

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Організація процесу рекрутингу (на матеріалах
ТОВ «Мегатекс»)»

Виконала: студентка
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент

Гудіменко Є. Д.
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Піхняк Т.А.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: директор з продажу
ТОВ «Мегатекс»
Щербаков О. С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Гудіменко Є. Д. Організація процесу рекрутингу персоналу на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Мегатекс»). Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 54 с.

Тема організації процесу рекрутингу персоналу є надзвичайно актуальною в сучасних умовах функціонування підприємств, оскільки ефективне залучення працівників безпосередньо впливає на рівень кадрового забезпечення, продуктивність праці та конкурентоспроможність організації. Загострення дефіциту кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції на ринку праці, активні міграційні процеси та розвиток цифрових технологій обумовлюють необхідність удосконалення підходів до пошуку, відбору та залучення персоналу.

У першому розділі досліджено теоретичні засади організації процесу рекрутингу персоналу, розкрито його сутність, основні функції та значення в системі управління персоналом підприємства. Також розглянуто сучасні методи, джерела та інструменти рекрутингу, а також особливості використання цифрових технологій у процесі пошуку та відбору кандидатів.

У другому розділі проаналізовано діяльність ТОВ «Мегатекс», досліджено систему управління персоналом та особливості організації рекрутингової діяльності підприємства. Проведено оцінку кадрового складу, показників руху персоналу, джерел залучення кандидатів та ефективності процесу рекрутингу. Виявлено основні проблеми кадрового забезпечення підприємства, серед яких дефіцит кваліфікованих працівників, обмежене використання сучасних цифрових HR-технологій та недостатня диверсифікація каналів пошуку персоналу.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення процесу рекрутингу на ТОВ «Мегатекс», зокрема розширення каналів пошуку персоналу, активніше використання соціальних мереж і Telegram-каналів, впровадження HRM-системи, розвиток співпраці з освітніми закладами та запровадження

програми рекомендацій працівників. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів та визначено їхній вплив на підвищення ефективності рекрутингової діяльності підприємства.

Ключові слова: рекрутинг персоналу, підбір персоналу, управління персоналом, кадрове забезпечення, HRM-система, цифровий рекрутинг, ринок праці, кадровий резерв, адаптація персоналу, ефективність рекрутингу.

ANNOTATION

Hudimenko Y. D. Organization of the Personnel Recruitment Process at the Enterprise (based on the materials of Megatex LLC). Bachelor's thesis for obtaining the Bachelor's degree in Specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 54 p.

The topic of organizing the personnel recruitment process is highly relevant in the current conditions of enterprise operation, as effective employee attraction directly affects staffing levels, labor productivity, and the competitiveness of an organization. The growing shortage of qualified personnel, increasing competition in the labor market, active migration processes, and the rapid development of digital technologies necessitate the improvement of approaches to personnel search, selection, and recruitment.

The first chapter examines the theoretical foundations of the personnel recruitment process, reveals its essence, main functions, and significance within the enterprise personnel management system. It also considers modern recruitment methods, sources, and tools, as well as the specifics of using digital technologies in candidate search and selection.

The second chapter analyzes the activities of Megatex LLC, studies its personnel management system and the peculiarities of recruitment organization at the enterprise. An assessment of the workforce structure, personnel movement indicators, recruitment sources, and recruitment efficiency was conducted. The main staffing problems of the enterprise were identified, including a shortage of qualified employees, limited use of modern digital HR technologies, and insufficient diversification of recruitment channels.

The third chapter proposes directions for improving the recruitment process at Megatex LLC, including the expansion of recruitment channels, more active use of social networks and Telegram channels, implementation of an HRM system, development of cooperation with educational institutions, and introduction of an employee referral program. An economic justification of the proposed measures was

carried out, and their impact on improving the efficiency of the enterprise's recruitment activities was determined.

Keywords: personnel recruitment, employee selection, personnel management, staffing, HRM system, digital recruitment, labor market, talent pool, employee adaptation, recruitment efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Сутність, мета та завдання рекрутингу персоналу на підприємстві	10
1.2. Основні види, методи та принципи рекрутингу персоналу	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ У ТОВ «МЕГАТЕКС»	21
2.1. Аналіз кадрового потенціалу та процесу рекрутингу у ТОВ «Мегатекс»	21
2.2. Оцінювання ефективності організації процесу рекрутингу персоналу на підприємстві	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ У ТОВ «МЕГАТЕКС»	37
3.1. Рекомендовані напрями щодо вдосконалення процесу рекрутингу персоналу	37
3.2. Економічне обґрунтування напрямів організації процесу рекрутингу у ТОВ «Мегатекс»	47
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня його кадрового забезпечення. Одним із ключових елементів системи управління персоналом є рекрутинг, від якого залежить своєчасне залучення кваліфікованих працівників, формування кадрового потенціалу та забезпечення стабільності виробничих процесів. В умовах посилення конкуренції на ринку праці, дефіциту робітничих і технічних кадрів, демографічних змін та міграційних процесів питання організації ефективного рекрутингу набуває особливої актуальності для українських підприємств.

Сучасний ринок праці характеризується швидкими змінами вимог до професійних компетенцій працівників, активним розвитком цифрових технологій та зростанням ролі роботодавця у формуванні власного іміджу [41]. У зв'язку з цим традиційні методи пошуку та відбору персоналу поступово втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність впровадження нових підходів до організації рекрутингової діяльності. Особливого значення набуває використання сучасних цифрових інструментів, розширення каналів залучення кандидатів, формування кадрового резерву та автоматизація HR-процесів.

Для виробничих підприємств проблема забезпечення персоналом є особливо гострою, оскільки нестача працівників безпосередньо впливає на обсяги виробництва, продуктивність праці та фінансові результати діяльності. Саме тому удосконалення процесу рекрутингу виступає важливим напрямом підвищення ефективності функціонування підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Теоретичні та практичні аспекти організації рекрутингу персоналу висвітлено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Н. П. Базалійська [1], Т. І. Балановська [2], Т. В. Вонберг [8], В. М. Жуковська [19], О. І. Кравчук [26], К. О. Скібська [39], Г. Т. Грехем [47], М. Л. Гусдорф [48] та інші. У наукових працях досліджуються питання пошуку, відбору, адаптації персоналу, розвитку HR-технологій та підвищення ефективності кадрової

політики підприємств, проте в умовах сучасних викликів ринку праці, зокрема дефіциту кваліфікованих кадрів, цифровізації HR-процесів та впливу воєнного стану, окремі аспекти організації рекрутингу на рівні конкретних підприємств потребують подальшого поглибленого дослідження та практичного удосконалення.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації процесу рекрутингу персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити суть, мету та завдання рекрутингу персоналу на підприємстві;
- розглянути основні види, методи та принципи рекрутингу персоналу;
- проаналізувати кадровий потенціал та процес рекрутингу у ТОВ «Мегатекс»;
- провести оцінку ефективності організації процесу рекрутингу персоналу на підприємстві;
- розробити напрями вдосконалення процесу рекрутингу персоналу на ТОВ «Мегатекс»;
- економічно обґрунтувати запропоновані заходи щодо підвищення ефективності рекрутингової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес рекрутингу персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти організації процесу рекрутингу персоналу на ТОВ «Мегатекс».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Аналіз наукових джерел використовувався для вивчення теоретичних засад рекрутингу персоналу та сучасних тенденцій його розвитку. Метод порівняння застосовувався для дослідження різних підходів до організації рекрутингової діяльності та оцінки ефективності окремих інструментів пошуку персоналу. Статистичний аналіз використовувався для оцінки кадрових показників підприємства, зокрема чисельності персоналу, руху кадрів, показників прийому та звільнення працівників. Метод економічного аналізу застосовувався для оцінки

ефективності запропонованих заходів та визначення їх економічної доцільності. Графічний та табличний методи використовувалися для наочного представлення результатів дослідження.

Практична значущість. Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення організації рекрутингу персоналу на ТОВ «Мегатекс». Запропоновані заходи спрямовані на розширення каналів залучення кандидатів, впровадження сучасних HRM-систем, розвиток співпраці з освітніми закладами та використання програм рекомендацій працівників. Їх реалізація сприятиме скороченню термінів закриття вакансій, зниженню витрат на підбір персоналу, формуванню кадрового резерву та підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні матеріали, ресурси мережі Інтернет, а також внутрішня документація та звітність ТОВ «Мегатекс».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отримані результати бакалаврської роботи були оприлюднені на II Міжнародній Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (м. Хмельницький, 6 травня 2026 р.) та XXVI Міжнародної науково-практичної конференції «Статичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку» (м. Хмельницький, 28 травня 2026 р.) [15, 16].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить таблиці та рисунки, що відображають результати проведеного дослідження. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, мета та завдання рекрутингу персоналу на підприємстві

У сучасних умовах господарювання значення ефективної організації процесу рекрутингу суттєво зростає. Це зумовлено посиленням конкуренції на ринку праці, дефіцитом кваліфікованих кадрів, а також структурними трансформаціями в економіці, включаючи релокацію підприємств та зміну структури зайнятості населення. За таких умов саме якість підбору персоналу визначає стабільність функціонування підприємства та його здатність до подальшого розвитку. Персонал є ключовим ресурсом організації, оскільки від рівня професійної підготовки, мотивації та відповідності працівників займаним посадам залежить ефективність виробничих, управлінських та інноваційних процесів [2].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «рекрутинг», що пояснюється багатогранністю цього явища та різними акцентами досліджень. Частина авторів розглядає рекрутинг як процес пошуку та підбору персоналу, інші – як комплексну систему заходів із залучення, оцінювання та відбору кандидатів [29]. Це свідчить про поступове розширення змісту даного поняття від операційної функції до стратегічного інструменту управління персоналом [17].

З метою визначення сутності рекрутингу та узагальнення існуючих наукових підходів до його трактування доцільно розглянути основні визначення даного поняття, наведені в науковій літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Наукові підходи до визначення сутності поняття «рекрутинг»

Автор	Визначення
1	2
Михайліченко Л.В.	Рекрутинг розглядається як розроблення та реалізація процедур залучення і первинного відбору персоналу.

1	2
Мутерко Г. М.	Рекрутинг – це процес підбору кадрів серед осіб, які перебувають у пошуку роботи.
Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Зелена М.І., Данілкова А.Ю.	Найм персоналу виступає початковим етапом взаємодії підприємства з потенційним працівником.
Х. Грэхем , Р. Беннетт	Рекрутинг – це перший етап заповнення вакансій, що включає аналіз вимог до посади, пошук кандидатів і встановлення з ними контакту.
Шулер Рендолл С., Хубер В.Л.	Рекрутинг являє собою сукупність дій, спрямованих на формування пулу кваліфікованих кандидатів.
Гасдорф М.Л.	Рекрутинг – це процес залучення необхідної кількості працівників відповідної кваліфікації у визначений час.
Кобеля З.І., Антохова І.М., Водянка Л.Д.	Рекрутинг поєднує створення бази кандидатів і організацію процедур їх залучення та первинного відбору.
Наумік К.Г., Жиляєва І.Ю.	Рекрутинг – це система дій із пошуку, оцінювання, відбору та формування кадрового резерву для досягнення цілей організації.
Базалійська Н.П., Кошонько О.В.	Рекрутинг – це сукупність заходів із пошуку та визначення кандидатів, які відповідають професійним і особистісним вимогам посади.
Хитра О.В., Чаплій А.В.	Рекрутинг розглядається як процес виявлення та відбору кандидатів, що відповідають встановленим вимогам за різними характеристиками.

Джерело: сформовано автором на основі [17, 31, 7, 48, 50, 49, 21, 33, 1, 42]

Аналіз наведених у табл. 1.1 визначень свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування сутності рекрутингу. Узагальнюючи наукові позиції, можна виокремити два основні підходи до його розуміння. У межах вузького підходу рекрутинг розглядається як процес пошуку та підбору кандидатів на вакантні посади, що передбачає їх залучення та первинний відбір. Натомість широкий підхід трактує рекрутинг як комплексну систему управлінських дій, яка включає не лише підбір персоналу, а й його оцінювання, формування кадрового резерву та забезпечення підприємства трудовими ресурсами відповідно до

стратегічних цілей. Відмінності між підходами зумовлені різним рівнем деталізації процесу та роллю рекрутингу в системі управління персоналом.

Отже, рекрутинг доцільно розглядати як цілеспрямований, системний процес забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами шляхом пошуку, залучення, оцінювання та відбору кандидатів на вакантні посади відповідно до вимог організації. Він є невід'ємною складовою системи управління персоналом і спрямований на формування якісного кадрового потенціалу, здатного забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства [21].

Рекрутинг займає важливе місце в системі управління персоналом, оскільки є початковим етапом формування кадрового складу підприємства. Від його якості значною мірою залежить ефективність подальших HR-процесів і результативність діяльності підприємства.

Місце рекрутингу в системі управління персоналом підприємства можна наочно побачити на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Місце рекрутингу у системі управління персоналом підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [17]

Рекрутинг тісно пов'язаний із кадровою політикою та HR-стратегією підприємства, оскільки забезпечує їх практичну реалізацію через формування

кадрового складу. Ефективна організація цього процесу дозволяє не лише своєчасно закрити вакансії, але й забезпечувати відповідність працівників стратегічним цілям підприємства [30].

Важливим аспектом є також зв'язок рекрутингу з управлінням плинністю кадрів. Якість відбору персоналу безпосередньо впливає на стабільність трудового колективу, оскільки помилки при наймі можуть призводити до підвищеної плинності, додаткових витрат та зниження ефективності діяльності підприємства. Натомість, якісний рекрутинг сприяє утриманню працівників та формуванню стабільного кадрового складу [25].

Метою рекрутингу є своєчасне та ефективне забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами для реалізації його поточних і стратегічних цілей. Вона передбачає досягнення балансу між кількісною, якісною та часовою складовими забезпечення персоналом.

Кількісна складова полягає у забезпеченні підприємства достатньою чисельністю працівників для безперервного функціонування всіх процесів. Якісна складова передбачає підбір кандидатів, які відповідають професійним, кваліфікаційним та особистісним вимогам конкретної посади. Часова складова полягає у своєчасному закритті вакансій, що дозволяє уникнути простоїв та забезпечити стабільність роботи підприємства.

Завдання рекрутингу на підприємстві охоплюють комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення організації необхідними трудовими ресурсами належної якості та у визначені строки [44].

Одним із ключових завдань є пошук кандидатів, який полягає у систематичному залученні потенційних працівників із внутрішніх та зовнішніх джерел. Для цього використовуються різні канали комунікації, зокрема онлайн-платформи працевлаштування, професійні соціальні мережі, рекомендації працівників та співпраця з освітніми закладами. Метою цього етапу є формування достатньої кількості релевантних кандидатів для подальшого відбору [12].

Наступним завданням є відбір кандидатів, що передбачає поступове відсіювання претендентів відповідно до встановлених вимог до посади. На цьому

етапі здійснюється аналіз резюме, проведення співбесід, тестувань та перевірка професійних компетенцій, що дозволяє визначити найбільш відповідних кандидатів.

Оцінка кандидатів є логічним продовженням відбору та спрямована на більш глибоке вивчення їхніх професійних і особистісних якостей. Особлива увага приділяється рівню компетентності, досвіду роботи, мотивації та відповідності корпоративній культурі підприємства, що забезпечує обґрунтоване прийняття кадрових рішень.

Важливим завданням є формування кадрового резерву, що передбачає створення бази потенційних працівників для можливого залучення в майбутньому. Це дозволяє скоротити час закриття вакансій і забезпечити безперервність кадрових процесів [28].

Окремим завданням є зниження витрат на підбір персоналу, яке досягається через оптимізацію рекрутингових процедур, активніше використання внутрішніх джерел найму та зменшення кількості помилкових кадрових рішень. Це підвищує загальну ефективність управління персоналом [31].

Також важливим результатом ефективного рекрутингу є зменшення плинності кадрів. Якісний підбір працівників, що відповідають вимогам посади та мають належний рівень мотивації, сприяє підвищенню їхньої лояльності до підприємства та стабілізації кадрового складу [9].

На процес рекрутингу впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають можливості залучення персоналу та ефективність відбору. Їх врахування є необхідним для формування результативної кадрової політики [10].

До зовнішніх факторів належать умови, що формуються поза межами підприємства і не підлягають його прямому контролю. Серед них, ключове значення має стан ринку праці, рівень безробіття, загальноекономічна ситуація, міграційні процеси та вплив воєнного стану, який суттєво змінює структуру пропозиції робочої сили. Важливим є також рівень конкуренції між роботодавцями, який впливає на складність залучення кваліфікованих працівників.

Внутрішні фактори формуються в межах підприємства та можуть регулюватися керівництвом. До них належать імідж роботодавця, рівень оплати праці, система мотивації, умови праці, організаційна культура та можливості професійного розвитку. У сукупності вони визначають привабливість підприємства для потенційних кандидатів [6].

Отже, рекрутинг є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки забезпечує підприємство необхідними трудовими ресурсами відповідно до його потреб і стратегічних цілей. Узагальнення наукових підходів показало, що рекрутинг слід розглядати як системний процес пошуку, залучення, оцінювання та відбору кандидатів на вакантні посади.

Встановлено, що ефективний рекрутинг сприяє формуванню якісного кадрового складу, зниженню плинності кадрів і підвищенню результативності діяльності підприємства. Його ефективність залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та оцінюється за такими показниками, як час закриття вакансії, вартість і якість найму, а також рівень плинності персоналу. Таким чином, рекрутинг виступає важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства.

1.2 Основні види, методи та принципи рекрутингу персоналу

Розуміння видів, методів та принципів рекрутингу є важливою складовою ефективної системи управління персоналом підприємства, оскільки саме вони визначають якість, швидкість та економічну доцільність процесу підбору працівників. У сучасних умовах розвитку ринку праці, що характеризується високою конкуренцією за кваліфіковані кадри, підприємства змушені застосовувати комплексний підхід до рекрутингу, поєднуючи різні види, технології та канали пошуку персоналу.

Основні види рекрутингу можна класифікувати за кількома ключовими критеріями. Узагальнена класифікація представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 Класифікація видів рекрутингу за основними критеріями

Критерій класифікації	Вид рекрутингу	Коротка характеристика
За джерелами залучення	Внутрішній	Заповнення вакансій за рахунок already працюючих працівників підприємства
	Зовнішній	Залучення кандидатів із зовнішнього ринку праці
За технологіями	Класичний рекрутинг	Стандартний процес підбору через публікацію оголошень та співбесіди
	Прямий пошук	Активний пошук і залучення конкретних спеціалістів
	Executive Search	Підбір керівників вищої ланки (топ-менеджменту)
	Масовий рекрутинг	Одночасний набір великої кількості працівників
За каналами	Онлайн-рекрутинг	Використання інтернет-ресурсів, соціальних мереж та цифрових платформ
	Офлайн-рекрутинг	Традиційні методи підбору (газети, ярмарки вакансій, рекомендації тощо)

Джерело: сформовано автором на основі [28, 41]

Таким чином, рекрутинг може бути класифікований за різними критеріями: джерелами залучення персоналу, технологіями здійснення та каналами підбору. Найбільш поширеними є внутрішній і зовнішній рекрутинг, класичні та спеціалізовані технології підбору, а також онлайн і офлайн канали пошуку кандидатів. Кожен із видів має свої особливості, що визначають доцільність його використання залежно від кадрових потреб підприємства, складності вакансії та ресурсних можливостей підприємства.

Загалом, внутрішній рекрутинг характеризується швидкістю та низькими витратами, проте має обмежений вибір кандидатів. Зовнішній – забезпечує доступ до ширшого ринку праці, але потребує більше часу та фінансових ресурсів. Класичний рекрутинг є доступним і простим у реалізації, однак не завжди гарантує високий рівень кандидатів. Прямий пошук дозволяє залучати вузькопрофільних спеціалістів, але є складним і тривалим. Пошук керівників забезпечує якісний відбір управлінського персоналу, проте супроводжується

високими витратами та тривалим процесом. Масовий набір дозволяє швидко закривати велику кількість вакансій, однак часто знижує точність відбору. Онлайн-рекрутинг відзначається широким охопленням і оперативністю, але супроводжується високою конкуренцією серед роботодавців, тоді як офлайн-рекрутинг забезпечує особистий контакт із кандидатами, але має обмежене охоплення ринку праці [26].

Отже, ефективність рекрутингу значною мірою залежить від правильного поєднання різних його видів і методів, що дозволяє оптимізувати процес підбору персоналу, підвищити якість найму та забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу підприємства.

У практиці управління персоналом підприємства застосовують різноманітні методи рекрутингу, які відрізняються джерелами пошуку кандидатів, рівнем використання цифрових технологій та ефективністю для різних категорій вакансій. Вибір методів залежить від потреб підприємства, специфіки посади та ситуації на ринку праці [27].

Одним із поширених способів є внутрішній рекрутинг, який передбачає закриття вакансій за рахунок уже наявних працівників через переведення, підвищення або використання кадрового резерву. Його перевагами є швидка адаптація персоналу та нижчі витрати на підбір, однак він обмежує вибір кандидатів і не завжди дозволяє залучити нові компетенції [34].

Широко використовуються сайти вакансій, зокрема Work.ua [56], а також співпраця із закладами освіти через стажування та практику. Це дозволяє швидко охопити велику кількість кандидатів і залучати молодих спеціалістів для закриття типових вакансій.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають соціальні мережі та професійні платформи, насамперед LinkedIn [54], які дають змогу знаходити як активних, так і пасивних кандидатів. Паралельно використовується таргетована реклама вакансій, що дозволяє точно налаштовувати аудиторію показу оголошень і підвищує ефективність підбору.

Значного поширення набули автоматизовані HRM- та ATS-системи, а також AI-рекрутинг, які автоматизують аналіз резюме, первинний відбір

кандидатів і планування співбесід. Це суттєво скорочує час закриття вакансій і підвищує ефективність роботи HR-фахівців [8].

Важливим методом залишаються рекомендації працівників (referral recruiting), оскільки такі кандидати зазвичай краще адаптуються та мають нижчий рівень плинності кадрів. Для закриття складних або керівних вакансій застосовується прямий пошук і хедхантинг, що передбачає активне залучення конкретних фахівців із інших компаній.

Окремо варто відзначити рекрутинг через професійні чат-спільноти та фриланс-платформи, зокрема Upwork і Freelancer, які дозволяють залучати працівників для тимчасових або проєктних завдань.

Важливе значення у системі рекрутингу мають його принципи, які визначають загальні підходи до організації та реалізації процесу підбору персоналу на підприємстві. Дотримання цих принципів забезпечує його ефективність, об'єктивність і відповідність стратегічним потребам організації.

Основні принципи рекрутингу наведено у табл. 1.3.
Таблиця 1.3. Принципи рекрутингу персоналу

Принцип	Зміст
Системність	Передбачає розгляд рекрутингу як безперервного та структурованого процесу, інтегрованого в загальну систему управління персоналом підприємства.
Об'єктивність	Означає неупереджену оцінку кандидатів на основі чітко визначених і задалегідь встановлених критеріїв.
Ефективність	Полягає у досягненні найкращого результату підбору персоналу при мінімальних витратах часу та ресурсів.
Економічність	Передбачає раціональне використання фінансових ресурсів підприємства під час процесу рекрутингу.
Відповідність вимогам посади	Означає максимальну відповідність кандидатів професійним, кваліфікаційним та особистісним вимогам конкретної вакансії.

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Отже, дотримання основних принципів рекрутингу забезпечує системність і ефективність процесу підбору персоналу, сприяє об'єктивному відбору кандидатів та раціональному використанню ресурсів підприємства. Це дозволяє підвищити якість кадрового забезпечення та забезпечити відповідність працівників вимогам посад.

Сучасний рекрутинг активно трансформується під впливом цифровізації та технологічного розвитку. Серед ключових тенденцій слід виділити автоматизацію HR-процесів за допомогою HRM-систем, використання штучного інтелекту для аналізу резюме та прогнозування ефективності кандидатів, розвиток брендингу роботодавця як інструменту формування привабливого іміджу роботодавця, поширення цифрового добору через онлайн-платформи та соціальні мережі, а також розвиток віддаленого найму, що дозволяє залучати працівників незалежно від їхнього місця проживання [38]. Усе це суттєво змінює підходи до підбору персоналу та підвищує вимоги до професійності рекрутерів.

Для кращого розуміння ефективності різних методів рекрутингу доцільно зазначити, що кожен із них має свої переваги та недоліки. Наприклад, сайти вакансій забезпечують широке охоплення, але супроводжуються високою конкуренцією; соціальні мережі дають доступ до пасивних кандидатів, але потребують значного часу на відбір; рекомендації працівників забезпечують високу якість найму, але обмежують вибір; рекрутингові агентства економлять час, але є фінансово затратними; прямий пошук дозволяє знаходити унікальних спеціалістів, але потребує високої кваліфікації рекрутера [36].

Для подальшого дослідження ефективності організації процесу рекрутингу персоналу на підприємстві доцільно застосовувати комплекс методів оцінювання, які будуть використані у другому розділі роботи. Важливе місце займає SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування системи рекрутингу. За допомогою цього методу можна виявити сильні сторони підприємства у сфері підбору персоналу, визначити наявні недоліки та проблемні аспекти організації рекрутингових процесів, а також оцінити зовнішні можливості та загрози, що впливають на забезпечення підприємства трудовими ресурсами. Результати SWOT-аналізу створюють основу для розробки обґрунтованих напрямів удосконалення системи рекрутингу та підвищення її ефективності.

Крім того, оцінювання ефективності рекрутингу доцільно здійснювати на основі аналізу відповідних кількісних показників, які характеризують

результативність процесу підбору персоналу та рівень його адаптації на підприємстві. Застосування таких показників дозволяє отримати об'єктивну оцінку стану рекрутингової діяльності та виявити напрями її подальшого вдосконалення.

Коефіцієнт закриття вакансій показує, яку частку відкритих вакансій підприємству вдалося закрити за певний період (1.1).

$$K_{зв} = \frac{B_{закр}}{B_{відкр}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де: $K_{зв}$ – коефіцієнт закриття вакансій;

$B_{закр}$ – кількість закритих вакансій за період;

$B_{відкр}$ – кількість відкритих вакансій за той самий період.

Рівень утримання нових працівників (%) характеризує частку новоприйнятих працівників, які залишилися працювати в організації після певного періоду (наприклад, 3, 6 або 12 місяців) (1.2)

$$R_{утр} = \frac{Ч_{зал}}{Ч_{прийм}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де: $R_{утр}$ – рівень утримання нових працівників, %;

$Ч_{зал}$ – кількість нових працівників, які залишилися працювати після визначеного періоду;

$Ч_{прийм}$ – загальна кількість працівників, прийнятих у цей період.

Отже, різноманітність видів і методів рекрутингу дозволяє підприємствам обирати найбільш ефективні підходи залежно від їхніх цілей, ресурсів та специфіки діяльності. Поєднання традиційних та сучасних цифрових інструментів забезпечує підвищення якості підбору персоналу, зниження витрат і зменшення плинності кадрів. Отримані теоретичні положення формують основу для подальшого практичного аналізу системи управління персоналом на підприємстві у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ У ТОВ «МЕГАТЕКС»

2.1. Аналіз кадрового потенціалу та процесу рекрутингу у ТОВ «Мегатекс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мегатекс» - українське виробниче підприємство, основним видом діяльності якого є виробництво та реалізація акумуляторів і акумуляторних батарей. Підприємство засноване у 1993 році. Головний офіс розташований у місті Київ. До 2022 року виробничі потужності функціонували у містах Костянтинівка Донецької області та Старокостянтинів Хмельницької обл.. Унаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації частину виробництва було релоковано, тому наразі основні виробничі процеси зосереджені у м. Старокостянтинів.

На початку своєї діяльності ТОВ «Мегатекс» спеціалізувалося на виробництві свинцю та свинцевих сплавів. У 2004 році підприємство розширило асортимент продукції та розпочало випуск свинцево-кислотних стартерних акумуляторних батарей. Подальший розвиток товариства супроводжувався впровадженням сучасних технологій переробки відпрацьованих акумуляторів, що забезпечило ефективне використання вторинної сировини у виробництві. У 2015 році підприємство успішно пройшло сертифікацію за міжнародними стандартами управління якістю ISO 9001:2008 та ISO 9001:2015 [55].

Метою діяльності ТОВ «Мегатекс» є виробництво якісних акумуляторних батарей та забезпечення споживачів надійними джерелами енергії для автомобільної, промислової та іншої техніки. Для досягнення цієї мети підприємство зосереджується на підвищенні конкурентоспроможності продукції, впровадженні інноваційних технологій, ефективному використанні ресурсів і розширенні ринків збуту.

Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво акумуляторних батарей для легкового та вантажного транспорту, промислового

обладнання, тягової техніки та стаціонарних систем енергозабезпечення. Крім цього, компанія здійснює виробництво пластмас у первинних формах, а також металів і сплавів, зокрема свинцю, цинку та олова, що є важливою складовою її виробничої діяльності. Загальна характеристика ТОВ «Мегатекс» подана у додатку А.

Організація управління у ТОВ «Мегатекс» побудована за лінійним принципом, що характеризується послідовним підпорядкуванням працівників керівникам відповідних рівнів. Такий підхід забезпечує чітке визначення функцій, обов'язків і відповідальності кожного структурного підрозділу та працівника. Завдяки простоті управлінських зв'язків забезпечується належний контроль за виконанням поставлених завдань і своєчасне ухвалення управлінських рішень. Організаційну структуру управління підприємством наведено в додатку Б.

Загальне управління діяльністю ТОВ «Мегатекс» здійснює генеральний директор, який координує роботу всіх структурних підрозділів і забезпечує виконання стратегічних та поточних завдань підприємства.

Фінансовий напрям діяльності очолює фінансовий директор, у підпорядкуванні якого перебувають бухгалтерська служба, юридичний відділ та ІТ-фахівці, що забезпечують фінансовий облік, правовий супровід і функціонування інформаційних систем підприємства. Комерційний директор відповідає за маркетинг і збут продукції, координуючи роботу відділу маркетингу та продажів.

Виробничі процеси організовує директор з виробництва, який контролює діяльність цехів і складського господарства, забезпечуючи ефективний випуск продукції та зберігання ресурсів. Питання кадрової політики вирішує директор з персоналу, який відповідає за підбір, розвиток працівників та охорону праці, а також координує роботу відповідних служб.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства здійснює директор із закупівель, який організовує постачання та логістичні процеси. Технічний розвиток координує технічний директор, у підпорядкуванні якого перебувають фахівці з технологій, якості, енергозабезпечення та автоматизації виробництва.

Для оцінювання ефективності функціонування ТОВ «Мегатекс» розглянемо основні техніко-економічні показники, які представлені у табл. 2.2. Таблиця 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Мегатекс» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.		2024 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис грн	652 725	884 983	135,6	1 008 761	114
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	237	278	117,3	296	106,5
	- працівників						
	- робітників		189	221	116,9	236	106,8
3.	Середньорічний виробіток:	тис грн	2 754,1	3 183,4	115,6	3 407,3	107
	- одного працівника						
	- одного робітника		3 453,6	4 004,4	115,9	4 274,4	106,7
4.	Фонд оплати праці	тис грн	42 487	53 923	126,9	88 964	164,9
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис грн	14,94	16,2	108,4	25,05	154,6
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис грн	632 689	816 047	129	940 494	115,2
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис грн	-113 455	-12 027	-	-51 929	-
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,97	0,92	94,8	0,93	101,1
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	-17,9	-1,5	-	-5,52	-
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	-17,4	-1,36	-	-5,15	-
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис грн	527 410,5	495 046	93,9	453 116,5	91,5
12.	Фондовіддача	грн/грн	1,24	1,79	144,35	2,23	124,6

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Мегатекс» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове зростання виробничої активності підприємства при збереженні окремих проблем фінансової результативності. Зокрема, чистий

дохід від реалізації продукції збільшився з 652 725 тис грн у 2022 р. до 1 008 761 тис грн у 2024 р., що свідчить про розширення обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій підприємства. Одночасно середньоспискова чисельність працівників зросла з 237 до 296 осіб, а середньорічний виробіток одного працівника підвищився з 2 754,1 тис грн до 3 407,3 тис грн, що характеризує підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Разом із тим, фінансові результати діяльності залишаються нестабільними. Незважаючи на зростання доходів, підприємство протягом аналізованого періоду залишалось збитковим. Якщо у 2023 р. розмір збитку скоротився до 12 027 тис грн порівняно зі 113 455 тис грн у 2022 р., то у 2024 р. він зріс до 51 929 тис грн, що негативно позначилося на показниках рентабельності діяльності.

Водночас спостерігається зростання витрат на персонал. Фонд оплати праці збільшився з 42 487 тис грн у 2022 р. до 88 964 тис грн у 2024 р., а середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 14,94 тис грн до 25,05 тис грн. Такі зміни можуть бути пов'язані як із розширенням чисельності персоналу, так і з необхідністю підвищення рівня оплати праці в умовах дефіциту кадрів.

Позитивною тенденцією є зростання фондівіддачі з 1,24 грн на 1 грн вартості основних засобів у 2022 р. до 2,23 грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності їх використання.

Для більш повного аналізу діяльності ТОВ «Мегатекс» доцільно розглянути зміни в обсягах та структурі реалізації продукції. Відповідні дані за 2022–2024 рр. наведено на рис. 2.1.

Аналіз структури реалізації продукції ТОВ «Мегатекс» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєві зміни у товарній структурі продажів. Найбільш динамічним напрямом є реалізація акумуляторних батарей, обсяг якої зріс із 211 695 тис. грн у 2022 р. до 955 936 тис. грн у 2024 р., що вказує на значне посилення ролі цього виду продукції у формуванні доходів підприємства.

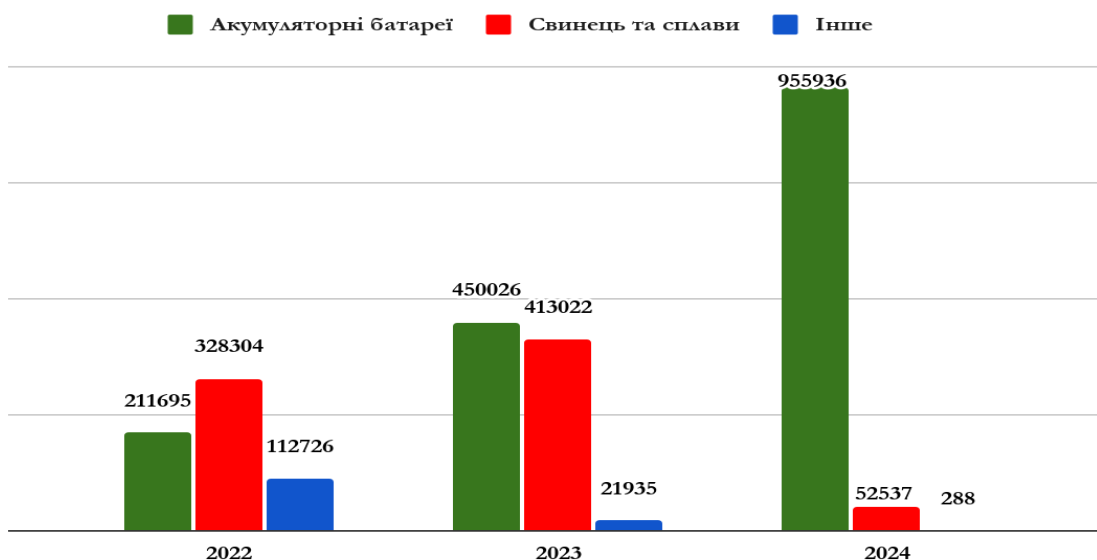


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції (послуг) на ТОВ «Мегатекс» за 2022-2024 рр.

Примітка. Сформовано автором за матеріалами підприємства

Водночас, реалізація свинцю та сплавів після пікового значення у 2023 р. (413 022 тис грн) у 2024 р. різко знизилась до 52 537 тис грн, що свідчить про скорочення цього напрямку. Подібна тенденція характерна і для категорії «інше», де обсяги продажів зменшилися з 112 726 тис грн у 2022 р. до мінімальних 288 тис грн у 2024 р.

Узагальнюючи, можна відзначити чітку трансформацію структури реалізації підприємства у бік домінування акумуляторної продукції при одночасному скороченні інших напрямів діяльності.

Процес рекрутингу на ТОВ «Мегатекс» є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки забезпечує підприємство трудовими ресурсами для безперервної виробничої діяльності. З урахуванням специфіки виробництва акумуляторної продукції та переробки сировини підприємство потребує як робітників, так і фахівців технічного та адміністративного профілю, тому своєчасне укомплектування штату є умовою стабільного функціонування.

Ефективна організація підбору персоналу сприяє формуванню якісного кадрового потенціалу, оскільки дозволяє залучати працівників із необхідними компетенціями.

Управління персоналом у ТОВ «Мегатекс» здійснюється HR-службою у складі директора з персоналу, начальника відділу кадрів та охорони праці, а також HR-менеджера. Їх діяльність охоплює кадрову роботу, ведення документації та контроль дотримання трудового законодавства. Узагальнення функцій наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.3. Функціональні обов'язки працівників HR-служби ТОВ «Мегатекс»

Посада	Основні обов'язки
Директор з персоналу	Організація процесу рекрутингу; визначення потреби підприємства у персоналі; пошук кандидатів; проведення співбесід; формування вимог до кандидатів; прийняття рішення щодо найму.
HR-менеджер	Ведення кадрового діловодства; оформлення прийняття, переведення та звільнення працівників; підготовка наказів та інших кадрових документів; ведення особових справ; підготовка кадрової звітності.
Начальник відділу кадрів	Організація кадрової роботи; контроль ведення кадрової документації; облік персоналу; контроль дотримання трудового законодавства.
Начальник відділу охорони праці та безпеки	Контроль дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки; організація проведення інструктажів; контроль виконання правил безпечної роботи на підприємстві.

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Аналіз розподілу функціональних обов'язків у HR-службі ТОВ «Мегатекс» свідчить, що основні управлінські функції у сфері роботи з персоналом сконцентровані на посаді директора з персоналу. Саме ця особа забезпечує організацію процесу рекрутингу, визначає потребу підприємства в трудових ресурсах, здійснює пошук кандидатів на вакантні посади та ухвалює рішення щодо їхнього працевлаштування. Таким чином, ця посада відіграє ключову роль у формуванні кадрового складу підприємства та координації роботи HR-служби.

Адміністративне та документальне забезпечення кадрової діяльності покладене на HR-менеджера, який відповідає за ведення кадрового діловодства, оформлення основних кадрових процедур і підготовку відповідної документації.

Виконання цих обов'язків гарантує належну організацію обліку персоналу та коректність оформлення кадрових документів.

Окремі функції в системі управління персоналом виконують начальник відділу кадрів та начальник відділу охорони праці та безпеки. Робота начальника відділу кадрів пов'язана з організацією кадрових процесів і контролем дотримання трудового законодавства. У свою чергу, начальник відділу охорони праці та безпеки відповідає за створення безпечних умов праці, контроль виконання вимог техніки безпеки та проведення інструктажів для працівників.

Формування потреби в персоналі здійснюється за участю керівників структурних підрозділів підприємства, які визначають необхідність залучення нових працівників і інформують про це директора з персоналу. Після цього запускається процес підбору та відбору кандидатів.

Методи та джерела залучення кандидатів на ТОВ «Мегатекс» охоплюють як зовнішній, так і внутрішній рекрутинг. До зовнішніх каналів належать сайти з вакансіями, офіційний вебсайт підприємства, інформаційні банери в місті та за його межами, а також співпраця з центрами зайнятості. Внутрішній рекрутинг застосовується у випадках переміщення або переведення працівників у межах підприємства. Відбір кандидатів здебільшого здійснюється через телефонні співбесіди, аналіз резюме, ознайомлення в межах випробувального терміну та оцінювання професійних і особистісних якостей на робочому місці.

Організація підбору персоналу на підприємстві передбачає кілька послідовних етапів. Першим етапом є визначення потреби у працівниках. Керівники структурних підрозділів повідомляють директора з персоналу про наявні вакансії, що можуть виникати через розширення виробництва, створення нових робочих місць або звільнення працівників. На цьому етапі також аналізується виробниче навантаження та встановлюється необхідна кількість персоналу.

Наступним етапом є формування вимог до кандидатів і профілю посади. Директор з персоналу визначає ключові критерії відбору, зокрема освіту, професійні навички, досвід роботи та особисті якості, необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків. Додатково уточнюються функціональні

обов'язки працівника, умови праці, графік роботи та рівень оплати праці. Після цього вакансія узгоджується з керівником відповідного структурного підрозділу.

Для пошуку кандидатів ТОВ «Мегатекс» використовує різні канали. Найчастіше оголошення про вакансії розміщуються на сайті Work.ua, а також у відповідному розділі офіційного сайту підприємства. Крім того, інформація про вакансії може розміщуватися на міських і позаміських банерах. Підприємство також співпрацює з місцевими центрами зайнятості та навчальними закладами, що дає змогу залучати кандидатів, зокрема на робітничі спеціальності.

Після отримання відгуків розпочинається первинний відбір кандидатів. На цьому етапі директор з персоналу аналізує резюме або анкети претендентів, проводить телефонні інтерв'ю та перевіряє відповідність кандидатів базовим вимогам вакансії, зокрема щодо досвіду роботи, можливості працювати за встановленим графіком і готовності виконувати виробничі завдання.

Кандидати, які успішно проходять первинний відбір, запрошуються на співбесіду на ТОВ «Мегатекс». Під час співбесіди оцінюються професійні компетенції кандидата, його мотивація до роботи та відповідність вимогам посади.

Важливим етапом рекрутингового процесу є перевірка документів кандидатів, під час якої аналізуються їхні паспортні дані, трудова книжка, а також документи, що засвідчують здобуту освіту чи рівень кваліфікації. При цьому для представників виробничих спеціальностей обов'язковою умовою є проходження попереднього медичного огляду. Крім того, у разі працевлаштування військовозобов'язаних осіб особлива увага приділяється перевірці військово-облікових документів для підтвердження факту перебування на військовому обліку.

Після успішного завершення відбору кандидатам, чий професійні та особистісні характеристики відповідають вимогам підприємства, робиться пропозиція щодо працевлаштування. На цьому етапі сторони переходять до узгодження умов майбутньої праці, розміру заробітної плати, специфіки змінного графіка, а також визначають конкретну дату початку виконання обов'язків.

Наступним кроком є безпосереднє офіційне оформлення нового співробітника. Перед виданням наказу про прийняття на роботу працівник в обов'язковому порядку проходить первинні інструктажі з охорони праці та техніки безпеки, що є невід'ємним елементом забезпечення безпеки на виробничому об'єкті.

Завершальну роль у структурі рекрутингу відіграє адаптація нового працівника. Протягом цього періоду фахівець проходить вступний інструктаж, детально знайомиться з робочими процесами компанії та специфікою самого виробництва. Для максимального прискорення процесу опанування посадових обов'язків за новим співробітником може закріплюватися кваліфікований наставник. Також цей етап передбачає проходження офіційного випробувального терміну, тривалість якого зазвичай становить від одного до трьох місяців.

Варто зазначити, що ключовою особливістю рекрутингу на підприємствах виробничої сфери є підвищена увага до регламентів охорони праці, обов'язковість медичного контролю, наявності практичних навичок у кандидатів та проходження випробувального терміну.

Для більш наочного аналізу змін у кадровому складі та процесах залучення і вибуття персоналу підприємства у табл. 2.4 наведено показники руху робочої сили за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.4. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТОВ «Мегатекс» за 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб.	237	278	296	+59
з них:				
– керівники	9	10	11	+2
– спеціалісти	23	29	30	+7
– службовці	16	18	22	+6
– виробничий персонал, усього	189	221	233	+44
– з них:				
– основні робітники	130	155	164	+34
– допоміжні робітники	59	66	69	+10

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

За даними табл. 2.4, у ТОВ «Мегатекс» у 2022–2024 рр. спостерігається зростання чисельності персоналу на 59 осіб, що свідчить про поступове відновлення та розширення діяльності підприємства.

Найбільший приріст припадає на виробничий персонал, що відображає посилення потреби у забезпеченні основних технологічних процесів.

Також збільшилася кількість керівників, спеціалістів і службовців, що вказує на розвиток управлінської та адміністративної складової. Загалом, це свідчить про відновлення кадрового потенціалу підприємства після релокації та підтверджує часткову ефективність організації рекрутингу в умовах змін.

Для оцінки результативності процесів рекрутингу та аналізу руху робочої сили на підприємстві у табл. 2.5 представлено відповідні показники за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.5. Дані про рух робочої сили на ТОВ «Мегатекс» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+/-)
1.	Прийнято працівників, осіб	32	71	80	+48
2.	Вибуло працівників, всього, осіб з них	199	30	34	-165
	- за власним бажанням	192	27	30	-162
	- з причин скорочення штатів	-	-	-	-
	- за порушення трудової дисципліни	7	3	4	-3
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,14	0,25	0,27	+0,13
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,8	0,1	0,11	-0,69
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,8	0,1	0,12	-0,68

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що у 2022 р. після початку повномасштабного вторгнення та релокації ТОВ «Мегатекс» відбулося суттєве скорочення чисельності персоналу, що було зумовлено міграцією працівників та неможливістю їх переїзду разом із виробництвом.

У подальші роки спостерігається поступове відновлення кадрового складу, що вказує на певну ефективність процесів рекрутингу та адаптації персоналу

після кризових змін. Водночас повної стабілізації штату ще не досягнуто, оскільки зберігається потреба в окремих категоріях працівників і наявні вакантні посади, що свідчить про кадровий дефіцит.

Окремо варто зазначити, що в умовах воєнного стану важливим елементом кадрової роботи є ведення військового обліку. Узагальнені дані щодо структури військовозобов'язаних працівників наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Розподіл військовозобов'язаних працівників ТОВ «Мегатекс» у 2022–2024 рр.

Категорії персоналу	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р. (+, –), осіб
Військовозобов'язані чоловіки (віком 25–60 років)	159	192	201	+42
Працівники з відстрочкою від підприємства	80	96	102	+22
Працівники з відстрочкою за іншими обставинами	9	7	11	+2
Інші, що призову не підлягають	6	5	9	+3
Працівники без відстрочки	72	87	88	+16

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Аналіз показує, що у 2024 р. близько половини військовозобов'язаних працівників мали відстрочку за рахунок підприємства, що свідчить про наявність дієвого механізму бронювання ключового персоналу. Невелика частина працівників має відстрочку з інших підстав, тоді як решта підлягає загальним вимогам військового обліку, що потребує постійного контролю в умовах кадрових змін.

Узагальнюючи, можемо стверджувати, що на ТОВ «Мегатекс» сформована система рекрутингу, яка забезпечує базові потреби підприємства в персоналі. Однак, зберігаються проблеми, пов'язані з неповним відновленням кадрового складу після релокації, наявністю вакансій та впливом мобілізаційних процесів, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення кадрової політики.

2.2. Оцінювання ефективності організації процесу рекрутингу персоналу на підприємстві

Рекрутинг є одним із ключових елементів системи управління персоналом, оскільки саме через нього формується кадровий склад ТОВ «Мегатекс». Його ефективність безпосередньо впливає на забезпеченість організації працівниками необхідної кваліфікації, а отже – на продуктивність, стабільність виробничих процесів і загальну конкурентоспроможність.

У сучасних умовах рекрутинг розглядається як комплекс взаємопов'язаних заходів із пошуку, залучення та відбору кандидатів, які відповідають вимогам вакантних посад [13]. Його основною метою є своєчасне закриття вакансій і формування стабільного кадрового потенціалу підприємства, що дозволяє мінімізувати ризики кадрового дефіциту та збоїв у роботі.

Важливим аспектом є також вплив якості підбору персоналу на ефективність діяльності підприємства. Невідповідність працівників займаним посадам або тривале незаповнення вакансій може призводити до зниження продуктивності та додаткових витрат, тому процес рекрутингу потребує системного підходу та постійного оцінювання результативності.

Оцінка ефективності рекрутингу передбачає аналіз таких показників, як: швидкість закриття вакансій, рівень їх заповненості, якість підбраного персоналу та витрати на найм. Ці індикатори дозволяють визначити результативність роботи HR-служби, ефективність каналів залучення кандидатів та загальну якість організації процесу підбору персоналу.

У табл. 2.7 подано узагальнені кількісні показники процесу рекрутингу на ТОВ «Мегатекс» за останні три роки.

У період 2022–2024 рр. на ТОВ «Мегатекс» простежується загальне зростання основних показників рекрутингової діяльності. Кількість відкритих вакансій збільшилася з 17 у 2022 р. до 29 у 2024 р., тобто на 12 позицій.

Таблиця 2.7. Основні кількісні показники рекрутингу на ТОВ «Мегатекс» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+/-)
1.	Кількість відкритих вакансій	17	21	29	+12
2.	Кількість успішно закритих вакансій	14	19	24	+10
3.	Кількість відгуків на вакансії	87	123	157	+70
4.	Коефіцієнт закриття вакансій	0,82	0,9	0,83	+0,01

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Однак, кількість успішно закритих вакансій зросла з 14 до 24, що свідчить про розширення кадрових потреб підприємства та активізацію процесів найму. Суттєво зросла кількість відгуків на вакансії – з 87 до 157, що свідчить про підвищення активності кандидатів та інтересу до працевлаштування на підприємстві. Коефіцієнт закриття вакансій залишався стабільним у межах 0,82–0,83, що відображає відносно сталий рівень ефективності процесу підбору персоналу.

Збільшення кількості відгуків на вакансії свідчить про достатній рівень привабливості підприємства на ринку праці та створює можливості для більш якісного відбору кандидатів, які відповідають вимогам посад. Стабільність коефіцієнта закриття вакансій, у свою чергу, вказує на здатність підприємства забезпечувати своєчасне укомплектування штату та підтримувати безперервність виробничих процесів.

Водночас, результати аналізу вказують на наявність певних проблем в організації рекрутингу. Збільшення кількості відкритих вакансій може бути пов'язане зі складнощами залучення працівників робітничих і технічних спеціальностей, що характерно для виробничих підприємств України та зумовлено дефіцитом таких кадрів на ринку праці.

Серед основних причин такого стану слід виділити трудову міграцію, унаслідок якої частина кваліфікованих працівників виїжджає за кордон. Також вплив мають мобілізаційні процеси в умовах воєнного стану, що зменшують кількість потенційних кандидатів. Окрім того, спостерігається зниження інтересу молоді до робітничих професій, оскільки випускники частіше обирають

інші сфери зайнятості. Додатково ускладнює підбір невідповідність рівня підготовки кандидатів вимогам підприємства, що потребує їх подальшого навчання та адаптації [14].

З метою більш детальної оцінки ефективності процесу рекрутингу, а також визначення рівня утримання новоприйнятих працівників на підприємстві було здійснено розрахунок відповідних показників за 2022–2024 рр. Узагальнені результати аналізу представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Рівень утримання нових працівників на ТОВ «Мегатекс» у 2022–2024 рр.

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., (+/-)
1.	Прийнято працівників, осіб	40	85	86	+46
2.	Залишилось після випробувального терміну, осіб	32	71	80	+48
3.	Рівень утримання нових працівників, %	80	83,5	93	+13

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Слід зазначити, що показник прийнятих працівників у табл. 2.8 охоплює всіх осіб, прийнятих на роботу протягом року, включаючи працівників, найнятих на масові вакансії виробничого персоналу. Водночас, дані табл. 2.5 характеризують рух робочої сили та використовуються для розрахунку показників обороту кадрів.

Результати аналізу свідчать про зростання рівня утримання новоприйнятих працівників на ТОВ «Мегатекс»: у 2022 р. він становив 80 %, у 2023 р. підвищився до 83,5 %, а у 2024 р. досяг 93 %. Така динаміка відображає покращення процесів адаптації персоналу та підвищення якості відбору кадрів на підприємстві. Слід зазначити, що кількість прийнятих працівників може перевищувати кількість закритих вакансій, оскільки окремі вакансії передбачають одночасне залучення декількох працівників на аналогічні посади.

Для більш глибокого оцінювання організації рекрутингу доцільно застосувати SWOT-аналіз системи підбору персоналу ТОВ «Мегатекс», що

надасть змогу визначити внутрішні переваги й недоліки, а також зовнішні можливості та ризики. Узагальнені результати представлено у табл.2.9.

Таблиця 2.9. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Мегатекс»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. Наявність HR-служби. 2. Використання кількох каналів пошуку кандидатів. 3. Наявність випробувального терміну.	1. Використання онлайн-платформ для пошуку персоналу. 2. Співпраця з центрами зайнятості. 3. Залучення працівників з інших регіонів. 4. Використання сучасних HR-технологій.	1. Дефіцит кваліфікованих кадрів. 2. Міграція працівників за кордон. 3. Мобілізація військовозобов'язаних. 4. Конкуренція за персонал.
	Слабкі сторони 1. Наявність вакантних посад та дефіцит окремих робітничих спеціальностей. 2. Обмежене використання сучасних HR-інструментів та цифрових технологій. 3. Залежність від зовнішнього ринку праці.	Поле СіМ Розширення каналів пошуку персоналу, співпраця з навчальними закладами та використання сучасних HR-інструментів.	Поле СіЗ Використання досвіду HR-служби для швидкого підбору персоналу, удосконалення системи адаптації працівників та створення привабливих умов праці для зменшення ризику втрати кадрів.
		Поле СлМ Активніше використання можливостей ринку праці, розширення каналів рекрутингу, впровадження сучасних HR-технологій та покращення співпраці з навчальними закладами.	Поле СлЗ Розробка заходів щодо утримання персоналу, удосконалення системи мотивації та адаптації працівників, підвищення ефективності рекрутингу для подолання дефіциту кадрів.

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Проведений SWOT-аналіз системи рекрутингу ТОВ «Мегатекс» свідчить, що підприємство має достатньо сформовану внутрішню основу для підбору персоналу. До сильних сторін належать наявність HR-служби, використання кількох каналів залучення кандидатів та застосування випробувального терміну, що в комплексі забезпечує базову ефективність процесу найму.

Водночас, слабкі сторони пов'язані з наявністю у ТОВ «Мегатекс» вакантних посад, дефіцитом окремих робітничих

спеціальностей та обмеженим впровадженням сучасних цифрових HR-інструментів, що знижує оперативність і гнучкість рекрутингу. Значний вплив на систему підбору персоналу також чинять зовнішні загрози, зокрема, дефіцит кадрів на ринку праці, трудова міграція, мобілізаційні процеси та висока конкуренція за працівників.

У той же час підприємство має потенціал для розвитку за рахунок розширення каналів пошуку персоналу, активнішої співпраці з закладами освіти та впровадження сучасних HR-технологій. Реалізація цих можливостей у поєднанні з удосконаленням мотивації та адаптації працівників дозволить підвищити стійкість системи рекрутингу та зменшити вплив кадрового дефіциту у Товаристві.

Отже, система рекрутингу на ТОВ «Мегатекс» загалом забезпечує потреби підприємства в персоналі, однак характеризується низкою проблем, серед яких: обмеженість каналів пошуку кандидатів, дефіцит робітничих кадрів, недостатнє використання сучасних HR-технологій та залежність від зовнішнього ринку праці. Це обумовлює необхідність розробки та впровадження заходів щодо вдосконалення процесу рекрутингу, які будуть розглянуті у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ У ТОВ «МЕГАТЕКС»

3.1. Рекомендовані напрями щодо вдосконалення процесу рекрутингу персоналу

У сучасних умовах господарювання ефективна організація процесу рекрутингу є одним із ключових чинників забезпечення підприємства висококваліфікованими трудовими ресурсами та підвищення його конкурентоспроможності. Посилення конкуренції на ринку праці, гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, активні міграційні процеси, а також швидкі зміни у вимогах до професійних компетенцій працівників зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до пошуку, залучення, відбору та адаптації персоналу [18].

Аналіз організації рекрутингової діяльності на ТОВ «Мегатекс» дозволив виявити низку суттєвих проблем, які негативно впливають на кадрове забезпечення підприємства та його операційну ефективність. Серед найбільш критичних можна виділити стійкий дефіцит працівників окремих робітничих спеціальностей, значну залежність від кон'юнктури зовнішнього ринку праці, обмежене використання сучасних цифрових HR-технологій, а також недосконалість процесів залучення та адаптації нового персоналу. У сукупності ці проблеми призводять до збільшення часу закриття вакансій, зростання кадрового обороту та зниження загальної продуктивності праці.

З метою підвищення ефективності рекрутингу та забезпечення стабільного кадрового потенціалу підприємства доцільно впровадити комплекс організаційно-управлінських заходів. Вони передбачають розширення джерел пошуку кандидатів, розвиток довгострокової співпраці з закладами вищої та професійної освіти, активне впровадження сучасних інформаційних технологій в управління персоналом, а також формування привабливого іміджу роботодавця на ринку праці.

Основні проблеми організації рекрутингу на ТОВ «Мегатекс» та запропоновані заходи щодо їх вирішення наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Основні проблеми організації рекрутингу на ТОВ «Мегатекс» та заходи щодо їх усунення

Виявлені проблеми	Заходи усунення
Дефіцит кваліфікованих працівників робітничих і технічних спеціальностей	Розширення співпраці з професійно-технічними закладами освіти, організація виробничої практики та стажування для здобувачів вищої освіти
Недостатня кількість кандидатів на відкриті вакансії	Розширення каналів пошуку персоналу через сайти працевлаштування, соціальні мережі та програму рекомендацій працівників
Залежність від зовнішнього ринку праці	Формування внутрішнього кадрового резерву та підготовка працівників для подальшого кар'єрного зростання
Обмежене використання сучасних цифрових HR-технологій	Впровадження HRM-системи для автоматизації процесів пошуку, відбору та обліку кандидатів
Висока конкуренція за кваліфікованих працівників	Посилення HR-бренду підприємства, популяризація переваг роботи та соціальних гарантій

Джерело: сформовано автором

Дані табл. 3.1 свідчать про те, що основні проблеми організації рекрутингу на ТОВ «Мегатекс» пов'язані як із зовнішніми факторами функціонування ринку праці, так і з необхідністю подальшого вдосконалення внутрішніх процесів управління персоналом. Найбільший вплив на забезпечення підприємства трудовими ресурсами здійснюють дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатня кількість кандидатів на окремі вакансії, висока конкуренція за персонал та обмежене використання сучасних цифрових інструментів рекрутингу.

Для подолання виявлених проблем запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розширення джерел залучення кандидатів, розвиток співпраці з освітніми закладами, формування кадрового резерву, впровадження сучасних HR-технологій та посилення іміджу підприємства як роботодавця [19]. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності рекрутингової діяльності, скороченню термінів закриття вакансій, покращенню якості підбору персоналу та зміцненню кадрового потенціалу ТОВ «Мегатекс».

З огляду на виявлені проблеми та можливості їх вирішення, доцільно більш детально розглянути окремі напрями вдосконалення процесу рекрутингу, впровадження яких може забезпечити найбільший позитивний ефект для підприємства.

На сьогоднішній день ТОВ «Мегатекс» у процесі підбору персоналу використовує переважно два електронні канали пошуку кандидатів: власний корпоративний сайт та платформу працевлаштування Work.ua. Незважаючи на їхню популярність та ефективність, використання лише зазначених ресурсів суттєво обмежує можливості підприємства щодо залучення потенційних кандидатів та знижує охоплення різних категорій шукачів роботи.

З метою наочного відображення обмеженості наявних каналів залучення персоналу доцільно порівняти поточний стан використання електронних ресурсів рекрутингу із запропонованими напрямами їх удосконалення. Узагальнене порівняння наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Порівняння використання електронних каналів рекрутингу на ТОВ «Мегатекс»

Канали залучення персоналу	Поточний стан	Запропоновані зміни
Корпоративний сайт підприємства	Використовується як основне джерело вакансій	Залишається як базовий канал, але з доповненням SEO-просування та оновлення контенту
Work.ua	Основна платформа для розміщення вакансій	Зберігається як ключовий ресурс, але не єдиний
Додаткові job-платформи	Не використовуються	Запровадження додаткових сайтів працевлаштування для розширення охоплення кандидатів
Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	Практично не використовуються	Активне використання для публікації вакансій та формування HR-бренду
Telegram-канали та групи	Не використовуються	Розміщення вакансій у спеціалізованих каналах пошуку роботи

Джерело: сформовано автором

Проведене порівняння свідчить, що система електронного рекрутингу ТОВ «Мегатекс» на сьогодні є недостатньо диверсифікованою та значною мірою

обмежується двома основними каналами залучення кандидатів. Це зумовлює необхідність розширення переліку використовуваних цифрових ресурсів для підвищення ефективності пошуку персоналу та збільшення охоплення потенційних кандидатів.

В умовах дефіциту кваліфікованих робітничих і технічних кадрів особливого значення набуває використання ширшого спектра електронних інструментів рекрутингу [20]. Зокрема, доцільним є розміщення вакансій на додаткових платформах працевлаштування, використання спеціалізованих Telegram-каналів і груп з пошуку роботи, а також активніше залучення соціальних мереж, насамперед Facebook та Instagram. Такі ресурси дозволяють не лише збільшити кількість відгуків на вакансії, але й охопити кандидатів, які не користуються Work.ua або рідко відвідують корпоративний сайт підприємства.

Використання соціальних мереж надає можливість поширювати інформацію про вакансії серед широкої аудиторії користувачів, підвищувати впізнаваність підприємства та формувати позитивний імідж роботодавця [8]. Крім того, сучасні алгоритми просування контенту дозволяють більш точно орієнтувати інформацію про вакансії на цільову аудиторію відповідно до її місця проживання, професійних інтересів та досвіду роботи [11].

Додатковим напрямом удосконалення процесу рекрутингу на ТОВ «Мегатекс» може стати впровадження програми рекомендацій працівників. Її сутність полягає у залученні кандидатів через особисті та професійні контакти діючих співробітників підприємства. Практика використання таких програм свідчить, що рекомендовані кандидати часто швидше адаптуються до нових умов праці, краще ознайомлені зі специфікою діяльності підприємства та демонструють вищий рівень лояльності. Крім того, використання рекомендацій дозволяє розширити коло потенційних претендентів без значних додаткових витрат на пошук персоналу [45].

Важливим напрямом удосконалення рекрутингової діяльності є також подальший розвиток співпраці з освітніми закладами. На сьогодні ТОВ «Мегатекс» уже взаємодіє із закладами освіти, проводить профорієнтаційні

заходи, лекції та практичні заняття для здобувачів вищої освіти, а також здійснює пошук персоналу через державну службу зайнятості. Проте, в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів доцільним є поглиблення такої співпраці.

Зокрема, підприємству рекомендується активніше залучати здобувачів освіти технічних та робітничих спеціальностей до проходження виробничої практики безпосередньо на виробничих потужностях підприємства. Це дозволить майбутнім фахівцям отримати практичний досвід роботи на сучасному обладнанні, ознайомитися з технологічними процесами та особливостями діяльності підприємства ще під час навчання.

Для ТОВ «Мегатекс» така практика створює можливість формувати кадровий резерв із перспективних студентів, оцінювати їх професійні навички до моменту працевлаштування та скорочувати витрати на подальшу адаптацію нових працівників. Крім того, знайомство здобувачів освіти з умовами праці та корпоративною культурою підприємства сприятиме підвищенню їх зацікавленості у майбутньому працевлаштуванні саме на ТОВ «Мегатекс».

Однією з проблем організації рекрутингу на ТОВ «Мегатекс», виявлених у результаті проведеного аналізу, є обмежене використання сучасних цифрових HR-технологій. Наразі значна частина інформації про кандидатів обробляється вручну, що збільшує навантаження на працівників кадрової служби та ускладнює систематизацію даних про претендентів. У результаті виникає ризик втрати інформації про потенційних кандидатів, а також збільшуються витрати часу на виконання рекрутингових процедур.

Для вирішення зазначеної проблеми пропонується впровадити HRM-систему, яка забезпечуватиме автоматизацію процесів пошуку, відбору та обліку кандидатів. На відміну від традиційного підходу, коли інформація про кандидатів зберігається в окремих документах або електронних таблицях, HRM-система дозволяє створити єдину цифрову базу даних усіх претендентів та працівників підприємства.

Запропонована система може бути інтегрована з основними каналами пошуку персоналу, які використовуватиме підприємство. Зокрема, після розміщення вакансій на сайті підприємства, Work.ua, соціальних мережах та

інших електронних ресурсах усі відгуки кандидатів автоматично надходитимуть до єдиної бази даних. Це дозволить уникнути дублювання інформації та спростить її подальшу обробку.

Після отримання резюме система автоматично формуватиме картку кандидата, що міститиме основну інформацію про освіту, професійний досвід, кваліфікацію, контактні дані та результати проходження етапів відбору. Кожному кандидату може присвоюватися певний статус, наприклад: «новий кандидат», «запрошений на співбесіду», «проходить перевірку», «прийнятий на роботу», «включений до кадрового резерву» або «відхилений». Це дозволить HR-менеджеру в режимі реального часу контролювати стан кожної вакансії та процес проходження кандидатами всіх етапів відбору.

Крім того, система може використовуватися для формування електронного кадрового резерву. У випадках, коли кандидат не був прийнятий на конкретну посаду, але відповідає вимогам підприємства, його дані залишатимуться у базі та можуть бути використані для закриття майбутніх вакансій. Такий підхід особливо актуальний для ТОВ «Мегатекс» з огляду на дефіцит кваліфікованих працівників технічних і робітничих спеціальностей.

Ще однією важливою функцією HRM-системи є автоматизоване формування аналітичної інформації щодо результатів рекрутингу. За допомогою системи можна відстежувати кількість кандидатів, отриманих через різні канали пошуку, визначати найбільш результативні джерела залучення персоналу, контролювати процес закриття вакансій та оцінювати ефективність роботи кадрової служби. Це забезпечить можливість прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Також доцільним є використання HRM-системи для автоматичного нагадування про заплановані співбесіди, завершення випробувального терміну працівників, проведення оцінювання персоналу та інших кадрових процедур. Це сприятиме підвищенню організованості роботи HR-служби та зменшенню ймовірності виникнення помилок через людський фактор.

В умовах сучасного ринку праці вирішальним фактором при виборі роботодавця все частіше стає не лише рівень оплати праці, а й загальна репутація

підприємства та його привабливість як місця роботи. Саме тому для ТОВ «Мегатекс» особливо актуальною є проблема високої конкуренції за кваліфікованих працівників, яка ускладнює залучення та утримання персоналу.

У таких умовах значного значення набуває HR-бренд підприємства, який формує уявлення потенційних кандидатів про умови праці, стабільність зайнятості, можливості розвитку та соціальні гарантії. Слабо сформований імідж роботодавця може призводити до зменшення кількості відгуків на вакансії навіть за наявності конкурентних умов праці.

З огляду на це, доцільним напрямом удосконалення рекрутингової діяльності є цілеспрямоване посилення HR-бренду ТОВ «Мегатекс». Його реалізація передбачає комплекс заходів із формування позитивного образу підприємства на ринку праці та системного інформування потенційних кандидатів про переваги роботи.

Зокрема, важливим є акцент на популяризації стабільності підприємства, рівня оплати праці, соціального пакету, умов безпеки праці та можливостей професійного розвитку. Така інформація повинна регулярно висвітлюватися на цифрових платформах підприємства, у соціальних мережах, на сайтах з працевлаштування, а також під час взаємодії з навчальними закладами та центрами зайнятості.

Окрему роль у формуванні позитивного HR-бренду відіграє безпосередня комунікація з потенційними працівниками. Проведення екскурсій на підприємство, презентацій у закладах освіти та участь у профорієнтаційних заходах дозволяє сформувати реалістичне уявлення про умови роботи та підвищити довіру до роботодавця.

Важливим елементом також є внутрішня складова HR-бренду, яка формується через задоволеність діючих працівників умовами праці. Позитивний досвід співробітників у подальшому трансформується у рекомендації та позитивні відгуки, що додатково підсилює привабливість підприємства на ринку праці [46].

Враховуючи результати проведеного аналізу, для підвищення ефективності організації процесу рекрутингу на ТОВ «Мегатекс» запропоновано

комплекс заходів, об'єднаних в удосконалену систему рекрутингу, схему якої представлено на рис. 3.1.

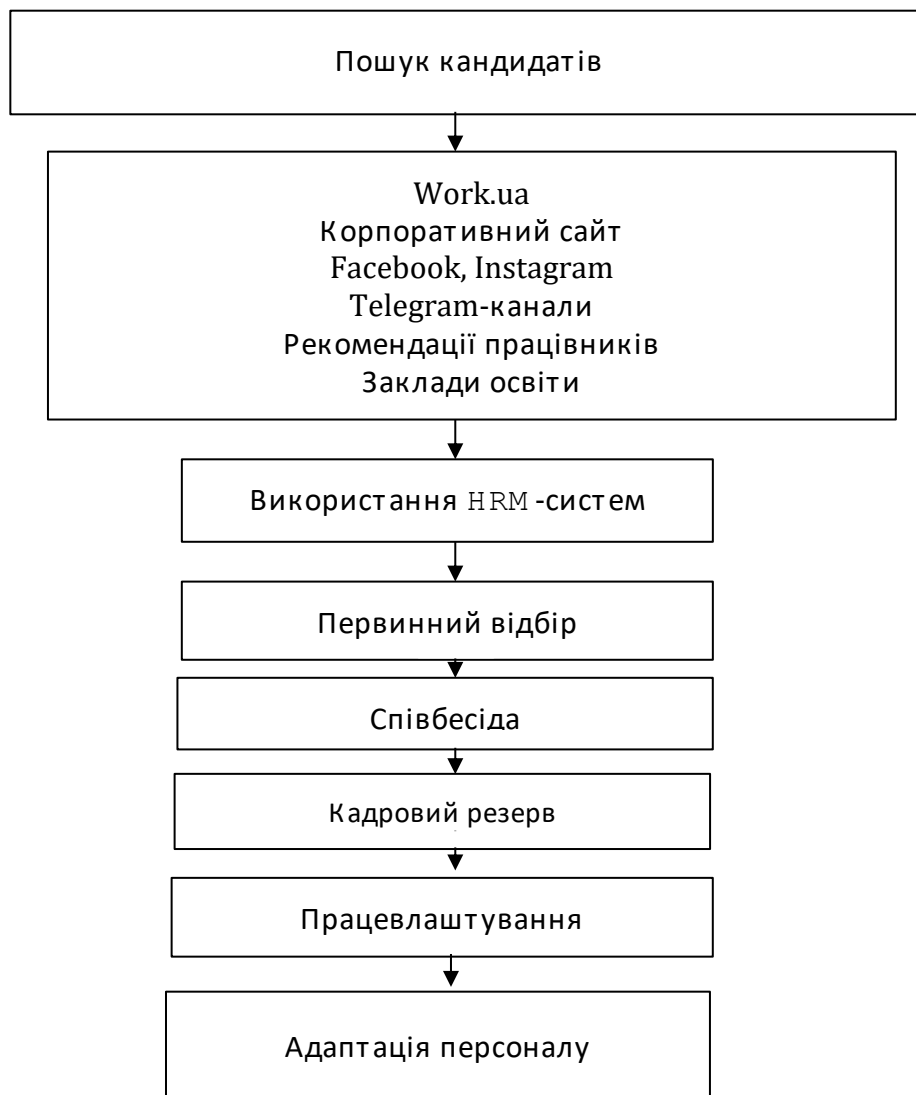


Рисунок 3.1 - Удосконалена система рекрутингу ТОВ «Мегатекс»

Примітка. Запропоновано автором

Як видно з рис. 3.1, удосконалена система рекрутингу передбачає розширення каналів пошуку кандидатів, використання HRM-систем для автоматизації процесу відбору, формування кадрового резерву та посилення адаптації новоприйнятих працівників Товариства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме скороченню термінів закриття вакансій, підвищенню якості підбору персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

Для визначення першочергових напрямів удосконалення рекрутингу проведено оцінку запропонованих заходів за критеріями очікуваного ефекту, складності реалізації та пріоритетності впровадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Пріоритетність впровадження заходів з удосконалення рекрутингу у ТОВ «Мегатекс»

Захід	Очікуваний ефект	Складність впровадження	Пріоритет
Розширення каналів пошуку	Високий	Низька	Високий
Програма рекомендацій	Високий	Низька	Високий
Співпраця з ЗВО	Середній	Середня	Середній
HRM-система	Дуже високий	Висока	Високий
Розвиток HR-бренду	Високий	Середня	Високий

Джерело: узагальнено автором

Дані табл. 3.3 свідчать, що найбільш пріоритетними є розширення каналів пошуку персоналу та запровадження програми рекомендацій працівників, оскільки вони забезпечують високий ефект за невисокої складності впровадження. Водночас впровадження HRM-системи дозволить суттєво підвищити ефективність рекрутингу в довгостроковій перспективі, а співпраця із закладами освіти та розвиток HR-бренду сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Підсумовуючи, слід зазначити, що запропоновані напрями вдосконалення процесу рекрутингу на ТОВ «Мегатекс» охоплюють ключові проблемні зони системи підбору персоналу та спрямовані на їх комплексне усунення. Реалізація заходів щодо розширення каналів залучення кандидатів, розвитку співпраці з освітніми закладами, впровадження програми рекомендацій, цифровізації HR-процесів та посилення HR-бренду дозволить суттєво підвищити ефективність кадрового забезпечення підприємства. Очікуваним результатом є скорочення термінів закриття вакансій, збільшення кількості та якості кандидатів, а також зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Мегатекс» на ринку праці.

3.2. Економічне обґрунтування напрямів організації процесу рекрутингу у ТОВ «Мегатекс»

Економічне обґрунтування напрямів удосконалення процесу рекрутингу персоналу на підприємстві передбачає оцінювання доцільності запропонованих заходів з позиції співвідношення витрат на їх впровадження та очікуваного економічного ефекту. У сучасних умовах господарювання ефективність рекрутингової діяльності має безпосередній вплив на стабільність виробничих процесів, рівень продуктивності праці та загальні фінансові результати підприємства, оскільки несвоєчасне закриття вакансій призводить до втрат, пов'язаних із простоем робочих місць та зниженням обсягів виробництва. У зв'язку з цим оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є необхідною складовою обґрунтування їх впровадження.

У структурі запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу рекрутингу одним із ключових напрямів є розширення каналів залучення персоналу. Саме цей напрям потребує першочергового економічного обґрунтування, оскільки передбачає як зміну підходів до пошуку кандидатів, так і можливі додаткові витрати на використання окремих електронних ресурсів. У зв'язку з цим доцільно детально розглянути економічну доцільність застосування кожного з додаткових каналів рекрутингу та оцінити їхній вплив на скорочення витрат, пов'язаних із процесом підбору персоналу та простоем робочих місць [37].

Використання додаткових job-платформ є одним із найбільш доступних інструментів розширення каналів залучення персоналу, оскільки на ринку праці функціонує значна кількість онлайн-ресурсів, що мають різні умови розміщення вакансій. До найбільш популярних платформ, окрім вже використовуваного Work.ua, належать Robota.ua, Jooble, Indeed та LinkedIn Jobs. Ці ресурси забезпечують доступ до широкої бази активних та пасивних шукачів роботи та дозволяють суттєво розширити охоплення потенційних кандидатів [34].

Більшість зазначених платформ використовують змішану модель монетизації. Зокрема, Robota.ua та Jooble дозволяють безкоштовне розміщення

вакансій, однак із обмеженою видимістю, тоді як платні пакети забезпечують пріоритетне відображення та більшу кількість переглядів.

Аналіз офіційних пропозицій сайту Robota.ua свідчить, що для підприємства ТОВ «Мегатекс» найбільш доцільним є пакет Optimum, який орієнтований на компанії з потребою 1–30 вакансій на місяць. Він забезпечує 31 день активного розміщення вакансії, можливість необмеженої кількості відгуків кандидатів, перегляд до 300 контактів кандидатів на місяць (до 15 на день), а також підняття вакансії у списку до 4 разів і підсилення її видимості за рахунок демонстрації переваг компанії. Вартість даного пакета становить близько 2999 грн на місяць, що робить його оптимальним за співвідношенням ціни та функціональності для підприємства.

Щодо платформи LinkedIn, то для цілей активного рекрутингу найбільш ефективним є тариф Recruiter Lite, оскільки він містить спеціалізовані інструменти підбору персоналу. Його функціонал включає понад 20 розширених фільтрів пошуку кандидатів, можливість надсилання до 30 InMail-повідомлень, створення проектів для різних вакансій, а також аналітику відповідності кандидатів. Вартість тарифу становить приблизно 199 доларів США на місяць або близько 1680 доларів США на рік при річній оплаті. Додатково доступний безкоштовний пробний період, який дозволяє оцінити ефективність платформи перед придбанням підписки.

Таким чином, поєднання пакета Optimum на Robota.ua та тарифу Recruiter Lite на LinkedIn є найбільш раціональним рішенням для ТОВ «Мегатекс» з точки зору ефективності залучення кандидатів та оптимізації витрат на рекрутинг.

Використання соціальних мереж, зокрема Facebook та Instagram, є одним із найбільш економічно доступних напрямів удосконалення рекрутингу, оскільки базове ведення сторінок підприємства не потребує фінансових витрат. У цьому випадку підприємство може безкоштовно публікувати вакансії, формувати контент про умови праці, соціальні гарантії та корпоративне середовище, що сприяє розвитку HR-бренду та підвищенню привабливості роботодавця. Водночас для розширення охоплення цільової аудиторії доцільним є використання платного просування публікацій або таргетованої реклами, яка

дозволяє точково впливати на потенційних кандидатів за регіоном, віком, професійними інтересами та досвідом роботи [39].

Впровадження програми рекомендацій працівників дозволяє суттєво скоротити витрати на традиційні канали рекрутингу, такі як платні розміщення вакансій на зовнішніх платформах та залучення сторонніх ресурсів. У середньому, вартість одного найму через зовнішні джерела включає витрати на розміщення вакансій, обробку відгуків та робочий час HR-фахівців. Використання внутрішнього реферального каналу дає можливість зменшити ці витрати за рахунок залучення кандидатів через діючих працівників підприємства [31].

Додатковий економічний ефект формується за рахунок зменшення плинності кадрів серед новоприйнятих працівників, оскільки рекомендовані кандидати, як правило, краще адаптуються до умов праці та демонструють вищий рівень лояльності. Це дозволяє уникнути повторних витрат на пошук і навчання нового персоналу.

Для стимулювання участі працівників у програмі доцільно запровадити систему матеріального заохочення. Зокрема, працівнику, який рекомендував кандидата, що успішно пройшов випробувальний термін і був прийнятий на постійну роботу, може виплачуватися одноразовий бонус у розмірі 1 000 –2 500 грн залежно від категорії посади.

Економічна ефективність співпраці з освітніми закладами полягає у формуванні довгострокового кадрового резерву та зниженні витрат на первинний відбір персоналу. Організація виробничої практики та стажування здобувачів вищої освіти дозволяє підприємству отримувати доступ до потенційних працівників ще на етапі навчання, що фактично зменшує витрати на рекрутинг та скорочує час адаптації нових працівників.

Крім того, така форма співпраці знижує ризики помилкового найму, які є одним із найбільш витратних факторів у системі управління персоналом. Витрати підприємства на організацію практики є відносно незначними та пов'язані переважно з витратами часу наставників і використанням виробничих

ресурсів, однак вони компенсуються можливістю подальшого залучення вже підготовлених та перевічених кандидатів.

Впровадження HRM-системи є одним із найбільш капіталомістких, але водночас стратегічно ефективних напрямів цифровізації рекрутингу, що підтверджується практикою міжнародних та українських компаній. За даними аналітичних оглядів ринку HR-технологій, використання автоматизованих систем управління персоналом дозволяє суттєво скоротити витрати часу HR-фахівців на рутинні операції. Зокрема, багато досліджень вказують на економію в діапазоні 30–50 % адміністративного часу завдяки автоматизації [50].

Також впровадження таких систем сприяє зменшенню середнього часу закриття вакансій на 20–40 % за рахунок автоматизації обробки резюме, централізації даних та оптимізації процесів [51].

На практиці подібні системи широко використовуються як у великих міжнародних компаніях (SAP SuccessFactors, Workday), так і в українських середніх підприємствах через більш доступні рішення, такі як Hurma System, BambooHR або PeopleForce. Наприклад, українська HRM-платформа Hurma System передбачає тариф HRM від 1,28 до 1,60 дол. США на місяць за одного співробітника (близько 104 дол. США на місяць або 1248 дол. США на рік). У межах даного тарифу користувачам доступні такі функції: єдина база співробітників, трекінг відсутностей, організаційна структура компанії, аналітика, автоматизація HR-процесів, проведення 1-on-1 зустрічей та опитувань [53].

Більш комплексні корпоративні системи управління персоналом (наприклад, Workday або SAP SuccessFactors) характеризуються значно вищою вартістю впровадження та супроводу, яка залежить від масштабу підприємства, кількості працівників та набору функціональних модулів, і може становити від кількох тисяч доларів США на місяць.

Для ТОВ «Мегатекс» доцільним є впровадження середнього сегмента HRM-рішення з базовим функціоналом автоматизації рекрутингу. Додатково можливі одноразові витрати на налаштування системи та навчання персоналу в розмірі 5000 – 15000 грн.

Економічний ефект від впровадження HRM-системи формується за рахунок скорочення часу обробки кандидатів, зменшення адміністративного навантаження на HR-службу та зниження ризику втрати релевантних кандидатів. За оцінками практики, автоматизація дозволяє скоротити трудовитрати HR-підрозділу на 25–40 %, що в багатьох виробничих компаніях дає річну економію в десятки-сотні тисяч гривень залежно від рівня заробітних плат HR-фахівців [52].

Таким чином, навіть за умови відносно високих стартових та операційних витрат, впровадження HRM-системи є економічно доцільним, оскільки забезпечує суттєве скорочення витрат часу на рекрутинг, підвищення якості управління кандидатами та зменшення непрямих витрат підприємства, пов'язаних із затримками у закритті вакансій.

Для узагальнення витрат та очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів доцільно провести їх порівняльну економічну характеристику (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Економічна характеристика запропонованих заходів з удосконалення процесу рекрутингу у ТОВ «Мегатекс»

Захід	Орієнтовні витрати	Очікуваний економічний ефект
Додаткові job-платформи	35–50 тис грн/рік	Скорочення часу закриття вакансій на 15–25 %
Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	15–40 тис грн/рік	Збільшення кількості кандидатів та підвищення HR-бренду
HRM-система	30–55 тис грн/рік (включаючи налаштування та супровід системи)	Скорочення трудовитрат HR-служби на 25–40 % та прискорення рекрутингу

Джерело: сформовано та узагальнено автором

Для подальшого розрахунку економічної ефективності приймемо середні значення витрат за кожним із напрямів.

Розрахунок середніх витрат за заходами:

$$B_{jn} = \frac{35000+50000}{2} = 42500 \text{ грн/рік}$$

$$B_{CM} = \frac{15000+40000}{2} = 27500 \text{ грн/рік}$$

$$B_{HRM} = \frac{30000+55000}{2} = 42500 \text{ грн/рік}$$

Далі розрахуємо загальні витрати на впровадження заходів:

$$B_{\text{заг}} = 42500 + 27500 + 42500 = 112500 \text{ грн/рік}$$

Дані табл. 3.4 свідчать, що найбільших інвестицій потребують додаткові електронні канали рекрутингу та впровадження HRM-системи. Однак, саме ці заходи забезпечують найбільший економічний ефект за рахунок скорочення термінів закриття вакансій, зниження адміністративних витрат та підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Мегатекс».

На основі проведеного аналізу витрат та очікуваних результатів сформовано узагальнену оцінку економічної ефективності запропонованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Загальна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення рекрутингу у ТОВ «Мегатекс»

Показник	Значення показника
Загальні витрати на впровадження заходів	112,5 тис грн/рік
Скорочення часу закриття вакансій	15–25 %
Скорочення трудовитрат HR-служби	25–40 %
Середні втрати підприємства від простою одного робочого місця	1145 грн за день простою
Покращення кадрового забезпечення виробничих процесів	10–20 %

Джерело: сформовано та узагальнено автором

Для підтвердження економічної доцільності запропонованих заходів, наведених у табл. 3.5, здійснено розрахунок загального економічного ефекту від їх впровадження. Розрахунки базуються на показниках витрат на рекрутинг, середньому денному виробітку працівників, тривалості простою робочих місць та очікуваному рівні скорочення витрат.

Для обґрунтування показника зменшення втрат від простою робочих місць, наведеного в табл. 3.5, було визначено середньоденну заробітну плату працівника. на основі даних ТОВ «Мегатекс» за 2024 рік. Розрахунок здійснювався на основі річного фонду оплати праці та середньооблікової чисельності персоналу з урахуванням середньої кількості робочих днів у році:

$$B_{\text{ден}} = \frac{\text{ФОП}}{Ч \times 12 \times 22} = \frac{88964}{294 \times 12 \times 22} = 1,145 \text{ тис грн.}$$

де: *ФОП* – річний фонд оплати праці;

Ч – середньооблікова чисельність працівників;

12 – кількість місяців у році;

22 – середня кількість робочих днів у місяці.

Середній період підбору персоналу на підприємстві становить два тижні (14 календарних днів), що відповідає типовій тривалості закриття вакансій для робітничих та виробничих посад.

Враховуючи, що у 2024 р. на підприємстві було відкрито 29 вакансій, з яких 24 успішно закрито, кількість незакритих вакансій становить 5.

Отже, загальний період простою незакритих робочих місць становить:

$$T = 5 \times 14 = 70 \text{ днів}$$

Відповідно, орієнтовні втрати підприємства від простою робочих місць визначаються як добуток кількості днів простою та середньоденної заробітної плати одного працівника:

$$E = 70 \times 1145 = 80150 \text{ грн}$$

Річний фонд оплати праці персоналу ТОВ «Мегатекс» за 2024 р. становить 88964 тис грн (88964000 грн). Оскільки підприємство не надає окремих даних щодо фонду оплати праці працівників HR-служби, для розрахунку економічного ефекту від автоматизації рекрутингу використано експертну оцінку. З огляду на те, що кадрові функції на підприємстві виконує невеликий підрозділ, фонд оплати праці HR-служби умовно прийнято на рівні 2 % від загального фонду оплати праці підприємства.

Економічний ефект від впровадження HRM-системи пов'язаний із вивільненням робочого часу працівників кадрової служби внаслідок автоматизації рутинних операцій. З урахуванням результатів досліджень щодо скорочення трудовитрат HR-фахівців на 25–40 % після впровадження цифрових HR-рішень, для розрахунків прийнято середнє значення - 30 %. Тому економічний ефект від вивільнення робочого часу HR-фахівців оцінено в розмірі 30 % фонду робочого часу кадрового підрозділу:

$$E_{HR} = \Phi O П \times 0,02 \times 0,3 = 88964 \times 0,02 \times 0,3 = 533,784 \text{ тис грн.}$$

Як бачимо, вартісна оцінка вивільненого робочого часу працівників HR-служби становить 533784 грн на рік.

Далі розрахуємо загальний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів з удосконалення процесу рекрутингу у ТОВ «Мегатекс». Він формується як сукупність економії від скорочення втрат, пов'язаних із простоем робочих місць, та зменшення витрат на оплату праці працівників HR-служби:

$$E_{заг} = 80150 + 533784 = 613934 \text{ грн.}$$

Розрахуємо чистий економічний ефект від впровадження запропонованих заходів:

$$E_{чист} = 613934 - 112500 = 501434 \text{ грн.}$$

Далі доцільно визначити узагальнюючий показник ефективності інвестицій у запропоновані заходи - коефіцієнт економічної ефективності:

$$K_{ef} = \frac{E_{чист}}{B_{заг}} = \frac{501434}{112500} = 4,46$$

Отримане значення коефіцієнта економічної ефективності становить 4,46, що свідчить про високу результативність та економічну доцільність запропонованих заходів. Значення показника значно перевищує одиницю, що підтверджує ефективність інвестицій у вдосконалення процесу рекрутингу.

Незважаючи на те, що розрахунок враховує лише прямі вимірювані ефекти, отриманий результат є відчутним для підприємства з чисельністю близько 300 працівників і підтверджує ефективність впровадження запропонованих рішень. Водночас значна частина ефекту має непрямий і довгостроковий характер, зокрема покращення якості підбору персоналу, зменшення плинності кадрів, скорочення періоду адаптації працівників та посилення HR-бренду підприємства, які не повністю відображаються у фінансових розрахунках.

Таким чином, впровадження заходів є економічно доцільним і має позитивний вплив на підвищення ефективності кадрових процесів у довгостроковій перспективі.

Очікуваний ефект проявляється насамперед у скороченні часу закриття вакансій на 15–25 %, зменшенні трудовитрат HR-служби на 25–40 % та зниженні витрат від простоїв робочих місць. Додатково використання соціальних мереж, реферальних програм і співпраця з освітніми закладами сприяють розширенню бази кандидатів, підвищенню якості відбору та стабілізації кадрового забезпечення.

У результаті підприємство отримує більш оперативне закриття вакансій, зменшення адміністративних витрат та посилення кадрового потенціалу, що позитивно впливає на ефективність діяльності ТОВ «Мегатекс» і його конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Отримані результати проведеного дослідження та економічної оцінки запропонованих заходів дають змогу сформулювати узагальнюючі висновки щодо підвищення ефективності рекрутингової діяльності ТОВ «Мегатекс»:

1. Досліджено сутність та особливості організації процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. Встановлено, що рекрутинг є важливою складовою системи управління персоналом, яка забезпечує своєчасне залучення необхідних трудових ресурсів та впливає на ефективність діяльності підприємства. Визначено основні етапи рекрутингу, сучасні підходи до пошуку та відбору кандидатів, а також роль цифрових технологій у підвищенні результативності процесу підбору персоналу.

2. Розглянуто сучасні методи та інструменти рекрутингу персоналу, що використовуються в діяльності підприємств. Встановлено, що найбільшого поширення набули електронні канали пошуку кандидатів, спеціалізовані job-платформи, соціальні мережі, реферальні програми та автоматизовані HRM-системи. Доведено, що використання сучасних цифрових рішень сприяє розширенню охоплення потенційних кандидатів, скороченню часу закриття вакансій та підвищенню якості підбору персоналу.

3. Проведено аналіз кадрового потенціалу та процесу рекрутингу у ТОВ «Мегатекс». Встановлено, що у 2022–2024 рр. чисельність персоналу зросла з 237 до 296 осіб (+59 осіб), а кількість прийнятих працівників — з 32 до 80 осіб (+48 осіб), що свідчить про поступове відновлення кадрового потенціалу підприємства. Коефіцієнт обороту по прийому зріс з 0,14 до 0,27, а коефіцієнт плинності кадрів знизився з 0,80 до 0,12, що характеризує підвищення стабільності персоналу. Досліджено, що підприємство використовує переважно корпоративний сайт та платформу Work.ua як основні джерела пошуку кандидатів. Виявлено наявність кадрового дефіциту окремих категорій працівників, залежність від зовнішнього ринку праці, вплив міграційних та мобілізаційних процесів, а також наявність вакантних посад, що вказує на

необхідність подальшого удосконалення системи управління персоналом і рекрутингу.

4. Оцінено ефективність організації процесу рекрутингу персоналу на ТОВ «Мегатекс». Встановлено, що протягом 2022–2024 рр. спостерігається зростання кількості відкритих і успішно закритих вакансій, а також суттєве збільшення кількості відгуків на вакансії при відносно стабільному коефіцієнті закриття вакансій. Виявлено підвищення рівня утримання новоприйнятих працівників, що свідчить про покращення процесів відбору та адаптації персоналу. Разом із тим, визначено проблеми недостатньої диверсифікації каналів залучення кандидатів, дефіциту робітничих кадрів окремих спеціальностей, обмеженого використання сучасних HR-технологій та залежності від зовнішнього ринку праці, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи рекрутингу.

5. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу рекрутингу на ТОВ «Мегатекс», який передбачає розширення використання додаткових job-платформ, соціальних мереж Facebook та Instagram, Telegram-каналів і груп з пошуку роботи, впровадження програми рекомендацій працівників, поглиблення співпраці із закладами професійної та вищої освіти, а також впровадження HRM-системи для автоматизації процесів пошуку, відбору та обліку кандидатів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності рекрутингової діяльності та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

6. Економічно обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення процесу рекрутингу у ТОВ «Мегатекс». Встановлено, що загальні витрати на реалізацію заходів становитимуть 112,5 тис грн на рік. Очікуваний сукупний економічний ефект від скорочення втрат, пов'язаних із простоем робочих місць, та вивільнення робочого часу працівників HR-служби становить 613,9 тис грн, а чистий економічний ефект – 501,4 тис грн на рік. Розрахований коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 4,46, що свідчить про високу результативність інвестицій у вдосконалення рекрутингової діяльності. Реалізація

запропонованих заходів забезпечить скорочення часу закриття вакансій на 15–25 %, зменшення трудовитрат HR-служби на 25–40 %, зниження втрат від простоїв робочих місць та підвищення рівня кадрового забезпечення підприємства, що позитивно вплине на ефективність діяльності та конкурентоспроможність ТОВ «Мегатекс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 1. С. 22–30
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямч. О.В., 2022. 371 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Мегатекс» за 2022 р.: Форма №1.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Мегатекс» за 2023 р.: Форма №1.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Мегатекс» за 2024 р.: Форма №1.
6. Бублик М., Копач Т. Технології рекрутингу працівників як інструмент управління людським капіталом. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С. 296-304. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.296>
7. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 239-250
8. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес інформ*. 2020. Т. 6, № 509. С. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
9. Вонберг Т., Дмитрук С., Крочак В. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>
10. Головка А. А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу. *Ринок інфраструктури*. 2020. Вип. 45. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/15.pdf.
11. Горпинич О., Постий О. Іт-рекрутинг у цифрову епоху: роль соціальних мереж у працевлаштуванні. *Габітус*. 2025. Т. 1, № 75. URL: https://habitus.od.ua/journals/2025/75-2025/part_1/9.pdf.
12. Григор'єв, О. (2025). ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД: ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД.

- Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 502-510. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>
13. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2023. Вип. 79. С. 93-101. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf
 14. Грідін О.В. Технології управління персоналом та рекрутинг: методичні вказівки. Харків: БТУ, 2024.
 15. Гудіменко Є. Д. Організація процесу рекрутингу на підприємстві у період цифрової трансформації. *Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти*, 6 травня 2026 р., м. Хмельницький. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2026. С. 99-101
 16. Гудіменко Є. Д. Організація та оцінка ефективності рекрутингу персоналу в системі управління підприємством. *Статичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку : збірник тез доповідей XXVI Міжнародної науково-практичної конференції*, 28 травня 2026 р., м. Хмельницький. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2026. С. 188-190
 17. Дашко І., Михайліченко Л. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-142>
 18. Дученко М. М. Використання інноваційних технологій в процесі рекрутингу персоналу на сучасному підприємстві. 2024. URL: <https://mperproc.fmm.kpi.ua/article/view/298396>.
 19. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/368805757_REKRUTMENT_AK_TEHNOLOGIA_EFEKTIV

20. Захаркевич Н., Арзянцева Д. Рекрутинг персоналу в сучасних умовах: цифрові тренди та адаптація до нових реалій ринку праці. *Фінансовий простір*. 2024. Т. 53, № 1-2. С. 113–126. URL: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.113125126](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.113125126)
21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Мегатекс» за 2022 р. : Форма №2.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Мегатекс» за 2023 р. : Форма №2.
23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Мегатекс» за 2024 р. : Форма №2.
24. Кобеля З. І., Антохова І. М., Водянка Л. Д. Рекрутинг персоналу: навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьков., 2024. 204 с.
25. Комісаров С., Мамчій О. Рекрутинг як сучасна система добору кадрів для Національної поліції. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/10493>
26. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170>.
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.
28. Криворучко С. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. К. : Гнозис, 2023. 692 с.
29. Лисак В. Ю., Семендяк В. М. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2 (13). С. 130-134.
30. Матвеева Н. М. та ін. Реінжиніринг як персонал-технологія підвищення ефективності роботи персоналу. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 440–449.

31. Мутерко Г. М. Інноваційний метод пошуку персоналу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-08>.
32. Наумік К. Г., Жилияєва І. Ю. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 56–60.
33. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. А. В. Лобза, А. Л. Бикова, А. Р. Пильгун. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(1). С. 123-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3%281%29__20
34. Панасюк О., Скібська К. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. Т. 316. № 1. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-1.pdf>.
35. Планування стратегії підприємства через забезпечення узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств. І. М. Геращенко. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 157-166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_3_23
36. Привалова Н. В. Рекрутинг на SMART-принципах. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 45. С. 100–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2020_45_14
37. Пучкова С. І. РЕКРУТИНГ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА КЛЮЧОВІ ПІДХОДИ. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2020. № 61. С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-18>
38. Семенча І. Є., Яровенко Т. С. та ін. Місце лідерства та корпоративної етики у формуванні бізнес-команд: рішення HR при організації рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 342–347.
39. Скібська К. О., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 107–114. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.107

40. Скібська К. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. Т. 316. № 2. С. 7-12 URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/622>.
41. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 230-239. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf
42. Хитра О. В. Професійний добір персоналу на підприємствах індустрії гостинності з використанням сучасних рекрутингових технологій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 17. С. 168-180 DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.23>.
43. Ходирєва О. О. Оптимізація процесу рекрутингу персоналу як необхідна умова розвитку організації. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 11–14. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/39>
44. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
45. Швець А. В. Удосконалення процесу рекрутингу та адаптації персоналу на підприємстві. 2020. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13217/1312>
46. Іванісов О. В., Лебединська О. С. Особливості діяльності рекрутингових компаній України в сучасних кризових умовах. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: тези доповідей. Харків, 2018. С. 232–233.
47. Graham H. T., Bennett R. Human Resources Management. Pitman Publishing, 1998. 435 с.
48. Gusdorf M. L. Recruitment and Selection: Hiring the Right Person. Alexandria: Society for Human Resource Management, 2008. 15 с. URL: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/credentials/shrm-certification>

- /teaching-resources/recruitment-and-selection-hiring-the-right-person-instructors-manual.pdf.
49. Strecker A. T. Recruitment and Selection: Finding the Best Candidate for the Company : Thesis. 1998. 120 с. URL: https://digitalcommons.lindenwood.edu/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/theses/article/2333/&path_info=strecker038.pdf.
 50. Deloitte. (2025–2026). Global Human Capital Trends. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>.
 51. Gartner. (2025). Talent Acquisition Trends 2026 та пов’язані звіти про вплив AI на рекрутинг. URL : <https://www.gartner.com/en/human-resources>
 52. HR Automation ROI: Measure Value & Drive Impact URL: <https://workativ.com/ai-agent/blog/hr-automation-roi>
 53. Hurma System. (2026). Tariffs. URL :<https://hurma.work/en/tariffs/>
 54. Business Solutions on LinkedIn I LinkedIn. URL: <https://business.linkedin.com>
 55. Megatex. URL: <https://megatex.ua>
 56. Підбір персоналу в Україні. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/employer>

Виконала студентка 4 курсу
факультету управління та економіки
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2026 р.

Підпис

Єлизавета ГУДІМЕНКО
Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2026 р.

Підпис

Тетяна ПІХНЯК
Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2026 р.

Підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ
Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 Загальна характеристика ТОВ «Мегатекс»

Основні аспекти	Характеристика
Назва	Мегатекс
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	364 241 567,63 грн.
Форма власності	Приватна
Основні види діяльності	27.20 Виробництво батарей і акумуляторів 20.16 Виробництво пластмас у первинних формах 24.43 Виробництво свинцю, цинку й олова 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
Керівництво	Генеральний директор - Шапран Юрій Володимирович Директор з продажу - Щербаков Олександр Сергійович Фінансовий директор - Родіонов Ігор
Засновники	Шапран Юрій Володимирович
Система оподаткування	Загальна
Локація (юридична адреса)	Веснянське шосе, буд. 7, м. Старокостянтинів, Хмельницька обл.
Офіційний сайт	https://megatex.ua/

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

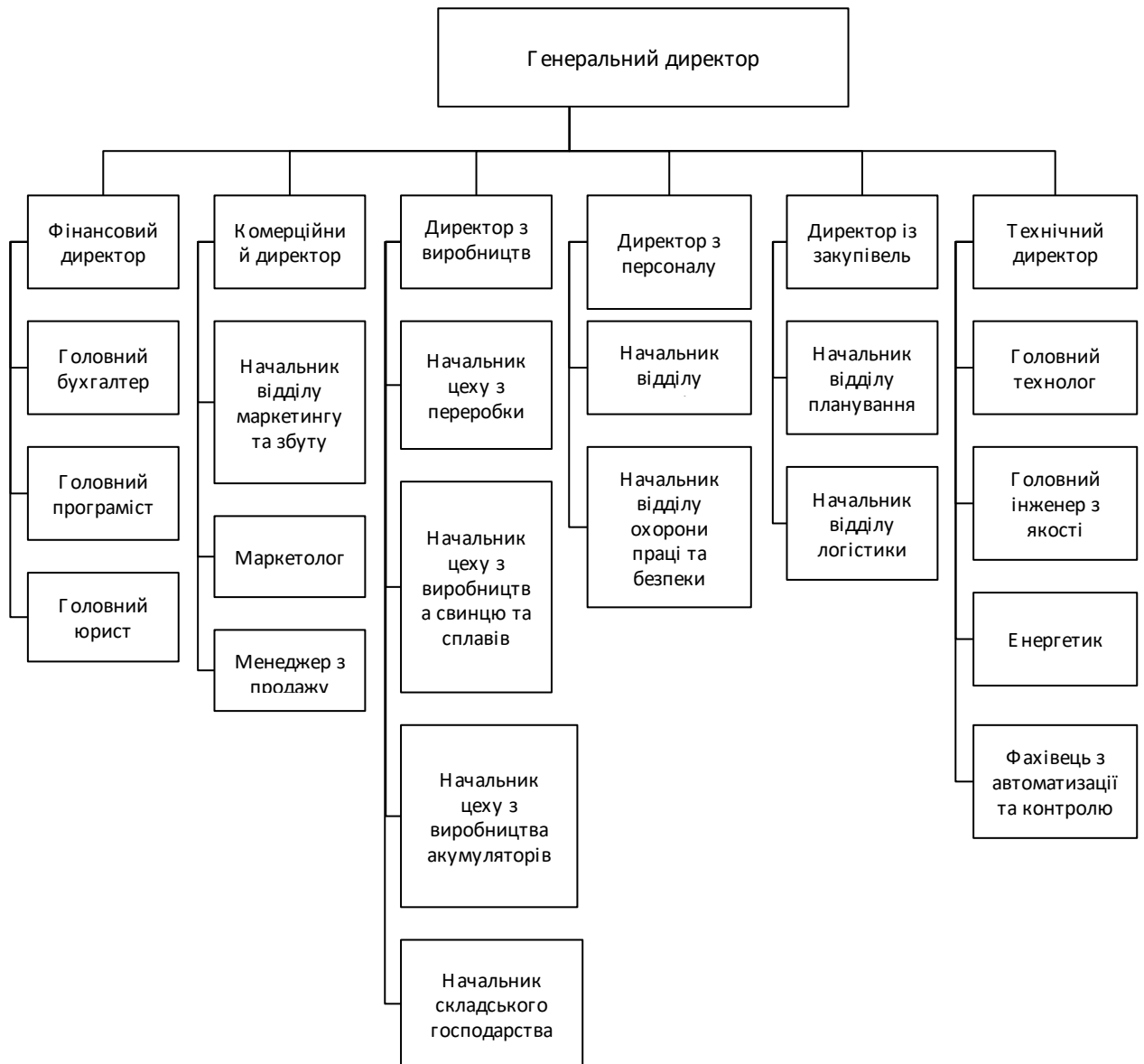


Рисунок Б.1 - Організаційна структура ТОВ «Мегатекс»

Примітка. Сформовано автором за матеріалами підприємства