть бути значними. Наприклад, при підборі працівника вищої ланки витрати на рекламу часто становлять від 10 до 20% його річної зарплати, а гонорар агентства з підбору персоналу - від 12 до 20% цієї ж зарплати. Коли для добору фахівців найвищого рівня передбачається залучення хедхантера – ціна потенційно є вищою від оплати роботи простого

рекрутера.

3. Витрати, пов'язані з витратами на функціонування адміністративних служб по добору: медогляд, канцелярські витрати, вартість тестового та екзаменаційного обладнання та його амортизація.

Не менш важливий для оцінювання ефективності добору фахівців є *показник якості добору*, який варто оцінювати за наступними критеріями:

- питома вага працівників, які не пройшли випробувальний період, від загальної кількості прийнятих на роботу
- тривалість навчання
- результати праці нових працівників
- рівень порушення трудової дисципліни і корпоративних правих поведінки новими працівниками
- відгуки клієнтів, колег, керівників або підлеглих
- плинність нових працівників тощо [16, с.143].

Саме ці метрики можуть стати свідченням того, що технології, джерела та методи добору персоналу не дають належного результату. Наприклад, плинність, може вказувати на погану оцінку мотивації рекрутером кандидата, або на неякісне донесення інформації щодо умов роботи, заробітної плати тощо. Саме тому важливо інформувати пошукача про усі тонкощі позиції, завдання та обов'язки, а також і про потенційні складнощі у вигляді перепрацювань, до прикладу. Однак, у ситуації з плинністю не можна фокусуватися тільки на кількісному показнику, але й якості працівника, що звільняється, адже не завжди компанія втрачає тільки продуктивних і вмотивованих працівників, а утримання неефективного персоналу може вартувати більше за добір нових фахівців на вакантне місце.

Вважаємо за потрібне зазначити певні формули, які б допомогли прорахувати показники ефективності та якості добору фахівців [44]:

- коефіцієнт обороту кадрів з прийняття

$$K_{п} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{сер}}, \quad (1.1)$$

де Чп – чисельність прийнятого персоналу за певний період,

Чсер – середньооблікова чисельність працівників;

– коефіцієнт зі звільнення

$$Kз = \frac{Чз}{Чсер}, \quad (1.2)$$

де Чз – чисельність звільнених за зазначений період;

– коефіцієнт плинності

$$Kпк = (Чзвб + Чзпдд) / Чсер, \quad (1.3)$$

де Чзвб – чисельність звільнених за власним бажанням,

Чзпдд – чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни.

Оцінка сучасних технологій не може обійтися і без *аналізу ефективності джерел добору*, з яких надходили кандидати на вакантні посади, та яка їх вагомість в загальній кількості найнятих працівників. Таким чином можливо перевірити, чи сорсинг-стратегія, що була розроблена та прийнята компанією, дійсно дієва і приносить бажані результати.

Також ефективність технологій добору фахівців, що були обрані компанією, можна перевірити за співвідношенням *показників витрат на добір та якості і кількості кандидатів*.

Загалом, аналіз та оцінка динаміки змін у показниках дозволить компанії виявити вагомі фактори і потенційно передбачити майбутні тенденції для компанії та на ринку праці.

За можливості, також важливо проводити і галузеві дослідження, тобто порівняння компанії за показниками ефективності процесу добору кандидатів на вакантні посади з основними конкурентами, адже, інколи внутрішньокорпоративних показників може бути не достатньо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ФАХІВЦІВ АУДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ПрАт «КПМГ Аудит»

#### 2.1 Аналіз організаційно-економічної діяльності компанії ПрАт «КПМГ Аудит»

КРМГ позиціонує себе як міжнародну мережу незалежних фірм, що надають аудиторські, податкові, юридичні та консультативні послуги. КРМГ в Україні наразі ж представлена ПрАт «КПМГ Аудит», ТОВ «КПМГ-Україна» та АО «КПМГ ПРАВО» та заснована була у 1992 році. Однак приватне акціонерне товариство «КПМГ Аудит» було зареєстроване 17-го серпня 2001 року, а згодом також включено до Реєстру аудиторських фірм та аудиторів та розташоване за адресою: Україна, 01010, місто Київ, вул. Острозьких Князів, будинок 32/2.

Основним видом діяльності є 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування. [45], перелік всіх послуг наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Перелік послуг компанії ПрАт «КПМГ Аудит» в Україні

Напрямок послуг	Перелік послуг
Аудит	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аудит фінансової звітності</li> <li>• Міжнародні стандарти фінансової звітності</li> <li>• Тренінги з МСФЗ</li> </ul>
Консультативні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія та операційні покращення</li> <li>• Цифрова трансформація та кібербезпека</li> <li>• Сталий розвиток та ESG</li> <li>• Форензик</li> <li>• Управління фінансовими ризиками</li> <li>• Внутрішній аудит, управління ризиками та дотримання нормативних вимог</li> <li>• Послуги з питань методологій</li> </ul>
Інвестиції та ринки капіталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Послуги з супроводження корпоративних угод</li> <li>• Злиття та поглинання (M&amp;A)</li> <li>• Оцінка вартості</li> <li>• Реструктуризація боргу</li> <li>• Боргове консультування</li> </ul>

Закінчення табл. 2.1

Напряг послуг	Перелік послуг
Податкова та юридичне консультування	<p><i>Оподаткування</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Податковий та бухгалтерський супровід</li> <li>• Корпоративне оподаткування та структурування</li> <li>• Податковий супровід злиття та поглинання</li> <li>• Податкова діагностика</li> <li>• Вирішення податкових спорів</li> <li>• Оподаткування доходів фізичних осіб</li> <li>• Трансферне ціноутворення</li> <li>• Митні процедури та міжнародна торгівля</li> </ul>
	<p><i>Юридичні послуги</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративне право та реструктуризація бізнесу</li> <li>• Комплаєнс і розслідування</li> <li>• Антимонопольне право</li> <li>• Злиття та поглинання</li> <li>• Судові спори та арбітраж</li> <li>• Інтелектуальна власність</li> <li>• Трудове право</li> <li>• Земля та нерухомість</li> </ul>

*Джерело: розроблено на основі інформації ПрАТ «КПМГ Аудит»*

Найвищим органом управління та контролю ПрАТ «КПМГ Аудит» є Загальні збори акціонерів, які здійснюють керівництво фірмою та відповідають за довгострокове зростання та сталість, визначаючи нашу стратегію та контролюючи її реалізацію, здійснюючи моніторинг результатів діяльності згідно з бізнес-планом і захищаючи та просуваючи бренд KPMG. Єдиним виконавчим органом ПрАТ «КПМГ Аудит» є Директор, до обов'язків якого входить керівництво поточною діяльністю фірми. Директор Цимбал Андрій Валентинович має чинний кваліфікаційний сертифікат аудитора та аудитора банків. [46]

Усі відділи компанії, що забезпечують її внутрішнє функціонування, об'єднані назвою Центральні служби. До цього списку відносяться:

- People, Performance & Culture
- Markets
- Risk Management
- Finance
- In-House Legal
- ITS
- Facilities & Operations
- Shared Delivery Center

Усі ці відділи забезпечують юридичну та технологічну підтримку, адмініструють фінансові питання, відповідають за розвиток бізнесу, маркетинг, бренд та репутацію, опікуються питаннями внутрішньої комунікації, обліку, навчання, розвитку та відпочинку команд, добробутом і безпекою людей та бізнесу, забезпеченням усіма необхідним для ефективного робочого процесу матеріальними і нематеріальними благами та багато іншого.

People, Performance & Culture – HR відділ компанії, який працює у наступних напрямках: HR Operations, Talent Acquisition, Employer Brand&Talent Attraction, Learning&Development, а також включає і HR Business Partners, який «займається поширенням інформації про можливості по працевлаштуванню у компанії, опрацюванням документів працівників, організацією навчання та нарахування заробітних плат і бонусів, які надає компанія, допомагає з організацією проєктів корпоративної соціальної відповідальності [47]».

Аби зрозуміти рівень успішності компанії на ринку та реалізації її послуг, варто розглянути основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «КПМГ Аудит» за 2020–2022 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	201177	265368	226736	-38632	-14,56	64191	31,91
Прибуток, тис. грн.	102580	146419	112475	-33944	-23,18	43839	42,74
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	90306	118949	124156	5207	4,38	28643	31,72

Закінчення табл. 2.2

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	250	243	235	-8	-3,29	-7	-2,80
Фонд оплати праці працівників (ФОП), тис. грн	88702	96379	102712	6333	6,57	7677	8,65
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	29567	33052	36423	3371	10,20	3485	11,79
Рентабельність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), %	50,99	55,18	49,61	-5,57	-10,09	4,19	8,21
Частка ФОП в складі доходів (зарплатомісткість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)), %	44,09	36,32	45,30	8,98	24,73	-7,77	-17,63
Продуктивність праці працівника, тис. грн.	804,71	1092,05	964,83	-127,22	-11,65	287,34	35,71
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	x	1,21	0,80	-0,41	-33,96	x	x

Джерело: розраховано на основі [48-50]

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна прослідкувати зниження прибутку за зазначені роки на -30% або ж на 43839 тис. грн. Ця зміни були викликані зменшенням чистого доходу від реалізації продукту, тобто - 38631 тис. грн, або - 14,56% і водночас збільшення собівартості реалізованих послуг за весь період на 3534683 тис. грн, або на 37,4%. Динаміка основних фінансово-економічних показників компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» зображено на рис. 2.1.

Збільшення рівня собівартості реалізованих послуг потенційно спричинене оновленнями технологій надання послуг, збільшення їх кількості і підвищення

критеріїв якості наданих послуг тощо. Причиною зміни рівня доходу може бути наступне: залучення нових компаній-клієнтів великого розміру, а тому відбулося збільшення обсягів наданих послуг та обсягу роботи в нових та вже наявних проєктах, економічна нестабільність спричинила зменшення попиту на аудиторські послуги компанії KPMG.

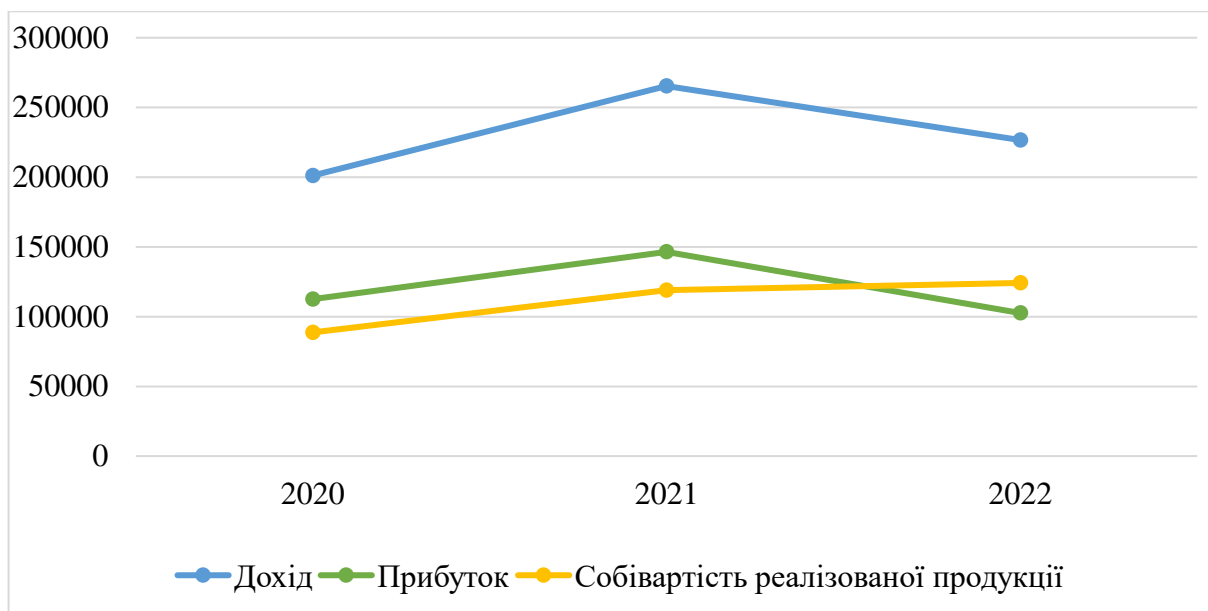


Рисунок 2.1. – Динаміка основних фінансово-економічних показників компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» за 2020-2022 рр.

*Джерело: розроблено на основі [48-50]*

Хоч динаміка доходів має частково негативний характер, варто розуміти, що доходи підприємства напряму залежать від економічно-політичної ситуації, з іншого боку завдяки показникам можемо оцінити діяльність як незбиткову.

У 2022 році зафіксовано збільшення середньомісячної зарплати одного працівника на 3371 грн або 10,2%, при тому, що річний фонд заробітної плати прямопропорційно збільшився на 6,57% або на 6333 тис. грн. Невелика розбіжність у цих двох показниках може бути спричинена зменшенням середньооблікової чисельності ПВП на 15 осіб за 2 фінансові роки. Основними чинниками змін показників можуть виступати зовнішні фактори, як наприклад, зміна економічного стану та інфляція, невизначеність компаній-клієнтів з початком повномасштабного вторгнення в Україну, так і внутрішні: вихід з кластеру фірм, що умовно об'єднував колишні країни СНД, та входження до нового кластеру – ЦСЕ (Центральна та Східна Європа), тощо.

Згідно з даними, відбулось загальне збільшення продуктивності праці працівника на 160,12 тис. грн або на 19,8%. Ці позитивні зміни могли відбутися саме завдяки автоматизації певних процесів за допомогою системи Clara, поліпшення підготовки молодших спеціалістів на етапі онбордингу, поліпшення умов праці, вдосконалення ціноутворення та загальної мотивації діяльності та робота над внутрішньокорпоративними відносинами.

Тим не менш, важливо розуміти, що неефективність процесу добору та його технологій можуть негативно впливати на глобальні показники. Зменшення середньооблікової чисельності працівників може потенційно вказувати на річну плинність персоналу та звільнення серед нових неефективних працівників на етапі проходження випробувального періоду. Для цього необхідно детальніше розглянути процес руху персоналу в середині компанії.

## **2.2 Аналіз сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»**

Аудиторська компанія ПрАт «КПМГ Аудит» у своєму «Звіті про прозорість» з 2021 рік зазначає, що «у рамках (нашої) стратегії підбору персоналу ми (компанія) робимо акцент на залученні спеціалістів початкового рівня, спираючись на широку базу талантів.... До отримання пропозиції про працевлаштування всі кандидати на позиції фахівців подають заяву і приймаються на роботу після участі у відборі, який може включати перевірку інформації, зазначеної у заяві, співбесіду для уточнення компетенцій, психометричне тестування та тестування здібностей, а також перевірку кваліфікації/рекомендацій попередніх роботодавців. Це забезпечує процес підбору кадрів на основі об'єктивних робочих критеріїв з числа кандидатів, які мають належні навички та досвід і найкращим чином підходять для ролей, призначених для них» [46, с. 25].

Однак, згідно з інформацією викладеною на сайті компанії станом на 2023 рік, етапи відбору для кандидатів змінилися (рис 2.2):



Рисунок 2.2. – Етапи відбору фахівців в компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» [51]

Тестування перевіряє базові знання кандидатів з економіки та з англійської мови, але в залежності від вакансії кандидатам пропонується пройти різні тести: тести з англійської мови, технічні тести (наприклад, перевірка знань з бухгалтерського обліку, податків тощо). З особистого досвіду залучення до процесу добору спеціалістів початкового рівня до відділу аудиту та SDC, можу зазначити, що після співбесіди з рекрутером наступним етапом є співбесіда з менеджером з цих відділів, що дає можливість глибше оцінити знання у сфері економіки та програми Excel.

Тож процес добору персоналу на початкові позиції ПрАТ «КПМГ Аудит» укладається у наступні етапи, зображені на рис 2.3.

Процес підбору та пошуку кандидатів для інших вакансій фахівців починається з повідомлення від Партнера бізнес-підрозділу/Керівника бізнес-підрозділу Супервайзеру із підбору персоналу для всіх відділів компанії через внутрішні форми комунікації або електронною поштою (таке спілкування регулюється місцевими правилами). Підрозділ із підбору персоналу для всіх відділів компанії погоджує процес підбору з Менеджером з рекрутингу/Партнером бізнес-підрозділу.

Для кандидатів на посади фахівців вищого рівня та на посади допоміжних працівників процес підбору є схожим з процесом підбору для випускників на початкові позиції, за винятком тих кандидатів, які не проходять числове та вербальне тестування. Окрім стандартних етапів відбору, кандидати на посади Директора та Партнера проходять додаткові етапи відбору, які організовує команда по роботі з партнерами.

Виявленим недоліком «Політики підбору персоналу» ПрАТ «КПМГ Аудит» є не прописані рекомендації з використання технологій добору персоналу.



Рисунок 2.3. – Етапи життєвого циклу вакансії при доборі фахівців на початкові позиції в ПрАт «КПМГ Аудит»

*Джерело: розроблено на основі інформації аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»*

Тому рекрутери разом з лінійними керівниками підрозділів компанії визначають та послуговуються найефективнішими з них. Фактично процес добору в ПрАТ «КПМГ Аудит» здійснюється на основі як операційних потреб відділів, так і розробленої та узгодженої стратегії щодо чисельності нових працівників. Якщо ж фахівці, що займаються вакансіями середнього та вищого рівня закривають їх по факту знаходження ідеального кандидата, то працівники підвідділу добору «Talent Attraction» мають заздалегідь визначені та усталені дати виходу кандидата, тобто першого робочого дня та очікувану кількість нових фахівців по декілька разів на рік на позиції Стажера та Молодшого аудитора.

Загалом фахівці з підбору та пошуку талантів компанії в ПрАт «КПМГ Аудит» користуються сучасною технологією рекрутингу. Відділ добору обрав для себе рекрутинг повного циклу, адже кожен працівник має повну відповідальність за вакансію від моменту надходження заявки до процесу онбордингу, тож мусить

комунікувати від початку до кінця з потенційним фахівцем та Партнером. Зважаючи на це, доцільно було б розглядати сорсинг та скринінг радше як етапи добору, а не як окремі технології.

Окрім того, в компанії не передбачено створення окремої команди, яка б займалася виключно пошуком кандидатів, тому цим займаються рекрутери. Прелімінаринг у компанії також не використовується. Потенційно, це може виступати, як невелика проблема на шляху пошуку потрібних фахівців. Тим не менш, у ПрАТ «КПМГ Аудит» можливо отримати стажування або обрати компанію, як базу для проходження практики лише після проходження відбору на вакансію та офіційного працевлаштування.

В ПрАТ «КПМГ Аудит» використовують як зовнішні, так і внутрішні джерела добору фахівців. Щодо внутрішніх джерел, то компанія послуговується реферальною системою, де працівник отримує грошову винагороду за приведення колегу, що успішно пройшов випробувальний період та пропрацював на позиції пів року з першого робочого дня. Це стосується позицій з всіх відділів будь-якого рівня. Також аналіз процесу добору показав, що не менш популярними є підвищення на основі внутрішнього конкурсу та ротація. Завдяки сучасній системі оцінювання персоналу менеджмент компанії об'єктивно визначає працівників, які б підпадали під підвищення відповідно до бізнес потреб та потенційної нестачі працівників конкретного рівня, компанія також заохочує працівників і до ротації, адже зацікавлена у тому аби кожен працівник був на «правильному» місці та у «правильній» команді, тож ротація здебільшого спрямована більше на індивідуальні побажання та самовизначення працівників.

Основним джерелом поповнення основної кількості претендентів на вакантні посади є зовнішні джерела добору. Кандидатів залучають з сайтів та порталів для пошуку роботи, наприклад, Robota.ua, Work.ua, Happy Mondays, а також для більш технічних позицій використовуються DOU та Djinni; соціальні мережі – LinkedIn та месенджери – Telegram, Viber тощо.

Особливу увагу приділяють проведенню освітніх курсів від компанії, участі у ярмарках вакансій, кар'єрних днях та панельних дискусіях. Таким чином,

рекрутери отримують велику базу кандидатів-студентів або випускників для початкових позицій. Питому вагу кожного джерела зображено на рис. 2.4 .

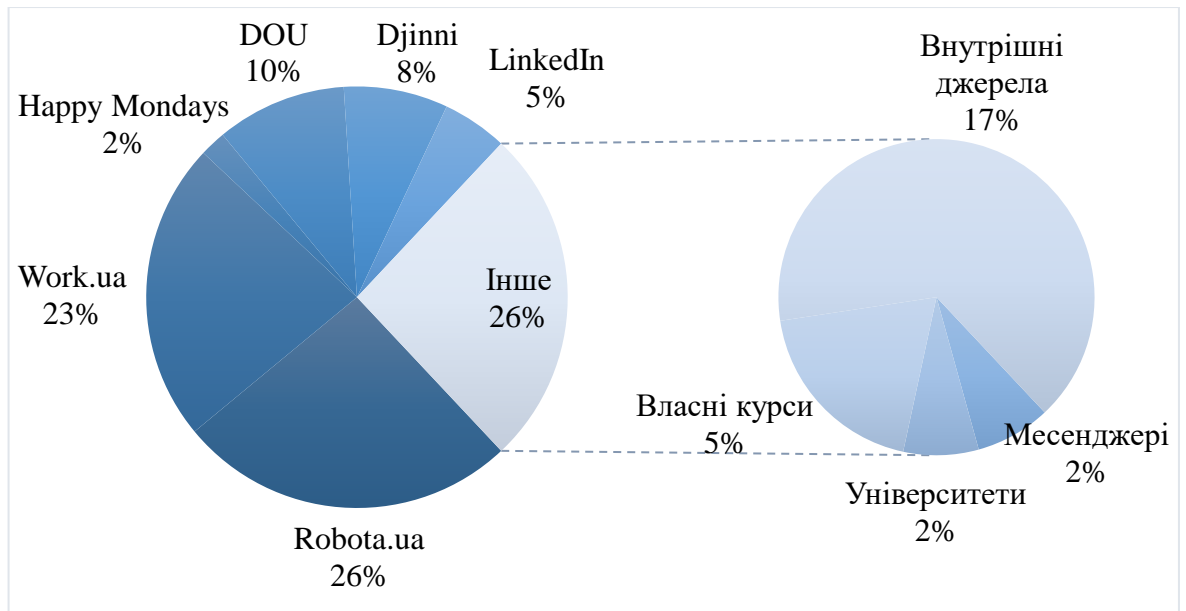


Рисунок 2.4. – Структура джерел добору фахівців, якими користуються рекрутери у ПрАТ «КПМГ Аудит» за 2022 р.

*Джерело: розроблено автором на основі інформації, наданої базою практики.*

За нашими розрахунками, найбільш використовуваним джерелом є сайти з пошуку роботи. Перш за все, вони дають можливість пасивного та активного пошуку, по-друге, дозволяють знайти велику кількість кандидатів фільтруючи їх за сферою навчання, пошуку роботи, зарплатними очікуваннями тощо. Звичайно, існують фільтри і за віком, статтю тощо, однак, компанія ПрАТ «КПМГ Аудит» притримується принципу рівних можливостей та недискримінації за статтю, расою, сексуальною орієнтацією та інвалідністю. Саме через аналіз доцільності використання тих чи інших джерел, рекрутери регулярно оновлюють сорсинг-стратегію, яка впроваджена в їх діяльність.

Щодо методів добору персоналу, то компанія користується онлайн-рекрутментом, основною ціллю якого є зазвичай масовий набір, особливо для початкових позицій, та хедхантинг. З часів пандемії COVID-19, а згодом і початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України, компанія ПрАТ «КПМГ Аудит» була змушена швидко адаптуватися до нового формату роботи – гібридного. Зрозуміло, що використання сайтів та порталів для пошуку роботи

вже не є чимось новим для сучасного ринку праці та KPMG зокрема, однак, в компанії стала більш поширеною практика проведення відео-інтерв'ю на всіх етапах добору персоналу, а станом на сьогодні майже 95% усіх співбесід в компанії відбувається саме таким чином.

На разі, компанія KPMG співпрацює з компанією Microsoft, тому використовує корпоративний пакет послуг Office 365, серед яких зокрема: Word, Excel, Teams, Outlook тощо. Microsoft Teams забезпечує безперебійний зв'язок та високу якість дзвінку. Також компанія ПрАТ «КПМГ Аудит» в Україні має домовленість на рівні партнерів з компаніями-конкурентами з великої 4 про «недоторканність» працівників для хедхантингу. Однак, таке правило стосується лише переманювання працівника у схожий відділ, наприклад, з відділу аудиту до ідентичного відділу у компанії-конкурентів. На нашу думку, такий підхід до ведення бізнесу та гри на українському ринку є не лише запорукою хорошої репутації роботодавця, а й убезпечення від потенційної втрати цінних фахівців.

Аби краще зрозуміти наскільки якісним є процес добору у компанії KPMG та в ПрАТ «КПМГ Аудит», зокрема, необхідно провести оцінку його показників ефективності.

### **2.3 Оцінювання ефективності сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»**

Методичною основою оцінювання ефективності сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» нами обрано три основних показники для оцінювання ефективності добору, а саме:

1. Швидкість закриття вакансії
2. Вартість процесу добору
3. Якість процесу добору

Тому доцільно в першу чергу розглянути швидкість наймання як один з головних показників ефективності сучасних технологій добору фахівців у ПрАТ «КПМГ Аудит». Втрата часу як ресурсу для відділу з управління персоналу

прямопропорційна втраті можливостей у процесі добору персоналу, що в кінцевому результаті сильно впливає на економічно-фінансові показники.

В середньому на закриття вакантної позиції середнього рівня рекрутер компанії ПрАТ «КПМГ Аудит» витрачає від 2 тижнів до 1,5 місяця. Цей період необхідно розглядати, розбиваючи його на почергові операції, які виконує фахівець впродовж життєвого циклу вакансії та, які по своїй складності та об'єму роботи мають різну тривалість. Найменш затратними операціями є телефонний скринінг та аналіз отриманих даних після співбесіди з HR (табл 2.3).

Таблиця 2.3 – Час на виконання операцій у процесі добору фахівців в ПрАТ «КПМГ Аудит»

Найменування операції	Час, год.	Документи
Отримання заявки від Партнера/Директора	7	Заявка на добір персоналу
Оцінювання заявки		
Узгодження заявки	6	Профіль посади Заявка на добір персоналу
Визначення способу пошуку та джерел інформації про кандидатів	1	Узгоджений план пошуку з термінами
Пошук кандидатів у внутрішніх джерелах	5-9	Профіль посади Заявка на добір персоналу База працівників компанії
Пошук кандидатів в зовнішніх джерелах	30-50	Профіль посади Зовнішні бази кандидатів
Отримання та первинна обробка інформації про кандидатів	3-7	Профіль посади Заявка на добір персоналу Резюме
Створення бази кандидатів, що можуть претендувати на посаду	8	Профіль посади Заявка на добір персоналу Резюме Звіт про результати пошуку кандидатів
Телефонний скринінг + організація тестування	0,25 на кандидата	Профіль посади Заявка на добір персоналу Резюме
Аналіз отриманих даних	1	Результати тестів
Організація співбесіди	0,3-1,5	Список кандидатів Графік проведення інтерв'ю
Проведення співбесіди з HR	0,7-0,8 на кандидата	Профіль посади Заявка на добір персоналу Резюме Результати тестів Бланк HR форми

Закінчення табл. 2.3

Найменування операції	Час, год.	Документи
Аналіз отриманих даних	1-2	Профіль посади Заявка на добір персоналу Результати відбору Заповнена HR форма
Формування списку кандидатів для наступного етапу добору	6	Список кандидатів Графік проведення інтерв'ю
Організація співбесіди з менеджером з відділу замовника	0,3-1,5	Резюме Результати тестів Заповнена HR форма
Аналіз отриманих даних	1-2	Результати відбору Заповнена BU форма Профіль посади
Формування кінцевого переліку кандидатів для керівництва	1-3	Список кандидатів Графік проведення інтерв'ю
Організація співбесіди з Партнером/Директором	1-2	Профіль посади Заявка на добір персоналу Резюме Результати тестів Результати відбору Заповнені HR I BU форми
Всього	72,55-108,05	

*Джерело: розроблено на основі інформації ПрАТ «КПМГ Аудит»*

Такі операції як «Отримання заявки від Партнера/Директора» та «Оцінювання заявки» займають близько 7 робочих годин. Така значна тривалість часто спричинена неефективною комунікацією, що складається між рекрутером і замовником, недостатньою кількістю інформації щодо бюджету, що виділяється на позицію цього рівня, для створення портрету кандидата та опису вакансії тощо, тому фахівець з добору витрачає додатковий час на оцінку заявки. На жаль, не завжди можливо уникнути впливу людського фактору на процес добору, навіть якщо в компанії є чітко прописані політика та механізм добору. Тому доцільно було б створити загальний документ, який би вміщував усі вимоги до кандидата, бюджет, тощо, який оновлюватиметься відповідно до стратегії, а також використання програмного забезпечення, якого на разі у компанії немає.

Найтривалішою операцією з усіх є «Пошук кандидатів в зовнішніх джерелах». Найчастіше використовуваним зовнішнім джерелом компанії є сайти з пошуку роботи, як це зазначалося раніше, адже він є найефективнішим у співвідношенні витраченого часу та результату у форматі чисельності кандидатів.

Тому необхідно додатково розглянути витрати часового ресурсу на пошук кандидатів за різними джерелами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Витрати часу на пошук кандидатів за різними джерелами добору фахівців в ПрАТ «КПМГ Аудит»

Спосіб пошуку	Сутність	Середній час на пошук, днів
Robota.ua	Пошук кандидатів в базі актуальних резюме на основі фільтрів за сферою діяльності, досвідом, зарплатними очікуваннями, рівнем іноземних мов, рівнем освіти, типом зайнятості, регіону тощо відповідно до портрету кандидата та вимог	2-3
Dou		
Djinni		
Work.ua		
LinkedIn	Пошук в базі сторінок користувачів соцмережі за допомогою логічних операторів – Boolean search	

*Джерело: розроблено автором на основі інформації, наданої базою практики.*

На закриття однієї вакансії в ПрАТ «КПМГ Аудит» витрачається в середньому 92 робочих години, тобто трохи більше, ніж 2 тижні. Середня заробітна плата рекрутера в компанії складає близько 18 тис. грн. Тобто година роботи рекрутера коштує 87 грн, тоді вартість пошуку на одну вакансію становить 8004 грн. Команда спеціалістів з пошуку та підбору персоналу складається з 9 осіб. Щомісячно компанія оплачує корпоративне користування різними послугами на сайтах з пошуку роботи, що вартує компанії – 30 тис. грн, тому сума збільшується до 38,004 грн. Варто враховувати також і організацію робочого місця рекрутера, що становить приблизно 9000 грн. Таким чином, в середньому, вартість закриття однієї вакансії дорівнює 47,004 грн.

Для розуміння того, наскільки якісних нових кадрів, було прийнято на роботу, варто розглянути показники, що проллють світло на ефективність навчання та роботи на початку кар'єрного шляху у компанії (табл. 2.5).

Чисельність працівників, що не пройшла випробувального періоду до кількості прийнятих на роботу у 2023 році становила 16,5%, що на 5,7% перевищує показник минулого року. Однак, загальна плинність серед працівників протягом року знизилась у порівнянні з минулим періодом на 1,2%.

Таблиця 2.5 – Показники якості процесу добору у ПрАТ «КПМГ Аудит» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
				2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	243	235	243	-7	-2,80	-3,2	3,4
Чисельність прийнятих на роботу працівників	118	102	103	-16	1	-13,6	0,9
Чисельність тих, хто не пройшов випробувальний період	28	11	17	-17	6	-60,7	54,5
Чисельність звільнених працівників за рік	50	27	25	-23	-2	-46	-7,4
Питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну, від загальної кількості прийнятих на роботу, %	23,7	10,8	16,5	-12,9	5,7	-23,81	7,14
Тривалість навчання нових працівників, днів	90	90	90	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,49	0,43	0,42	-0,06	-0,01	-12,2	-2,3
Коефіцієнт зі звільнення	0,21	0,11	0,10	-0,1	-0,01	-47,6	-9,09
Плинність серед працівників за фінансовий рік, %	20,6	11,5	10,3	-9,1	-1,2	-44,2	-10,5

*Джерело: розроблено автором на основі інформації, наданої базою практики.*

В той час як природний рівень плинності коливається у межах 5% від середньооблікової чисельності працівників, показники компанії значно перевищують допустиму норму, що може викликати значні економічні втрати. Високий рівень плинності майже завжди сигналізує про проблеми у процесах управління персоналом, а відповідно й у доборі. Потенційно, ця ситуація склалась у зв'язку з невідповідністю очікувань кандидатів та реальних умов роботи, навантаження та цілей пошукача відповідно до цілей компанії.

Таким чином, проаналізувавши систему добору та її технологій у компанії ПрАТ «КПМГ Аудит», я помітила певні *недоліки*:

- компанія не користується HRM системою, яка б автоматизувала рекрутинг;

- компанія не має устаткованих стандартизованих критеріїв добору кандидатів на різних позиціях та відділах;
- компанія не має загальної бази кандидатів для усіх рекрутерів;
- довгий час найму призводить до втрати релевантних кандидатів, особливо на позиціях початкового рівня.

Основою ефективного процесу для компанії має виступати його автоматизм та структурованість. В той час як у компанії чітко прописана політика відбору, яка базуються на нульовій дискримінації, максимальній об'єктивності оцінки кандидата, а також правових нормах, рекрутерам не вистачає системності зберігання загальної інформації та аналізу показників роботи тощо. Тому поточний стан системи добору персоналу в ПрАТ «КПМГ Аудит» вимагає заходів по коригуванню та вдосконаленню ефективності процесу найму.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДОБОРУ ФАХІВЦІВ АУДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ПрАТ «КПМГ Аудит»

#### 3.1 Напрями вдосконалення сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»

ПрАТ «КПМГ Україна» – сучасна та прогресивна компанія, яка, зважаючи на сучасні виклики (війна, рецесія, криза на українському ринку), прагне не просто утриматися на одному рівні, але й розвиватися та збільшуватися як економічно та і у форматі розширення свого штату.

Сучасна система добору персоналу в ПрАТ «КПМГ Аудит» є структурованою і має чіткі етапи взаємодії компанії та кандидата. Всі основні положення висвітлені у документі, що називається «Recruitment Policy» або ж «Політика підбору персоналу», в якому чітко прописані правові вимоги, а саме: рівні можливості та недискримінація, дозвіл на працевлаштування та пункт про захист даних; процес підбору персоналу зокрема залучення працівників в Аудит та стажування та залучення спеціалістів у всі відділи фірми та окремий розділ присвячено реферальній програмі.

Окрім цього глобальна компанія KPMG розробила для усіх своїх фірм необхідні документи-бланки для проведення співбесід рекрутерами та лінійними менеджерами з бізнес відділів. Основними пунктами, що визначаються як критичні для оцінювання, є рівень володіння побутовою та економічною англійською, кар'єрна та життєва мотивація, соціальні якості, секція технічних запитань для перевірки рівня знань у сфері економіки тощо.

На основі отриманої інформації наданою компанією, я дійшла висновку, що система добору не вимагає критичних змін у структурі, а лише оптимізації відповідно до показників швидкості наймання та ефективності.

У табл. 3.1 наведено запропоновані мною заходи задля вирішення наявних проблем в ПрАТ «КПМГ Україна», коротка характеристика даних заходів та вартість.

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення сучасних технологій добору фахівців аудиторської компанії ПрАТ «КПМГ Аудит»

№	Проблеми	Назва заходу	Коротка характеристика заходу	Вартість впровадження	Відповід. підрозділ (особа)
1.	Компанія не має устаткованих стандартизованих критеріїв для кандидатів на різних позиціях та відділах	Створення «портретів кандидата» за ключовими вакансіями.	Розробка «портретів кандидатів» за ключовими вакансіями в електронному вигляді, тобто з пошуком яких доводиться зустрічатися найчастіше.	87 грн на вакансію	Talent Acquisition, Employer Brand&Talent Attraction підрозділи.
2.	Довгий час найму призводить до втрати релевантних кандидатів, особливо на позиціях початкового рівня	Оптимізація тривалості процесу добору	Впровадження професійної HRM системи – Workable, що дозволить скоротити час на виконання різних етапів добору, об'єднати усіх кандидатів задля уникнення множинного залучення претендента на різні позиції та	20,000\$ на рік	Talent Acquisition, Employer Brand&Talent Attraction підрозділи, HR BP.
3.	Компанія не має загальної бази кандидатів для усіх рекрутерів	Створення спільної бази кандидатів	остаточну діджиталізацію та автоматизацію персоналу.		
4.	Компанія не користується HRM системою, яка б автоматизувала рекрутинг	Автоматизація добору персоналу.			

*Джерело: розроблено автором на основі проведеної оцінки ПрАТ «КПМГ Аудит»*

Як було вже визначено раніше, система пошуку та добору персоналу наймовірно тісно пов'язана з структурними напрямками, що існують в компанії, адже саме вони можуть визначити, фахівець якого рівня, якості та навіть кількості їх потрібен для підтримання ефективної роботи підрозділів і компанії загалом. Як зазначають Лисак В. Ю. та Семендяк В. М. у своїй статті – «досвід західноєвропейських країн свідчить, що головна мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток» [52], що дуже перегукується з стратегією фірми KPMG в Україні, яка працює на засадах глобального офісу компанії.

Чітко прослідковується, що всі зазначені мною проблеми дуже пов'язані

між собою, тому системна робота над ними покращить показники. Наприклад, об'єктивно забагато часу витрачається на очікування конкретної інформації від замовника для створення портрету кандидата, що значно затягує процес добору в загальному. Тому моя пропозиція полягає у тому, аби створити бланк для основних вимог у електронному форматі для основних вакансій, які найчастіше відкриваються у компанії (таблиця 3.2). Документ міститиме наступні пункти:

1. Назва позиції
2. Структурний відділ
3. Рівень позиції
4. Рівень заробітної плати
5. Рівень освіти та спеціалізація
6. Рівень знань іноземної мови
7. Необхідні технічні знання та навички

Для рекрутера також важливою інформацією є рівень пріоритетності вакансії, хто з менеджерів буде проводити технічну співбесіду, чи готові були б розглядатися кандидатів з меншим досвідом/рівнем англійської мови тощо. Однак, на мою думку, розробити систему критично важливих саме соціальних навичок повин сам рекрутер відповідно до рівня та особливостей позиції, а також до цінностей компанії – Integrity, Excellence, Courage, Together, For Better.

Однак, створення такого документу не можливе без залучення безпосередніх керівників майбутніх працівників. Саме з ними варто устаткувати список критеріїв, особливо, *hard skills*, адже вони якнайкраще знають, які якості і компетенції є критично важливими для підлеглих. Також, доцільно було б проаналізувати досвід наймання вже працевлаштованих колег, які працюють певний час в компанії на конкретній позиції, аби виявити пріоритетність тих самих якостей та компетенцій.

Таблиця 3.2 – Приклад заповненого бланку «Портрет кандидата»

Назва позиції	Молодший аудитор бізнесу
Структурний відділ	Відділ Audit
Рівень позиції	A1
Керівник	

Закінчення табл. 3.2

Рівень заробітної плати	20,000-23,000 грн
Рівень освіти та спеціалізація	Студент останнього курсу бакалаврату або випускник, студент магістратури, аспірантури спеціальностей бухгалтерський облік/аудит/фінанси або економіка
Рівень знань іноземної мови	Upper-intermediate
Формат роботи	Гібридний, дистанційний
Соціальні навички	Комунікабельність, Лідерство, Відвертість, Тайм-менеджмент, Самоконтроль, Вміння працювати в команді, Критичне та аналітичне мислення Особисті цінності
Професійні навички	Хороший рівень володіння Excel, зокрема знання формул VLOOKUP, SUMIFS, Pivot таблиці Високий рівень логічного мислення Базові знання з бухгалтерського обліку (наприклад, базові проводки, види первинної документації, поняття амортизації та її методів нарахування, податки тощо) Загальне розуміння структури фінансової звітності, її складових, взаємозв'язку між формами, базове розуміння різниці стандартів її складення. Питання загальноекономічного характеру (наприклад, поточний рівень інфляції, макроекономічний прогноз зростання ВВП, поточна ситуація в банківському секторі тощо)
Професійний досвід	Не обов'язковий, як плюс – досвід у компанії «Великої четвірки», 2 <sup>nd</sup> tier аудиторсько-консалтингові компанії

*Джерело: розроблено автором на основі проведеної оцінки ПрАТ «КПМГ Аудит»*

Цифровізація HR сфери – процес, який неможливо уникнути. Його важливість визначається темпом роботи компанії та її адаптації до глобальних змін. Саме тому рекрутери повинні розвивати свої цифрові компетентності. У свою чергу Г. С. Лопушняк у своїй роботі «Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу» зосереджує увагу на вагомості осучаснення процесів управління [53].

Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. у своїй статті зазначають, що цифрова трансформація вже має великий вплив на роботу HR-відділів компаній, тож сучасний український бізнес просто приречений на кардинальні зміни. Таким чином вдосконалення полягає не тільки у запровадженні технології Е-рекрутингу, але й автоматизації всього відбору завдяки системі менеджменту персоналу або ж

HRM системі. Як відомо, такі програми мають широкий спектр функціоналу, що допоможе оптимізувати усі бізнес-процеси та операції, для створення адекватних умов та досвіду будь-якого працівника в середині компанії: його пошуку та підбору, адаптація та онбординг, розрахунок та фіксація заробітної плати, премій та бонусів, лікарняних та відпусток тощо [21].

На разі компанія вже має власну LMS систему для автоматизації внутрішнього навчання працівників, IBS систему для відслідковування основних показників роботи кожного працівника, SAP Success Factors для постановки цілей на рік, отримання та надання відгуку про якість роботи, внутрішньої комунікації колег тощо. До початку повномасштабного вторгнення компанія KPMG користувалась програмним забезпеченням CRM E-Scaff, що була розроблена та зареєстрована на території Російської Федерації, однак з об'єктивних причин компанія відмовилась від усіх послуг. Тому, на разі, ПрАТ «КПМГ Аудит» має труднощі з веденням обліку кандидатів і користується базами кандидатів створених в Excel.

Зрозуміло, що окрім глобальної проблеми пов'язаною з відсутністю бази кандидатів загальної для всіх рекрутерів компанії, процес рекрутингу дуже уповільнений, адже фахівці з пошуку та підбору талантів вимушені власноруч вносити та узагальнювати в Excel усю інформацію про кандидатів на етапі скринінгу резюме, телефонного інтерв'ю, а також змінювати статус кожного кандидата відповідно до його шляху у відборі. На основі усного опитування рекрутерів отримана така інформація, що ті фахівці, що займаються масовим набором, можуть витратити близько 4-6 годин щотижня на опрацювання бази. На нашу думку, це дуже критичний показник затримки процесу добору, адже витрачається занадто великий період часу саме на технічну складову роботи з базою даних.

Ми вважаємо, що для компанії доцільно обрати сучасну HRM систему, наприклад, Workable. Перш за все, це дозволить скоротити втрати часу на етапі погодження кандидатів після технічної та фінальної співбесіди. По-друге, команда отримає синхронізовану базу усіх кандидатів, що проходять відбір поточно у

компанії, для усіх учасників проведення відбору.

Очікується, що термін реалізації зайняв би до 2-х місяців, включаючи коригування наданого програмного забезпечення відповідно до корпоративних політик компанії, поточних потреб рекрутерів і розвитком системи загалом. Окрім того, програма має пройти успішний етап інтеграції з усіма наявними системами та інтернет-розширеннями в компанії, що пов'язані з добором та управлінням персоналу як таким, наприклад, сайтами для пошуку роботи тощо. Для реалізації, має бути створена також проектна команда, яка складатиметься з фахівців відділу HR та IT.

Також варто одразу прорахувати потенційні ризики, що можуть виникнути в ході реалізації заходу автоматизації та оптимізації процесу добору:

- адаптація стандартної версії програмного забезпечення відповідно до потреб команди рекрутерів та поєднання з іншими електронними системами триває довше, ніж очіувалося;

- дехто із працівників, що займаються добором персоналу, можуть мати проблеми з освоєнням платформи та синхронізацією відповідно до нових версій HRM системи при роботі;

- створений ознайомчий тренінг від компанії, що пропонує послуги, потенційно матиме інформацію, що не відповідатиме визначеному формату системи для рекрутерів.

Очікуваний результат реалізації заходу може бути наступним:

- вже готова програма та автоматизація конкретних процесів та етапів добору значно знизить втрати часу, як ресурсу, для фахівців з підбору та пошуку талантів, особливо на механічну роботу – внесення та оновлення інформації про кандидатів та їх результатів у відборі, формування звітів та статистики по ефективності та якості закриття вакансії тощо;

- відбудеться спрощення та пришвидшення комунікації між замовником та відповідальним рекрутером, адже вони зможуть переглядати процес роботи над закриттям вакантної позиції;

- зменшення кількості ситуацій множинного залучення претендента на

різні позиції, що критично для компанії.

### **3.2 Впровадження хмарної рекрутингової платформи Workable для автоматизації та вдосконалення технології добору фахівців аудиторської компанії ПрАт «КПМГ Аудит»**

Рекрутери в ПрАТ «КПМГ Аудит» не використовують жодного спеціалізованого програмного забезпечення призначеного для добору кандидатів, тому змушені зберігати резюме кандидатів у свої персональні папки на сервері компанії. Як зазначалося раніше, вони також повинні створювати файли в Excel для відстеження кандидатів і планувати співбесіди за допомогою окремого календаря в програмі Microsoft Outlook. Такий підхід не забезпечує ефективного та якісного процесу відбору. Однозначно, поточні процеси рекрутингу цифровізовані, але зовсім не автоматизовані. Як наслідок, рекрутери виконують майже кожну операцію в декількох додатках, які дублюють інформацію. Це часто призводить до зниження ефективності рекрутингу, оскільки занадто багато часу витрачається на повторення інформації для кожної заявки. Найкращим рішенням є комплексне програмне забезпечення HRM, або навіть – ATS.

Аби обрати економічно вигідну та ефективну програму, було проведено тендер серед трьох обраних претендентів. До цього переліку увійшли програми SAP SuccessFactors Recruiting, PeopleForce та Workable, які можуть забезпечити максимальну конфіденційність інформацій про працівників та кандидатів, а також найбільше відповідають вимогам компанії.

SAP розрахований на оптимізацію усіх бізнес-процесів, що впливає на глибину розроблення програмного забезпечення для різних напрямів, у нашому випадку – рекрутингу. SAP SuccessFactors Recruiting – хмарне рішення, що поєднує ATS та CRM для усунення складнощів, отриманий ізольованістю процесів. Це призводить до значного підвищення ефективності для команди з підбору персоналу та покращений досвід для кандидатів. Однак, програмне забезпечення спрямоване більше на аналітичну складову, а саме HR метрики для

розрахунку якості процесу добору [54].

PeopleForce – це HRM система, що дозволяє об'єднати всі необхідні HR-менеджерам інструменти на одній платформі та допомагає створити ефективну корпоративну культуру без зайвих витрат часу та зусиль. Одним із модулів програмного забезпечення є PeopleRecruit, основними можливостями якого є:

- АТС на основі Канбан.
- Інтеграція з українськими та міжнародними сайтами пошуку роботи.
- Можливість електронного підпису PeopleSign.
- Розширення PeopleForce Prospector для Google Chrome.
- Скринінговий тест для рекрутингу [55].

Workable – це хмарна рекрутингова платформа, що була заснована в 2012 році та вже допомогла більш ніж 27 000 компаніям набрати понад мільйон кандидатів [56].

Ця система оснащена автоматизованими інструментами на основі штучного інтелекту, які пришвидшують процес найму від заявки до листа з пропозицією щодо працевлаштування. Крім того, платформа заохочує співпрацю у процесі життєвого циклу вакансії між замовником та рекрутером та дозволяє отримувати та повідомляти рішення команди та її окремих членів будь-де та будь-коли через мобільний додаток [57].

Головні переваги цієї системи полягають у наступному [58]:

- Пошук та оцінювання великої кількості кандидатів за короткий термін;
- Інструментарій для порівняння та аналізу кандидатів за основними критеріями та сортування від найбільш до найменш релевантних резюме;
- Вбудована система автоматизованої HR-аналітики, особливо метрики для оцінювання якості, швидкості, вартості процесу добору, дослідження воронки кандидатів (рис. 3.1);
- Фокус на добір та онбординг та налаштування функціоналу саме на ці бізнес-процеси, а саме:
  - Інтеграція з понад 200-ми різними програмами, сайтами, застосунками та розширеннями на основі штучного інтелекту, рекомендацій

працівників тощо (рис. 3.2);

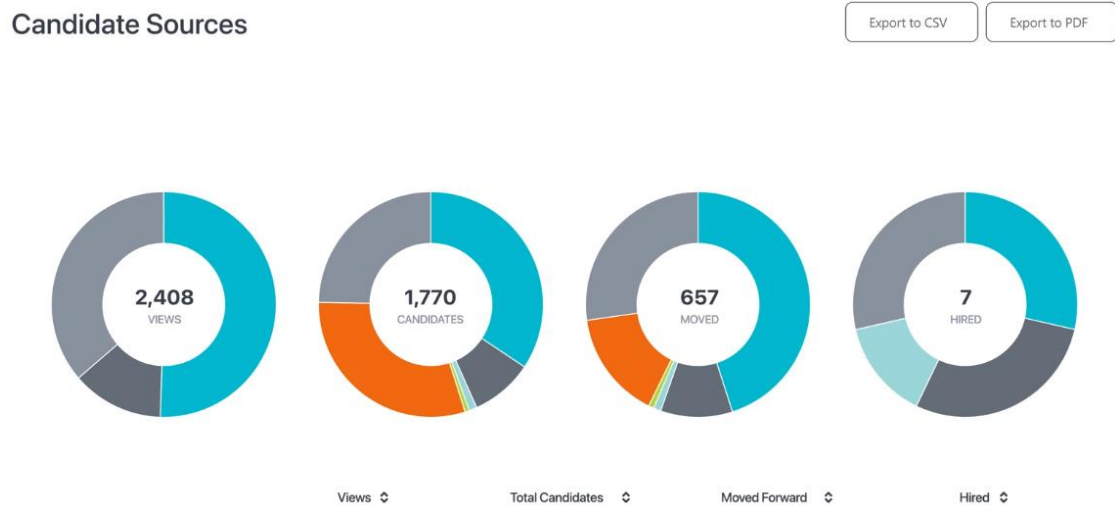


Рисунок 3.1. – Приклад аналітики ефективності джерел пошуку [58]

- Доступ до електронних адрес пошукачів та можливість розсилки шаблону електронного листа;
- Відкриті календарі працівників, що залучені до процесу відбору;
- Можливість імпортування вже створених баз даних тощо

Проаналізувавши можливості платформи Workable, можна виокремити ще декілька можливостей (рис. 3.3).



Рисунок 3.2. – Сервіси, з якими є інтеграція у Workable [58]

По-перше, платформа Workable дає можливість підключити основних hiring менеджерів, що уможливорює створення ними заявки та її безпосередньої публікації для фахівців по роботі з персоналом. По-друге, Workable може запропонувати власні розроблені плагіни для сорсингу та парсингу резюме, а

також зручний формат ведення бази кандидатів зі зручними фільтрами. Зрозуміло, що не менш важливим фактором вибору та подальшого використання платформи Workable є легкий для розуміння та освоєння функціонал та простий інтерфейс, загальна доступність системи та відповідність вартості та якості тощо. Компанія, що розробила ATS Workable, надає потенційним клієнтам безкоштовний пробний період для ознайомлення, що триває 15 днів. За цей час в компанії була можливість дослідити та протестувати усі функції базової версії. Також, великою перевагою стало те, що за необхідності будь-хто зможе отримати цілодобову технічну підтримку з якнайменшим терміном відповіді від моменту повідомлення про проблему.

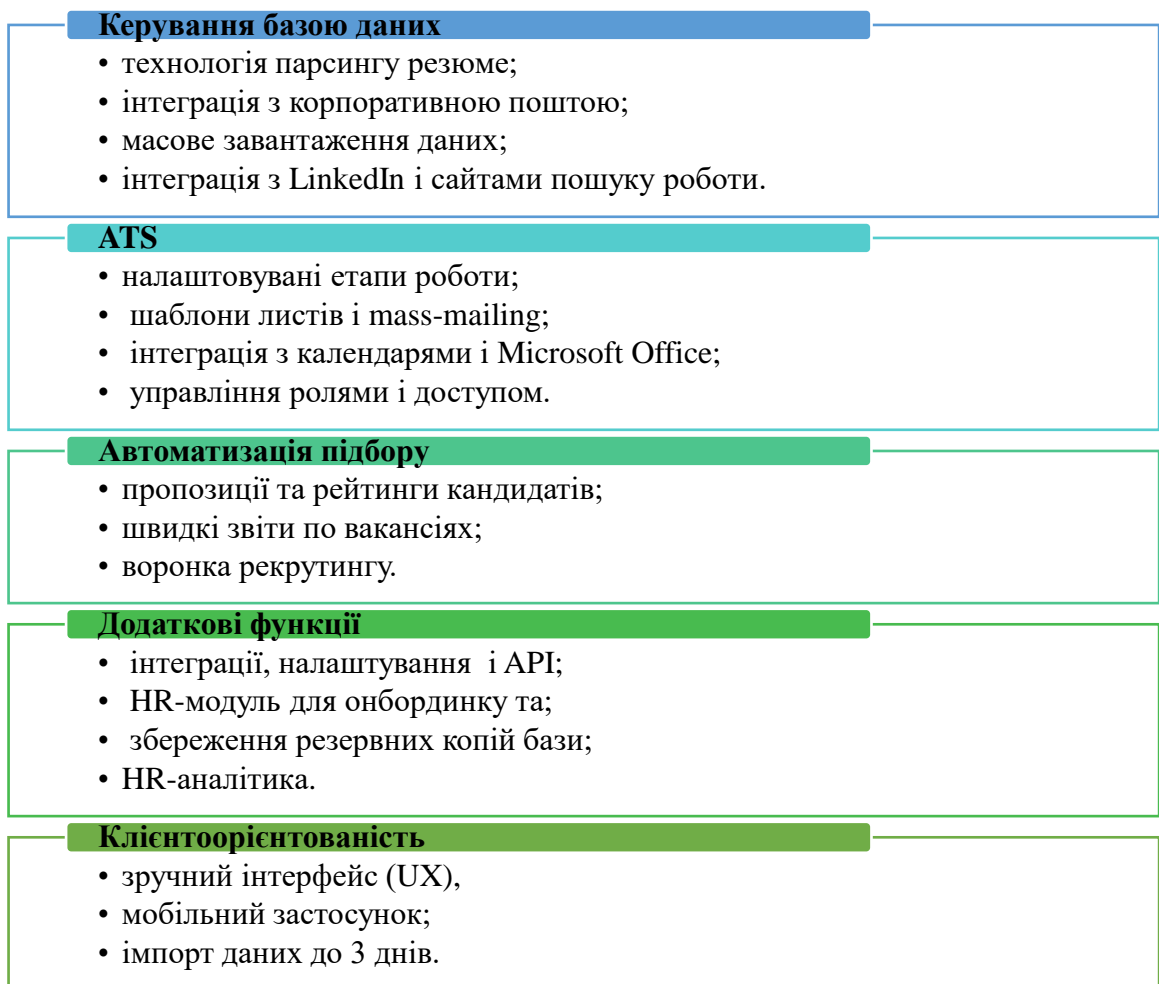


Рисунок 3.3. – Можливості спеціалізованої хмарної рекрутингової платформи Workable [58]

Також, проаналізувавши список потенційних програм та сайтів тощо, з якими інтегрується Workable, виявилось, що більшість цифрових технологій,

якими користуються працівники компанії KPMG, легко синхронізуються з цим програмним продуктом.

### 3.3 Оцінювання ефективності запропонованого заходу

На підставі проведених розрахунків, в середньому один рекрутер, який не використовує програмне забезпечення у роботі, витрачає приблизно 33 години на обробку однієї вакансії.

Для заповнення однієї вакансії, потрібно виконати ряд дій, деякі з них є одноразовими, а інші доводиться повторювати щодня, можливо по декілька разів. В більшості випадків стандартну позицію можна закрити протягом від 2 тижнів до 1,5 місяця за умови великої зосередженості і чинників, що інколи неможливо передбачити, наприклад швидко знайшовся «ідеальний кандидат». Середній термін складає 29,9 днів, який будемо використовувати для множення щоденних робочих годин. Цей термін взятий як середнє арифметичне між мінімальним і максимальним значеннями, що найбільш відображає реальні умови з урахуванням ймовірності різних непередбачуваних ситуацій.

Нами були проведені порівняння часових затрат рекрутера на кожному етапі добору без використання платформи Workable і з використанням, а також розрахована реальна економія часу. Результати цього порівняння наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Економія витрат часу з використанням програмного продукту Workable

Етапи добору	Витрати часу без Workable (хвилин)	Витрати часу з Workable (хвилин)	За рахунок чого економія
Створення опису вакансії і прописування вимог до кандидата	45	15	Система має архів закритих вакансій, що вже існували, це уможливорює повторну публікацію з мінімальними корективами
Публікація вакансії	30	10	
Активний пошук кандидатів на різних job-платформах	35	35	

Закінчення табл. 3.3

Етапи добору	Витрати часу без Workable (хвилин)	Витрати часу з Workable (хвилин)	За рахунок чого економія
Швидкий огляд та відфільтрування резюме, які були знайдені на сайтах пошуку роботи	0,4 хв × 100 резюме = 40 хв	0,4 хв × 100 резюме = 40 хв	
Перейменовування та зберігання обраного пулу резюме в персональні папки відповідно до вакансії на сервері компанії	28	2	Завдяки інтеграції з job-сайтами, система дає можливість вносити кандидатів до бази в середині платформи за один натиск
Аналіз резюме, що були надіслані кандидатами	1 хв × 10 резюме × 29,9 днів = 299	1 хв × 10 резюме × 29,9 днів = 299	
Зберігання відібраних отриманих резюме та занесення інформації до бази кандидатів	7 хв × 29,9 днів = 209,3	0	Workable дозволяє швидко і ефективно завантажувати масу резюме з електронної пошти, архівів та інших джерел.
Надсилання листів на різних етапах, наприклад, лист з тестуванням або лист-запрошення на співбесіду тощо (в розрахунку на 4 різних листа)	4 хв × 4 листа × 29,9 днів = 478,4	2 хв × 4 листа × 29,9 днів = 239,2	Якщо внести вже створений шаблон та зазначити місця для змінної інформації, наприклад, імені та часу, то надалі умовно деталізовані листи будуть надсилатися швидше
Телефонна комунікація з кандидатами, наприклад, скринінг, запрошення на співбесіду, повідомлення відгуку тощо (в розрахунку на 4 дзвінки)	5 хв × 4 дзвінки × 29,9 днів = 598	5 хв × 4 дзвінки × 29,9 днів = 598	
Проведення HR-інтерв'ю (в розрахунку на 10 кандидатів)	50 хв × 10 кандидатів = 500	50 хв × 10 кандидатів = 500	
Розсилка для кандидатів, про закриття вакантної посади	10	0	Сповіднення можна легко відправити з інтерфейсу системи всього лише одним натисканням, оскільки програма автоматично вставляє ім'я кандидата в шаблон, а також дозволяє mass-mailing.
Всього	2238 хв = 37 год. 29 хв.	1738 хв = 28 год. 9 хв.	

Джерело: розроблено автором

Якщо рекрутер в ПрАТ «КПМГ Аудит» щомісячно обробляє в середньому

5 вакансій, використання платформи Workable дозволить зекономити час і отримати внутрішню базу кандидатів. Завдяки їй закриття вакансій виявляється значно швидшим, що є важливою перевагою. Дослідження спрямоване на визначення кількості таких прискорених наймів та термінів їх здійснення.

Після перегляду статистичних даних по рекрутингу, ми помітили, що протягом 2023 року в компанії 1 з 5 вакансій закриті завдяки кандидату з внутрішньої бази і це впливає на швидкість закриття вакансії – близько 48% скорочення витрат часу, 4 з 5 ж – це нові «зовнішні» кандидати. Середня економія часу на одну вакансію становить 8,4 години, а загальна економія робочого часу у свою чергу складає вже 13,27 годин.

Якщо фахівець з добору працює на повній зайнятості, тобто стандартно 176 годин на місяць, то загальна економія робочого часу розраховується наступним чином:

$(4 \text{ вакансії} \times 8,4 \text{ години}) + (1 \text{ вакансія} \times 13,27 \text{ години}) = 46,9 \text{ години в місяць.}$

$46,9 \text{ години економії} / 176 \text{ робочих годин в місяць} = 26\% \text{ робочого часу на місяць.}$

На рік економія часу складатиме:

$26\% \times 12 \text{ місяців} = 3,12 \text{ місяців.}$

Скорочення виникає завдяки ефективності професійного програмного забезпечення Workable, яке оптимізує трудомісткі процеси:

- Публікація вакансії: Система автоматично створює сторінку вакансії на основі введених даних, а також генерує посилання, яке дозволяє кандидатам надсилати відгуки прямо на сторінці вакансії, що зручно, оскільки інформація миттєво потрапляє в систему.

- Інтеграція з платформами для працевлаштування: Workable інтегрується з різними платформами та сайтами пошуку роботи, соцмережами тощо, дозволяючи додавати кандидатів з цих ресурсів у власну базу лише за 1 натискання.

- Парсинг резюме з пошти та інших джерел: Система щодня автоматично

збирає резюме з електронної пошти та акаунтів на платформах для розміщення вакансій.

– Повідомлення про відмову кандидатам: Workable дозволяє відправляти повідомлення про відмову кандидатам прямо з інтерфейсу системи, автоматично додавши ім'я кандидата в шаблон.

– Розсилка листів різного типу: впродовж усього життєвого циклу вакансії можливо створити необхідні шаблони, та змінювати лише персональну інформацію кожного кандидата, додавати посилання для зустрічей, співбесід тощо.

Однак варто оцінити ефективність роботи рекрутерів. Як вже зазначалося раніше, один рекрутер закриває в місяць 5 вакансій. В компанії наразі працює 8 спеціалістів з добору та пошуку талантів, тобто в місяць в загальному закривається 40 вакансій. Зрозуміло, що кількість вакансій не зміниться від того, чи був запроваджений захід. Якщо програмне забезпечення оптимізує операційну місячну роботу одного працівника на 26%, відповідно часові витрати усього відділу знижуються на 26% відповідно, а це значить, що ту саму кількість вакансій можна було б закрити з меншою кількістю фахівців з добору, а саме 6 фахівців з добору у відділі замість 8. Зрозуміло, що в середньому на одного рекрутера припадало по 6,7 вакансій.

У такому випадку, за рік ми отримуємо економічну вигоду (чистий річний прибуток) від платформи Workable у розмірі:

$$2 \text{ рекрутера} \times 18000 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 432\,000 \text{ грн.}$$

Якщо перевести цю суму у доларовий еквівалент то ми отримаємо: \$11973,70.

Для оцінювання терміну окупності інвестицій (капіталовкладень) на придбання платформи Workable в сумі \$20000 використовуємо формулу:

$$T_0 = I / \text{ЧП}, \quad (3.1)$$

де  $T_0$  – термін окупності;

$I$  – величина інвестицій;

ЧП – чистий річний прибуток.

$T_0 = I / \text{ЧП} = 20000 / 11973,7 = 1,67$  роки або 1 рік і 8 місяців

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень ( $K_e$ ) визначають з відношення приросту прибутку, зумовленого ними, до загального обсягу інвестицій. Його обчислюють за формулою:

$$K_e = \text{ЧП} / I, \quad (3.2)$$

де ЧП – приріст прибутку за рахунок інвестицій, грн;

I – обсяг капіталовкладень, грн.

$$K_e = \text{ЧП} / I = 11973,7 / 20000 \times 100\% = 59,9\% \sim 60\%$$

В перший рік після придбання платформи Workable за рахунок прибутку окупиться 60% понесених витрат (інвестицій).

За 8 міс. другого року за рахунок прибутку окупиться решта 40% понесених витрат (інвестицій).

Це все підтверджує той факт, що використання професійного програмного забезпечення для добору персоналу стає невід'ємною частиною сучасних практик у сфері управління персоналом.

## ВИСНОВКИ

У рамках написання кваліфікаційної магістерської роботи та проведеного дослідження було з'ясовано сутність добору персоналу та його відмінність від схожих понять «підбір», «відбір» та «набір». Ми дійшли висновку, що у зв'язку з різними поглядами науковців, не існує одного загального трактування цього терміну. Однак, на нашу думку, добір є процесом створеним на основі узагальнення та компонування підбору, відбору та набору. Також схожа ситуація складається з рекрутингом, який через двоїстість поглядів різні групи науковців визначають як і окремий бізнес-процес, що тотожний процесу добору, так і суто його технологія. На нашу думку, інші технології добору, наприклад, сорсинг, скринінг, хедхантинг тощо – можуть рівносильно розцінюватися як етапи або джерела рекрутингу, а тому тільки підтверджують думку про взаємозамінність термінів добір персоналу та рекрутинг. Сорсинг-стратегії у свою чергу для аудиторських компаній вимагають чіткості плану та якісного аналізу ринку праці та рівень конкурентоспроможності організації для розробки заходів для покращення процесу залучення нових талантів.

Ретельне вивчення етапів та особливостей технології добору фахівців для аудиторських компаній, включило і чітко визначений алгоритм дій, який регламентується і враховує джерела пошуку персоналу, методи відбору та оцінки кандидатів та організаційні аспекти. Правильно розроблений процес добору фахівців не тільки дозволяє ефективно здійснювати відбір кандидатів, але також ідентифікувати області та спеціалізації, які потребують нових працівників. Важливо відзначити, що використання таких технологій значно спрощує процес формування компетентностей в області добору персоналу. Для аудиторських компаній вкрай необхідно мати портрет кандидата на кожну вакантну позицію, на основі якого будуть перевірятися та оцінюватися усі якості та компетенції претендента впродовж усіх етапів добору та особливо в процесі телефонного скринінгу та на сайтах пошуку роботи, тестування та співбесід.

Аналіз методичних підходів до дослідження ефективності добору показав,

що є різні показники для оцінки роботи компанії у цьому напрямі, серед яких є швидкість, вартість та якість добору фахівців. Швидкість добору визначається тривалістю життєвого циклу вакансії: від самого початку до закриття. Для ширшої картини рекрутери можуть вирахувати тривалість операцій з урахуванням операційної роботи, що уможлиблює відслідковування ефективності використання часу. Економічна ефективність системи добору персоналу визначається за допомогою розрахунку вартості процесу добору, як для однієї вакансії та і місячної роботи рекрутера. Такі основні показники, як витрати на утримання відділу добору персоналу, витрати на оплату роботи рекрутера та його робочого місця, а також і вартість однієї години, витрати на рекламу на різних ресурсах, а тому і потенційні витрати на автоматизацію процесу добору в нашому випадку тощо – є показниками відповідності чи навпаки кількості витрачених матеріальних ресурсів у відповідності до витраченого часу. Не менш важливою є і якість добору фахівців для аудиторських компаній. Аналітика плинності персоналу за фінансових рік та рівень успішності проходження випробувального періоду, тривалість навчання тощо, якнайкраще покажуть проблеми у процесах управління персоналом, а відповідно й у доборі.

Аудиторська компанія KPMG, а зокрема ПрАТ «КПМГ Аудит» спеціалізується на діяльності у сфері бухгалтерського обліку й аудиту. Клієнтська база включає середні та великі комерційні організації, державні установи з таких галузей, як агрономія, банківський сектор, ІТ, інфраструктура, транспорт і логістика тощо.

За 2020-2022 роки можна відзначити тенденцію до скорочення середньої кількості працівників в компанії, однак фінансові показники свідчать про позитивні зрушення в ефективності компанії. У 2022 році, на противагу 2021 фінансовому року, прибуток знизився на 23,18%, хоча в той самий час відбулося збільшення річного фонду заробітної плати на 10,20%.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати у 2022 році -0,41, що є менше одиниці. Це означає, що збільшення рівня продуктивності було досягнуто зменшенням середньооблікової

чисельності працівників. Однак було виявлено ще одну проблему – темп зростання заробітної плати є меншим за попередній показник, що вказує на те, що матеріальна мотивація не базується на збільшенні обсягів роботи.

На основі аналізу даних наданих компанією, ми зафіксували рівень плинності персоналу протягом 3 фінансових років, що значно перевищують природний рівень плинності у межах 5%. Тим не менш, позитивні зміни становлять зменшення загальної плинності у два рази у 2023 році в порівнянні від 2021 року. Питома вага працівників, що не пройшли випробувальний період, становить у 2023 році становить 16,5%, що на 5,7% перевищує показник минулого року. Високий рівень плинності є показником проблем у процесах управління персоналом, особливо у доборі.

У компанії усі відділи, що забезпечують функціонування та внутрішні процеси, мають загальну назву Центральні Служби. Серед них є People, Performance & Culture, Markets, Risk Management, Finance, In-House Legal, ITS, Facilities & Operations, Shared Delivery Center. People, Performance & Culture – це HR відділ у KPMG, що включає наступні напрями – HR Operations, Talent Acquisition, Employer Brand&Talent Attraction, Learning&Development, HR Business Partners. Основними задачами виступають розвиток бренду роботодавця, допомога та оформлення документації, організація навчання та нарахування заробітних плат і бонусів, організація проєктів корпоративної соціальної відповідальності, проведення добору персоналу.

Процес добору персоналу в ПрАТ «КПМГ аудит» здебільшого зорієнтований на пошуку молодих спеціалістів для початкових позицій, що поступово будуть зрощені та навчені всередині компанії. Основне завдання відділів Talent Acquisition та Talent Attraction – це підбір правильних технологій, методів, джерел тощо, для високоефективного та якісного процесу добору та мінімізації вже наявних прогалин у системі пошуку і підбору талантів. Добір персоналу в компанії формується навколо операційних потреб.

Основними етапами добору в ПрАТ «КПМГ аудит» виступають: отримання заявки від керівництва відділу про необхідність добору працівника/ків

на певну посаду, пошук кандидатів на вакантні посади та первинний аналіз відомостей і резюме, попереднє інтерв'ювання кандидатів по телефону/скринінг, тестування, співбесіда з HR та відбір найрелевантніших пошукачів, співбесіда зі спеціалістами бізнес-підрозділу, фінальна співбесіда з Директором/Партнером, ухвалення пропозиції про роботу, процедура надання попередньої пропозиції та пропозиція про прийом на роботу

Основний масив кандидатів компанія отримує з зовнішніх джерел пошуку, серед яких найпопулярнішими та найефективнішими є сайти з пошуку роботи (robota.ua, work.ua, Djinni, Dou.ua), соціальні мережі (LinkedIn, Instagram) та месенджер Telegram.

Добір персоналу у компанії KPMG складним і багаторівневий процес, що вимагає використання чіткого алгоритму, незалежно від застосовуваних технологій добору фахівців. Додатково було оцінено ефективність добору фахівців. Діюча система добору персоналу в компанії демонструє свою ефективність, але має певні недоліки. Ураховуючи умови українського бізнес-середовища та стратегічні плани управлінців компанії, які включають розширення сфери діяльності, система добору персоналу потребує коригувань для забезпечення очікуваного прибутку та підвищення якості добору персоналу. Виявлені проблеми в доборі спеціалістів у компанії включають: компанія не користується HRM системою, яка б автоматизувала рекрутинг; не має устаткованих стандартизованих критеріїв для кандидатів на різних позиціях та відділах, тобто «портрету кандидата»; не має загальної бази кандидатів для усіх рекрутерів; а також довгий час найму призводить до втрати релевантних кандидатів, особливо на позиціях початкового рівня. У своїй «Політиці підбору персоналу» компанія неодноразово наголошує на нульовій дискримінації, максимальній об'єктивності оцінки кандидата та правових нормах, рекрутерами не вистачає рівня оптимізації та автоматизму операцій, а також системності зберігання інформації. Тому станом на сьогодні є декілька напрямів по коригуванню та вдосконаленню ефективності процесу найму: 1) Створення «портретів кандидата» за ключовими вакансіями; 2) Оптимізація тривалості

процесу добору; 3) Створення спільної бази кандидатів; 4) Автоматизація добору персоналу, але 2-4 заходи об'єднані рекомендацією оптимізування процесу завдяки HRM системі.

На нашу думку, найбільшої користі принесе саме впровадження HRM системи Workable. Функціональними перевагами цієї системи стали: пошук та оцінювання великої кількості кандидатів за короткий термін; інструментарій для порівняння та аналізу кандидатів за основними критеріями та сортування від найбільш до найменш релевантних резюме; вбудована система автоматизованої HR-аналітики, особливо метрики для оцінювання якості, швидкості, вартості процесу добору, дослідження воронки кандидатів; фокус на добір та онбординг та налаштування функціоналу саме на ці бізнес-процеси. Згідно з нашими підрахунками, імплементація програмного забезпечення скоротить витрати часу на операційні задачі на 26% за рік, тобто 3,12 місяців роботи одного рекрутера, економічну вигоду у 432 000 грн на рік завдяки зменшенню штатних рекрутерів на дві особи. Пропозиція також має високу окупність – 1,67 роки або 1 рік і 8 місяців, де за перший рік окупиться 60% інвестицій та 40% за наступні 8 місяців.

Отже, добір персоналу – це процес в управлінні персоналом забезпечення компанії високоефективними та якісними працівниками. І хоч не можливо реалізувати ідеальні умови, що науковці визначають в теорії, на практиці ми можемо його покращувати завдяки автоматизації та оптимізації процесу як у прикладі з ПрАТ «КПМГ Аудит».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. Посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
2. Іванісов О. В. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі : збірник наукових праць*. Переяслав-Хмельницький: 2020. вип. 4 (60). ч. 8 С. 10–17.
3. Коляда С. П. Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П. Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 125 с.
4. Зайченко Є. О. Планування та формування персоналу підприємства. *Планування та формування персоналу підприємства*. 2020. № 11/1. С. 12–16.
5. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк та ін. за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К: КНЕУ; Краматорськ: НКЗМ, 2013. 666 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
7. Чорна М. В., Білоножко М. М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. № 1(2). 2019. С. 69-76.
8. Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти онтолого - правової характеристики та механізму їхньої реалізації. *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*. 2009. № 3. С. 174–182.
9. Перкова М. В. Задачі рекрутингу в системі управління персоналом сучасної організації. Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації»: тези доп., 21 лютого 2023 р. Дрогобич: ЦФЕНД, 2023. ч. 1. С. 40-43. URL:

<http://www.economics.in.ua/2023/03/21-2.html> (дата звернення 10.07.2023)

10. Євтушенко Г.І., Ковальчук В.В. Доцільність використання сучасних технологій у пошуку та відборі персоналу. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах»: тези доп., 15–16 березня 2018 р. Ірпінь: 2018. С. 24, – 245
11. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296-301. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_2\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49) (дата звернення 11.07.2023)
12. Нюанси побудови процесу сорсингу в компанії. *Hurma*. URL: <https://hurma.work/blog/nyuansi-pobudovi-proczesu-sorsingu-v-kompaniyi/> (дата звернення 20.07.2023)
13. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В.. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
14. Гончарова С. Ю. Скринінг як технологія швидкого добору персоналу підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2020. 4 березня. С. 1-3.
15. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 302–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309> (дата звернення 25.07.2023)
16. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / Цимбалюк С. О. ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2009. 399, [1] с.
17. Лопушняк Г. С., Скидан М. І. Заклади вищої освіти і стейкхолдери: проблеми та перспективи співпраці. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8961> (дата звернення 01.08.2023)
18. Василик А. В., Купріян М. В. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 200–207.

- DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-200-207> (дата звернення 01.08.2023)
19. Dr. John Sullivan. Most Sourcing Is Painfully Dull — It’s Time to Try Some Creative Approaches. ERE. URL: <https://www.ere.net/articles/most-sourcing-is-painfully-dull-its-time-to-try-some-creative-approaches> (дата звернення 05.08.2023)
20. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318> (дата звернення 07.08.2023)
21. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 90–102. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090) (дата звернення 09.08.2023)
22. Чому варто відвідувати ярмарки вакансій? *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/blog-of-chat-bot-dtalca/job-fairs.html> (дата звернення 09.08.2023)
23. Аутстафінг: що це за послуга та чим відрізняється від аутсорсингу. *Hurma*. URL: <https://hurma.work/blog/autstafing-shho-cze-za-posluga-ta-chym-vidriznyayetsya-vid-outsorsyngu/> (дата звернення 09.08.2023)
24. Безручук С. Л., Тишкевич І. Ю. Аутсорсинг і аутстафінг: відмінності понять. Міжнародна наукова конференція «Розвиток обліку, аналізу і аудиту суб’єктів суспільного інтересу» тези доп., 20–21 жовтня 2017 р. Житомир: 2017. С. 185-187. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/185.pdf> (дата звернення 10.08.2023)
25. Лобза А. В. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу / А. В. Лобза, С. Ю. Клименко // *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 87-90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_5\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_25) (дата звернення 10.08.2023)
26. Neelie Verlinden. Full Cycle Recruiting: All You Need to Know. *AIHR*. URL:

- <https://www.aihr.com/blog/full-cycle-recruiting/> (дата звернення 12.08.2023)
27. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 49-60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07) (дата звернення 12.08.2023)
28. Скібська К. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 4. С. 114-121.
29. Лобза А. В., Бикова А. Л., Пильгун А. Р. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3 (77). С. 123–129.
30. Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників CleverStaff. *CleverStaff*. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekruty-nhv-sotsmerezkhkh/> (дата звернення 14.08.2023)
31. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник*. Серія: економіка. 2022. № 12. С. 76–83. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11> (дата звернення 14.08.2023)
32. Manolov N. 3 Top AI Solutions for Recruitment (and When to Use Them). *AIHR*. URL: [https://www-aihr-com.translate.goog/blog/aisolutions/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=uk&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=wapp](https://www-aihr-com.translate.goog/blog/aisolutions/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=wapp) (дата звернення 15.08.2023)
33. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6166> (дата звернення 17.08.2023)
34. Балабанова Л. В, Сардак О.В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 463 с.
35. Досвід проведення онлайн-співбесід. Результати опитування. *Robota.ua.budni*. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/recruiting/online-spivbesidi-rezultatiopituvannya> (дата звернення 17.08.2023)
36. Види співбесід. *Cleverstaff*. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/vydy-spivbesid/> (дата звернення 18.08.2023)

37. Довбуш В. І. Інтерв'ю як інноваційний метод підбору та оцінки персоналу . III всеукраїнська наук. інтернет-конф. «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Київ: 2018, С. 292-297.
38. Корольчук В.М. Психологія стресостійкості особистості [текст]: дис. д-ра психологічних наук 19.00.01 / В.М. Корольчук; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН Укр. К., 2009. 511 с.
39. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць; за ред.:М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. №3(67). С. 199–207 URL: [https://journals.urau.ua/vsed\\_oneu/article/view/170466/170198](https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/170466/170198) (дата звернення 20.08.2023)
40. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження консалтингової компанії «Deloitte Touche Tohmatsu Limited». *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-10.pdf> (дата звернення 20.09.2023)
41. Бондаренко Е. HR-аналітика в українських компаніях. *HR ЛІГА : спільнота кадровиків та фахівців з управління персоналом*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844> (дата звернення 21.09.2023)
42. Амеліна І. В., Жовнер Ю. С. Критерії оцінки ефективності підбору персоналу на підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Наукова конференція "Наука та практика". Київ: 2007. с. 1-3. URL: <https://www.pdau.edu.ua/np/pdf/79.pdf> (дата звернення 23.09.2023)
43. Збрицька Т. П., Сало Я. В. 3 – 42 Аудит персоналу: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019, - 381 с.
44. Коцур А. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. № 26. С. 93-103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26> (дата звернення 23.09.2023)

45. КПМГ АУДИТ - Код ЄДРПОУ 31032100. *YouControl*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31032100/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31032100/) (дата звернення 01.10.2023)
46. Звіт про прозорість за 2021 рік. *KPMG Ukraine*. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/08/transparency-report-2021.pdf> (дата звернення 03.10.2023)
47. Робота в центральних службах. *KPMG Ukraine*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/careers/graduates/vacancies/central-services-vacancies.html> (дата звернення 03.10.2023)
48. Річна інформація емітента за 2022 рік. *KPMG Ukraine*. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/05/richna-informatsiya-emitenta-za-2022-rik.pdf> (дата звернення 03.10.2023)
49. Річна інформація емітента за 2021 рік. *KPMG Ukraine*. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2022/12/richna-informatsiya.pdf> (дата звернення 03.10.2023)
50. Річна інформація емітента за 2020 рік. *KPMG Ukraine*. URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2021/04/richna-informatsiya-emitenta-za-2020-rik.pdf> (дата звернення 03.10.2023)
51. Етапи відбору | подача заявки, тестування, інтерв'ю. *KPMG Ukraine*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/careers/graduates/candidate-selection-stages.html> (дата звернення 04.10.2023)
52. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 130–134.
53. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №24. С. 10–16. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6940&i=> (дата звернення 12.10.2023)
54. Recruiting software: Let's get started. *SAP*. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm/recruiting-software/get-started.html#hr-transformation-resources> (дата звернення 10.11.2023)

55. PeopleRecruit: Recruitment process optimization PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/products/peoplerecruit> (дата звернення 15.11.2023)
56. Workable Features. *e-Learning Industry*. URL: <https://elearningindustry.com/directory/elearning-software/workable/features> (дата звернення 15.11.2023)
57. Workable. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/company/workable-hr> (дата звернення 15.11.2023)
58. About us. *Workable*. URL: <https://www.workable.com/> (дата звернення 15.11.2023)

Ім'я користувача:  
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:  
1015992603

Дата перевірки:  
11.12.2023 14:02:32 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
11.12.2023 15:08:36 EET

ID користувача:  
100005733

Назва документа: КМР\_Маслюк\_керівник\_Даниленко

Кількість сторінок: 75 Кількість слів: 17207 Кількість символів: 129755 Розмір файлу: 561.88 KB ID файлу: 1015675226

## 10.2% Схожість

Найбільша схожість: 3.48% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005981765)

6.93% Джерела з Інтернету	386	Сторінка 77
7.91% Джерела з Бібліотеки	372	Сторінка 81

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

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

Замінені символи 4

## **СОРСИНГ-СТРАТЕГІЇ ДОБОРУ ФАХІВЦІВ ДЛЯ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ**

Станом на сьогодні ми спостерігаємо жорстку конкуренцію за висококваліфікованих фахівців. Аудиторські компанії, як і багато інших організацій, постійно змагаються за отримання найкращих талантів на ринку. Окрім того, нестабільність та різні загрози в сучасній Україні обмежують ефективність ринкових принципів і тим самим звужують ринок праці [3]. Саме тому перед компаніями різних сфер діяльності, зокрема й аудиторськими, постало питання щодо ефективності впроваджених ними стратегій добору кандидатів. Актуальність дослідження саме полягає в тому, що вибір стратегій сорсингу залежить від потреб та можливостей конкретної аудиторської компанії, а також від ринкових умов та конкуренції на ринку праці.

Сорсинг – це процес активного пошуку та залучення талановитих кандидатів для компанії або організації. Основна ідея сорсингу – це активний пошук та залучення потенційних кандидатів, які можуть виявитися висококваліфікованими та зацікавленими в роботі в організації. Сорсинг вимагає проведення досліджень, аналізу ринку праці, ідентифікації потенційних кандидатів та встановлення контакту з ними. Він може включати пошук кандидатів, які вже працюють в інших компаніях, або тих, які неактивні на ринку праці, але мають відповідні навички і досвід.

Важливо також розуміти відмінність сорсингу як бізнес процесу від рекрутингу. Якщо рекрутинг фокусується на проведенні інтерв'ю, комунікації з замовником та повній оцінці кандидата відповідно до профілю посади, то сорсинг відповідає за пошук кандидатів та їх первинний перегляд або скринінг, що, певною мірою, є основою побудови якісного зовнішнього бренду роботодавця для кандидатів [1].

Використання сорсинг-стратегій має велику актуальність для аудиторських компаній з декількох причин:

1. Конкуренція за таланти. Аудиторські компанії, як і багато інших організацій, постійно змагаються за отримання найкращих кандидатів на ринку. Використання сорсинг-стратегій допомагає залучити і зберегти найбільш кваліфікованих фахівців у компанії.

2. Розширення бази кандидатів. Використання різних стратегій сорсингу дозволяє аудиторським компаніям розширити базу потенційних кандидатів.

3. Адаптація до змін. Ринок праці постійно змінюється, і аудиторським компаніям необхідно бути гнучкими та адаптуватися до нових умов. Використання сорсингових стратегій дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни, залучати нові професійні мережі та платформи і підтримувати активний пошук талантів.

4. Застосування різноманітності. Сорсинг-стратегії допомагають аудиторським компаніям залучати різноманітних фахівців з різними навичками, досвідом та перспективами.

Сорсинг-стратегії добору фахівців для аудиторських компаній можуть включати різноманітні підходи та методи, які спрямовані на залучення висококваліфікованих професіоналів у цю галузь. Основні стратегії сорсингу, які можуть бути використані для добору фахівців в аудиторських компаніях, включають наступні:

1. Партнерство з університетами: налагодження партнерських відносин з університетами та коледжами, організація стажувань, участь у кар'єрних ярмарках і презентаціях для студентів. Це зумовлює залучення молодих талановитих фахівців, які ще не мають значного досвіду роботи.

2. Використання рекрутингових агенцій: співпраця з професійними рекрутинговими агенціями, які спеціалізуються на пошуку та відборі кандидатів для аудиторських компаній. Агенції можуть мати широку базу релевантних кандидатів різного рівня та досвіду.

3. Внутрішнє переміщення та розвиток: надання переваги внутрішньому переміщенню фахівців з різних підрозділів компанії, що мають відповідні навички та потенціал для роботи в аудиторській сфері. Застосування політики розвитку кадрів сприяє навчанню та підвищенню кваліфікації працівників.

4. Використання професійних мереж та асоціацій: активна участь у професійних мережах, асоціаціях та спеціалізованих форумах, де можна знайти талановитих фахівців з аудиторської галузі. Залучення до проєктів, семінарів та конференцій сприяє встановленню контактів з потенційними кандидатами.

5. Рекомендації та реферальні програми: створення реферальних програм, які надають працівникам компанії можливість рекомендувати кандидатів із своєї професійної мережі. Надання винагороди за успішне привернення нових талантів мотивує до активної діяльності.

6. Розробка заходів від компанії. Створення релевантних курсів, тренінгів для молодих спеціалістів, їх реклама та власне проведення надає команді рекрутерів доступ до бази учасників, які можуть потенційно стати новими співробітниками у відділ аудиту тощо.

Деякі сорсинг-стратегії можуть постати перед проблемою обмеженого потоку кандидатів. Наприклад, використання лише одного джерела, такого як університети, може обмежувати різноманітність кандидатів і призводити до нестачі висококваліфікованих фахівців. Натомість поєднання різних стратегій може бути ефективним для досягнення успішного добору фахівців в аудиторських компаніях. Комбінування підходів дозволяє розширити базу потенційних кандидатів і врізноманітнити підхід до пошуку талановитих професіоналів. Наприклад, поєднання партнерства з університетами з використанням рекрутингових агенцій може забезпечити доступ до випускників із якісною освітою та досвідчених кандидатів з інших компаній. Додавання внутрішніх рекомендацій та використання онлайн-платформ або професійних мереж дозволяє розширити коло пошуку і залучити фахівців за допомогою різних джерел.

Побудова успішної сорсинг-стратегії передбачає експертизу та систематизацію вимог до кандидата та його компетентностей відповідно до профілю посади, вияв гнучкості у підходах та застосування інноваційних практик до пошуку, презентація Employee Value Proposition, яка допоможе залучити та утримати найкращих фахівців.

Окрім різноманітності шляхів отримання бази кандидатів, також важливо дотримуватись правила персоналізованості підходу до кандидата задля утримання якнайбільшої кількості людського ресурсу [3]. Якісна комунікація дозволяє збирати більше релевантної інформації про кожного, його навички, досвід і інтереси, що уможливить більш точне оцінювання відповідності кандидата вимогам вакансії та культурі компанії і збільшить ефективність процесу відбору. Більш того, персоналізований підхід до кандидата створює позитивне враження про компанію і її ставлення до співробітників. Це може сприяти позитивному репутаційному образу роботодавця, залученню більшої кількості талантів і підсиленню бренду компанії.

Отже, важливо регулярно оцінювати ефективність використовуваних стратегій і адаптувати їх відповідно до змін на ринку праці та вимог компанії. Адаптивність до умов,

постійний пошук нових способів привернення талантів та персоналізований підхід є ключем до успіху в доборі фахівців для аудиторських компаній.

### Література

1. Нюанси побудови процесу сорсингу в компанії. URL: <https://hurma.work/blog/nyuansi-pobudovi-proczesu-sorsingu-v-kompaniyi/>
2. Як сорсинг допомагає закривати вакансії. URL: <https://evotalents.school/blog-item-4.html>
3. What is the impact of the war against Ukraine on the labour market? URL: [https://www.ilo.org/budapest/whats-new/essential-questions/WCMS\\_856454/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/budapest/whats-new/essential-questions/WCMS_856454/lang--en/index.htm)