

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «**Формування ефективної системи рекрутингу персоналу  
на підприємстві(на матеріалах ТОВ «Нейл»)**»

**Виконав:** слухач магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент  
**Шапінко В. О.**

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н., доцент,  
**Піхняк Т. А.**

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** начальниця відділу  
фінансів та контролінгу  
ТОВ «Нейл»  
**Черноока А. Г.**

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Шапіно В. О. Формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Нейл»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 80 с.

Робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві. У роботі розглянуто сучасні методи добору та відбору персоналу, їхній вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Здійснено аналіз існуючої системи рекрутингу на прикладі ТОВ «Нейл», визначено її переваги та недоліки. Проведено SWOT-аналіз, що дозволив виявити ключові проблеми та можливості вдосконалення рекрутингових процесів.

У межах роботи запропоновано інноваційні підходи до оптимізації процесів рекрутингу, включаючи впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація рекрутингових процесів, використання цифрових платформ та аналітичних інструментів для підбору кадрів. Отримані результати спрямовані на підвищення ефективності системи рекрутингу, зменшення витрат на найм, зниження плинності кадрів та створення стабільного кадрового резерву.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ТОВ «Нейл» та інших підприємств подібного профілю. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських рішень у сфері добору персоналу, що сприятиме підвищенню загальної ефективності функціонування підприємств.

**Ключові слова:** рекрутинг, система рекрутингу, добір персоналу, ефективність, управління персоналом, автоматизація, кадровий резерв.

## ABSTRACT

**Shapinko V.O. Formation of an Effective Recruitment System in an Enterprise (Based on the Materials of LLC "Neil").** Qualification scientific work in manuscript form. Master's thesis for obtaining the educational degree of Master in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 80 pages.

The work is devoted to studying the theoretical and practical aspects of forming an effective recruitment system in an enterprise. It examines modern methods of personnel selection and recruitment and their impact on ensuring the enterprise's competitiveness. The existing recruitment system is analyzed using LLC "Neil" as a case study, highlighting its advantages and disadvantages. A SWOT analysis was conducted to identify key issues and opportunities for improving recruitment processes.

The study proposes innovative approaches to optimizing recruitment processes, including the implementation of modern technologies such as recruitment process automation, the use of digital platforms, and analytical tools for staff selection. The findings aim to enhance the efficiency of the recruitment system, reduce hiring costs, lower employee turnover, and create a stable personnel reserve.

The practical significance of the work lies in the possibility of implementing the proposed recommendations in the activities of LLC "Neil" and other enterprises of similar profiles. The research results can be used to improve managerial decisions in personnel recruitment, contributing to the overall efficiency of enterprise operations.

**Keywords:** recruitment, recruitment system, personnel selection, efficiency, human resource management, automation, personnel reserve.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства.....	8
1.2 Сучасні методи формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві.....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «НЕЙЛ».....	18
2.1 Аналіз практики формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві.....	18
2.2 Оцінювання ефективності системи рекрутингу персоналу на ТОВ «Нейл»	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «НЕЙЛ» ..	44
3.1 Пріоритетні напрями удосконалення процесу формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві .....	44
3.2 Впровадження інноваційних технологій у процес формування ефективної системи рекрутингу персоналу на ТОВ «Нейл» .....	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасному бізнес-середовищі ефективна система рекрутингу персоналу стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Стрімкі зміни на ринку праці, посилення конкуренції за кваліфікованих спеціалістів та підвищення вимог до професійних навичок працівників вимагають вдосконалення методів і підходів до добору персоналу. Здатність підприємств оперативно реагувати на нові виклики і забезпечувати високий рівень відповідності кандидатів вимогам вакантних посад є визначальним чинником їх стратегічного розвитку.

Відтак, дослідження питань, пов'язаних із формуванням ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві, є особливо важливим для підвищення ефективності процесів добору персоналу та функціонування підприємства в цілому.

Науковий інтерес до проблеми рекрутингу обумовлений його значущістю для реалізації довгострокових цілей організацій. У своїх дослідженнях темою рекрутингу персоналу цікавились такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Балабанова Л.В. [2], Беннетт Р. і Грехем Х. [41], Виноградський М.Д. і Виноградська А.М. [3], Жилиєва І.Ю. [10], Качан К.П. [13], Колобердянко С.В. [15], Кравчук О.І., Варіс І.О. і Перкова М.В. [17], Левченко Н.М. [19], Лисак В.Ю [20], Наумік К.Г [22], Швець А.В. [36] та інші. Однак через багатогранність досліджуваної проблеми ступінь її вивчення все ще залишається недостатнім.

**Мета і завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві. Визначена мета зумовила необхідність виконання таких завдань:

- визначити сутність рекрутингу та його значення у системі управління персоналом;
- дослідити сучасні методи та інструменти формування ефективної системи рекрутингу на підприємстві;

- проаналізувати ефективність існуючої системи рекрутингу персоналу на ТОВ «Нейл»;
- оцінити ефективність системи рекрутингу персоналу на підприємстві;
- окреслити пріоритетні напрями удосконалення процесу формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві;
- розглянути та запропонувати інноваційні технології у процесі формування ефективної системи рекрутингу персоналу на ТОВ «Нейл».

**Об’єкт дослідження** – процес формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні підходи формування ефективної системи рекрутингу персоналу на ТОВ «Нейл» в умовах швидкозмінного середовища.

**Методи дослідження.** У рамках дослідження було застосовано широкий спектр загальнонаукових і спеціалізованих методів, зокрема, розрахунково-аналітичний і порівняльний методи, що забезпечили глибоке вивчення економічних показників підприємства; для роботи з великими масивами даних було застосовано статистичний аналіз, який дозволив зібрати, обробити й упорядкувати числову інформацію, отриману в процесі дослідження; графічний аналіз, у свою чергу, допоміг візуалізувати дані, перетворюючи абстрактні цифри та показники у діаграми, графіки й таблиці, що підвищують наочність результатів; завдяки SWOT-аналізу – розкрито сильні й слабкі сторони, а також можливості та загрози системи рекрутингу на підприємстві; системний аналіз, який забезпечив комплексний підхід до обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій.

Комбінація наведених методів дозволила здійснити аналіз системи рекрутингу підприємства і запропонувати практичні рішення для її покращення, формуючи ґрунтовну основу для подальшого розвитку.

**Інформаційну базу дослідження** склали нормативно-правові акти, що регулюють умови використання найманої праці, первинні та зведені документи ТОВ «Нейл». Емпіричну базу дослідження становлять статистичні матеріали, що

характеризують системи рекрутингу персоналу, довідкові видання, наукові публікації з досліджуваної проблематики.

**Практична значущість.** Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Нейл» для вдосконалення процесу рекрутингу, підвищення його ефективності, зниження витрат на підбір персоналу та зменшення рівня плинності кадрів. Запропоновані рекомендації також можуть бути використані іншими підприємствами, що працюють у подібних умовах.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на X Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (6 грудня 2024 року, м. Луцьк) та VI Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (16 січня 2025 року, м. Хмельницький).

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, включаючи 21 таблицю, 11 рисунків та 7 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1 Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства**

Управління персоналом – це складний і багатогранний процес, який відзначається своїми унікальними особливостями й закономірностями. Їх глибоке розуміння та ефективне застосування є обов'язковими для керівників усіх рівнів, фахівців сучасного виробництва, а також співробітників кадрових підрозділів і відділів соціального розвитку.

Персонал завжди був і досі залишається головним ресурсом будь-якого підприємства, адже саме від його ефективної роботи залежить успішність функціонування організації, злагодженість бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей. У сучасному світі поняття «підбір кадрів», яке раніше широко використовувалося, поступово поступається місцем новому терміну – «рекрутинг персоналу», що стає невід'ємною складовою управління людськими ресурсами.

Термін «рекрутинг» заслуговує окремої уваги, оскільки він має глибокі історичні корені. Слово походить від французького «recruit», що означає «наймати на службу за винагороду». У спрощеному розумінні рекрутинг охоплює процес пошуку та підбору кваліфікованих фахівців, який здійснюється переважно на платній основі. Відповідно, «recruiter» перекладається як «агент із найму персоналу», що додатково підкреслює роль цього процесу як професійної діяльності.

Рекрутинг можна розглядати як специфічний напрям управління персоналом, що має свою методологію, інструменти та мету – знайти й залучити найкращих кандидатів на відповідні посади. У цій сфері задіяні спеціалісти різних рівнів: рекрутери, хедхантери, менеджери з підбору персоналу,

співробітники кадрових агентств, кожен із яких виконує важливу роль у створенні ефективної кадрової політики. Тобто рекрутинг не лише забезпечує підприємства компетентними працівниками, а й формує конкурентну перевагу, допомагаючи адаптуватися до динамічних умов сучасного ринку [20].

Звертаючись до праць вітчизняних дослідників поняття рекрутингу, можемо стверджувати, що згідно з широким трактуванням, рекрутинг розглядається як елемент інфраструктури ринку праці. У більш вузькому розумінні рекрутинг трактується як технологія підбору персоналу з використанням зовнішніх джерел шляхом активного залучення кандидатів [31]. Для більш глибокого розуміння поняття «рекрутинг» розглянемо його визначення різними авторами у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Трактування поняття «рекрутинг» зарубіжними та вітчизняними авторами

Автори	Рекрутинг – це...
Грехем Х., Беннетт Р. [41]	перший етап процесу заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів з цими претендентами, отримання від них заповненої анкети вступника на роботу
Балабанова Л.В [2]	комплекс процесів з пошуку та залучення кандидатів від процесу визначення кадрової потреби до її заповнення
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. [3]	процес найму найбільш талановитого та кваліфікованого працівника у відповідності до заданих часових рамок з врахування економічної ефективності для організації
Жиляєва І. Ю. [10]	фундамент створення персоналу, який складає підґрунтя інноваційного потенціалу персоналу та його подальшого нарощування. Процес взаємопов'язаних заходів з наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної реалізації бажань працівника й підприємства
Качан К. П., Шушпанов Д. Г. [13]	двосторонній процес залучення і утримання персоналу
Наумік К. Г. [22]	комунікативна бізнес діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками з використанням знань і умінь комунікативних процесів досягаються цілі організації, і являє процес, помилки й неточності у якому здатні відобразитись на кадровому забезпеченні підприємства і похитнути її

Примітка: складено автором

Отже, як бачимо, досліджуване поняття можна розглядати з двох позицій. З одного боку, рекрутинг є процесом створення бази даних, де особливу увагу слід приділяти детальному опису вакансії, який має містити назву посади,

перелік обов'язків, інформацію про винагороду, а також інші рекрутерські дані. З іншого - рекрутинг включає розробку процедур залучення та попереднього відбору кандидатів [7].

Нами запропоновано авторське визначення даного терміна, що передбачає комплекс дій, спрямованих на пошук необхідних кандидатів та їх утримання на підприємстві. Рекрутингову діяльність можуть здійснювати як спеціалізовані агенції, так і кадрові служби підприємств.

У менеджменті розрізняють п'ять основних типів найму:

1. Внутрішній рекрутинг.
2. Зовнішній рекрутинг.
3. Утриманий рекрутинг.
4. Рекрутинг кампусу.
5. Рекрутинг на основі утримання персоналу.

Ці методи підбору персоналу можуть ефективно застосовуватися залежно від умов і цілей підприємства [36].

*Внутрішній підбір персоналу.* Цей метод залучає кандидатів з-поміж працівників компанії, які працюють у різних відділах. Він дає змогу скоротити витрати на найм завдяки економії часу та коштів, мотивує співробітників через створення можливостей для кар'єрного росту, а також зменшує плинність кадрів.

*Зовнішній підбір персоналу.* Цей підхід передбачає залучення нових кандидатів з ринку праці. Він включає дослідження ринку, брендинг роботодавця, розробку методів найму і розподіл найманих працівників відповідно до їхніх навичок. Однак, як зовнішній, так і внутрішній рекрутинг мають і певні переваги та недоліки, які представлено у табл.1.2.

У випадку застосування *утриманого рекрутингу* підприємство залучає кадрові агенції, які здійснюють підбір персоналу за фінансову оплату. Відповідальність за якість, строки та відповідність кандидата вимогам покладається на агенцію. Цей метод є ефективним для пошуку унікальних фахівців. Недоліком є висока вартість послуг агенції.

Таблиця 1.2 Характеристика переваг та недоліків внутрішнього і зовнішнього рекрутингу

	Внутрішній	Зовнішній
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– усвідомлення потенціалу та кваліфікації працівників;</li> <li>– формування позитивного клімату в колективі;</li> <li>– стимулювання підвищення кваліфікації;</li> <li>– сприяння кар’єрному розвитку молодих кадрів;</li> <li>– оптимізація витрат на адаптацію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення можливостей вибору кандидатів та вирішення кадрових питань;</li> <li>– сприяння розвитку підприємства через залучення нових ідей ззовні;</li> </ul>
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ризики демотивації серед працівників, які не отримали підвищення;</li> <li>– обмежений вибір кандидатів;</li> <li>– напруженість у колективі через конкуренцію на посаду;</li> <li>– обмеження нових ідей і досвіду через відсутність зовнішніх кандидатів;</li> <li>– додаткові витрати на навчання через переведення співробітників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання витрат, пов’язаних із залученням персоналу;</li> <li>– ризики підвищення плинності кадрів, особливо на випробувальному терміні;</li> <li>– труднощі адаптації нових працівників та потенційне зниження продуктивності.</li> </ul>

Примітка: складено автором на основі [32]

*Рекрутинг кампусу* спрямований на найм молодих спеціалістів із університетів. Він передбачає два підходи: пошук працівників для позицій, які не вимагають великого досвіду, або залучення фахівців вузьких спеціальностей. Метою цього методу є залучення великої кількості випускників для задоволення попиту на таланти.

*Рекрутинг на основі утримання персоналу* використовується для збереження унікальних і ключових працівників, які мають намір звільнитися. Метод застосовується для працівників із дефіцитними професіями чи цінними навичками, щоб уникнути витрат, пов’язаних із пошуком і навчанням заміни.

Що стосується процедури здійснення рекрутингу, то він охоплює кілька етапів, що формують життєвий цикл найму (рис. 1.1).

Як бачимо, життєвий цикл найму персоналу охоплює ключові етапи, що забезпечують ефективне управління кадровими процесами. Першим завданням є аналіз ринку та потреб підприємства, що включає дослідження внутрішніх резервів і зовнішнього ринку праці. Це дозволяє чітко визначити вимоги до вакансії та сформулювати очікування щодо посадових обов’язків і перспектив.

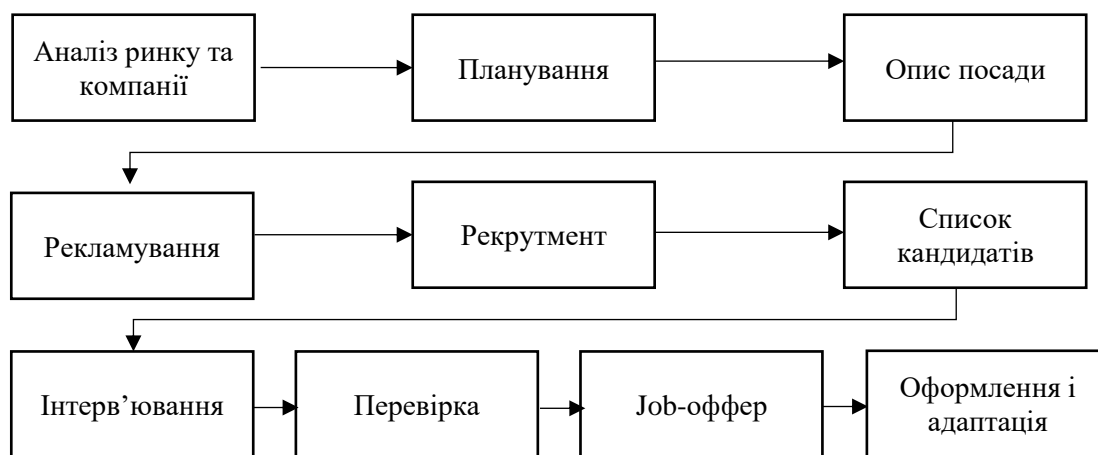


Рисунок 1.1 – Життєвий цикл найму персоналу

Примітка: складено автором на основі [8; 36]

Далі відбувається планування, де встановлюються часові рамки та визначаються коротко- і довгострокові потреби в персоналі. Розробка детального опису посади допомагає кандидатам зрозуміти основні вимоги, необхідні навички та переваги, що є важливим для залучення кваліфікованих фахівців.

Рекламування вакансій проводиться через кар'єрні портали, соціальні мережі та корпоративний сайт, що сприяє залученню релевантної аудиторії. Рекрутинг включає пошук кандидатів із внутрішніх або зовнішніх джерел. Внутрішній рекрутинг мотивує співробітників і зменшує витрати, тоді як зовнішній забезпечує доступ до ширшого пулу кандидатів.

Після цього відбувається відбір кандидатів та інтерв'ювання. Ці етапи дозволяють оцінити професійні та особистісні якості претендентів, виявити їх відповідність вимогам посади. На фінальних етапах здійснюється перевірка рекомендацій, пропонування оффера та адаптація співробітника. Адаптаційний процес сприяє швидкому включенню в робочий процес і підвищує продуктивність.

Таким чином, можемо стверджувати, що рекрутинг є ключовим елементом управління персоналом, який забезпечує підприємство кваліфікованими працівниками. Цей процес включає аналіз ринку, планування, пошук, відбір, залучення та адаптацію персоналу. Сучасний рекрутинг поєднує внутрішні та зовнішні методи залучення персоналу, утриманий рекрутинг, залучення молодих спеціалістів із університетів та заходи для збереження цінних співробітників.

## **1.2 Сучасні методи формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві**

Сучасна сфера найму та відбору персоналу переживає безпрецедентні виклики, які вимагають переосмислення традиційних підходів до управління трудовими ресурсами. Значний вплив на ринок праці мали наслідки пандемії COVID-19 (2020–2022 рр.), яка змусила підприємства адаптуватися до нових реалій, таких як дистанційна робота, зміна пріоритетів працівників і зростання значення цифрових технологій у рекрутингу. Одночасно з цим, тривале вторгнення росії на територію України та руйнація промислово-виробничого потенціалу прилеглих до зони бойових дій населених пунктів спричинили суттєві зміни в структурі та географії ринку праці, підвищивши потребу в адаптаційних механізмах.

На цьому фоні ефективний підбір кадрів набуває стратегічного значення, оскільки саме якість і відповідність працівників потребам підприємства визначають його здатність до інновацій, розвитку та досягнення довгострокових цілей. Змінні умови диктують необхідність у впровадженні нових моделей найму, які здатні враховувати як глобальні, так і локальні виклики.

Зокрема, підприємствам доводиться розробляти підходи, які забезпечують не лише залучення компетентних фахівців, але й збереження стабільності кадрового складу, здатного швидко адаптуватися до нових умов. Ця здатність стає ключовим чинником конкурентоспроможності, допомагаючи підприємствам ефективно реагувати на виклики та мінімізувати ризики, пов'язані з кадровими рішеннями. Таким чином, глибоке розуміння сучасних трансформацій на ринку праці стає передумовою успішного функціонування підприємств. У цьому контексті буде представлено огляд найбільш ефективних методів, які використовуються в галузі рекрутингу, а також їх застосування в умовах українського бізнес-середовища.

Рекрутингові технології постійно еволюціонують. Раніше основними джерелами пошуку кандидатів були друковані видання та спеціалізовані сайти

для пошуку роботи. Сьогодні ж значення соціальних мереж у цьому процесі значно зросло, оскільки вони стали невід'ємною частиною життя сучасної людини і одним із найважливіших пунктів у роботі HR-менеджерів для пошуку кандидатів.

У процесі реалізації різних видів рекрутингу застосовуються три основні групи методів, узагальнені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 Найбільш поширені методи рекрутингу

Категорія методів	Складові та особливості застосування
Традиційні	Стандартні способи, зокрема: проведення інтерв'ю, відеоінтерв'ю, тестування, використання центрів оцінки, електронне листування, анкетування, розміщення вакансій на спеціалізованих сайтах та інші.
Додаткові	Методи, що підсилюють базові підходи: використання комп'ютерних програм для діагностики здібностей, оцінка голосу чи зовнішності кандидата, аналіз результатів медичного огляду та інші.
Інноваційні	Сучасні технології, які забезпечують високий рівень автоматизації: digital-інструменти, чат-боти, інтелектуальні платформи на основі ШІ, HR-аналітика, мобільні додатки, онлайн-тестування, інтегровані програмні комплекси та інші.

Примітка: складено автором на основі [8]

На сьогодні одним із найбільш прогресивних інструментів пошуку роботи стали соціальні мережі, де зареєстрована значна частина населення світу. Саме через ці платформи відбувається взаємодія між кандидатами та рекрутинговими агентствами, які розміщують оголошення про вакансії.

Серед найпопулярніших соціальних мереж для пошуку кандидатів можна виділити такі:

– Facebook: другий за популярністю у світі вебресурс, що забезпечує значне охоплення аудиторії. Використання цієї мережі передбачає наявність продуманого контент-плану та розуміння специфіки цільової аудиторії. Охоплення публікацій безпосередньо залежить від кількості підписників і алгоритмів формування новин, які підлаштовуються під інтереси потенційного кандидата.

– LinkedIn: спеціалізована платформа для професіоналів, орієнтована на встановлення ділових контактів і пошук роботи. Ця мережа є незамінною для

93% HR-менеджерів, які активно використовують її для моніторингу та залучення потенційних співробітників.

– Twitter: ефективний канал комунікації з кандидатами. Незважаючи на обмеження публікацій до 280 символів, що вимагає лаконічності у висловлюваннях та існуюче обмеження на кількість твітів, які можна публікувати за певний проміжок часу, цей ресурс сприяє швидкій взаємодії завдяки формату «запитання-відповідь», який зберігається у стрічці [8].

З огляду на вищесказане, можемо зауважити, що соціальні мережі не тільки розширюють можливості для рекрутингу, а й дозволяють зробити цей процес більш динамічним та адаптивним до сучасних умов.

Однією з новітніх тенденцій у сфері рекрутингу є впровадження системи тимчасового працевлаштування. Такий підхід стосується не лише сезонних робіт, а й включає висококваліфікованих спеціалістів, які віддають перевагу «тимчасовій» формі співпраці. У термінах бізнесу, аутсорсинг визначається як передача підприємством певних функцій чи процесів іншій компанії, яка спеціалізується на відповідних послугах [27].

В області управління персоналом аутсорсинг передбачає залучення професійних агентств, які займаються пошуком та наймом працівників, а також здійснюють розрахунок компенсацій і заробітної плати та кадрове адміністрування.

Система рекрутингу підприємств використовує різні методи із залучення персоналу, які в свою чергу формують основу послуг рекрутингових агентств, включно з обслуговуванням промислових підприємств [5; 21; 24,]:

1. Graduate Recruitment – метод, орієнтований на відбір молодих спеціалістів початкового рівня, зокрема студентів старших курсів і випускників.

2. Recruitment (класичний рекрутмент) – пошук кандидатів на посади середньої ланки, фахівців, офісного персоналу за допомогою широкого спектру джерел і методів залучення, що дозволяє знизити трудомісткість процесу.

3. Executive Search (прямий пошук) – дослідження ринку праці з метою відбору висококваліфікованих фахівців та менеджерів вищої ланки. Цей метод

враховує специфіку вакансії, діяльності підприємства, а також особисті й професійні характеристики кандидатів.

4. Exclusive Recruitment – індивідуальний підхід до пошуку персоналу, що гарантує підбір кваліфікованих і психологічно сумісних із підприємством кандидатів, які максимально відповідають його вимогам.

5. Screening (скринінг) – відбір кандидатів на посади нижчої та середньої ланки на основі аналізу формальних критеріїв, таких як освіта, вік, досвід роботи. Основний акцент робиться на вивченні резюме.

6. Head Hunting («полювання за головами») – цільовий пошук рідкісних фахівців, які вже працевлаштовані, але можуть бути зацікавлені у зміні місця роботи. Для цього встановлюються контакти з такими кандидатами, пропонуються вигідніші умови праці.

7. Staff Leasing (лізинг персоналу) – надання підприємству працівників, які офіційно перебувають у трудових відносинах із кадровою агенцією. У цьому випадку працівники виконують обов'язки на умовах оренди, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на потреби в персоналі.

8. Permanent Recruitment (підбір постійного персоналу) – постійне обслуговування рекрутером конкретного підприємства. Цей метод передбачає глибоке врахування специфіки його діяльності та вимог до персоналу, забезпечуючи точний і ефективний підбір кадрів.

Аналіз наукових і практичних джерел дозволив узагальнити та доповнити систему показників, що використовуються для оцінювання ефективності роботи HR-фахівців у сфері рекрутингу. До них відносять: фінансові показники (витрати на залучення одного працівника, середні витрати на закриття вакансії, вартість вакансії), кількісні показники (кількість відкритих вакансій на одного фахівця із підбору персоналу, кількість закритих вакансій одним фахівцем із підбору персоналу, частка вакансій, заповнених внутрішніми кадрами, частка вакансій, заповнених зовнішніми кадрами), часові показники (середній термін закриття вакансії, затрати часу на одну вакансію), показники якості (частка працівників,

пройшли випробувальний термін, якість закриття вакансій, ефективність джерел найму персоналу), розрахунок яких відображено у додатку А.

Також, для аналізу ефективності рекрутингових процесів доцільно використовувати концепцію воронки рекрутингу, яка представляє собою процес відбору кандидатів, починаючи від широкої бази претендентів і поступово звужуючи її до найкращих кандидатів, шляхом систематичного оцінювання, інтерв'ю та відбору, щоб забезпечити найвищу ефективність у заповненні вакансій. Цей інструмент дозволяє оцінити результативність кожного етапу найму, починаючи від залучення кандидатів до їх успішної адаптації на робочих місцях, і є важливим для виявлення проблемних зон та оптимізації процесу [36].

З метою проведення комплексного оцінювання сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, що впливають на кадрову політику підприємств використовують метод SWOT-аналізу, який дозволяє структурувати внутрішні та зовнішні фактори, що визначають ефективність роботи системи рекрутингу на підприємствах та організаціях.

Розгляд теоретичних аспектів формування ефективної системи рекрутингу підтвердив значущість цього процесу в сучасній системі управління персоналом. Рекрутинг виступає ключовим інструментом залучення кваліфікованих кадрів, сприяючи стратегічному розвитку підприємств. Його сутність полягає у цілеспрямованому пошуку, відборі та адаптації фахівців, що дозволяє ефективно реагувати на виклики ринкової економіки.

Сучасні тенденції вказують на трансформацію рекрутингових практик, зокрема зменшення ролі традиційних методів пошуку на користь використання соціальних мереж та інноваційних інструментів. Водночас, зростає важливість утримання працівників, швидкості підбору та індивідуального підходу до взаємодії з кандидатами. Внутрішній і зовнішній рекрутинг мають свої переваги та обмеження, які потребують зваженого підходу залежно від особливостей підприємств. Таким чином, ефективна система рекрутингу має бути гнучкою, інтегрованою та здатною адаптуватися до динамічних умов сучасного середовища, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги на ринку праці.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «НЕЙЛ»

#### **2.1 Аналіз практики формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нейл» засноване у 1994 році як виробник цвяхів. З часом товариство стало потужним гравцем на українському ринку, пропонуючи широкий асортимент продукції [23].

Головний офіс та виробничі потужності підприємства знаходяться у місті Хмельницький за адресою: вулиця Гетьмана Мазепи, 64. Водночас відділи продажу розташовані у стратегічно важливих містах: Києві, Вінниці, Львові, Житомирі, Івано-Франківську, Мукачево та Кропивницькому, що забезпечує ефективну логістику й зв'язок із клієнтами.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Вона визначає взаємини між засновниками, майнову відповідальність, аспекти управління, розподілу прибутків і джерела фінансування, створюючи основу для довгострокового успіху [14].

Учасники ТОВ «Нейл» не відповідають за борги товариства, проте ризикують вкладеними коштами. Підприємство має фінансову автономію, власний баланс, банківські рахунки, печатку, штампи та інші реквізити, які адаптує до своїх потреб. Згідно зі Статутом, основною метою створення підприємства є задоволення потреб клієнтів у товарах, які воно виробляє, з отриманням прибутку для реалізації інтересів учасників (додаток Б).

Організаційна структура ТОВ «Нейл» – це сукупність виробничих ланок, потоків ресурсів та органів управління, які забезпечують досягнення стратегічних цілей. Вона відображає склад підрозділів, систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними [29].

Структура ТОВ «Нейл» належить до лінійно-функціонального типу, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між відділами та координувати їх роботу (додаток В, рис. В.1).

Основними елементами є: виробничий відділ, технічний підрозділ, відділи збуту, постачання, кадрів, бухгалтерія, юридичний відділ та комерційна служба. Такий підхід сприяє оптимізації управлінських процесів, дозволяючи кожному підрозділу зосереджуватися на вузькоспеціалізованих функціях, мінімізуючи дублювання зусиль і підвищуючи загальну ефективність.

Ключову роль у керівництві підприємством виконує генеральний директор, який відповідає за всі аспекти діяльності Товариства, включаючи управління майном, видачу наказів, розпоряджень та укладання договорів. Йому підпорядковуються комерційний директор, головний бухгалтер, технічний директор, начальник відділу охорони, юрист, начальник юридичної та кадрової служби, а також секретар (додаток В, рис. В.2). Кожен із цих спеціалістів забезпечує управління своїм підрозділом, сприяючи узгодженості й ефективності в ієрархічній структурі.

Тому, можна стверджувати, що організаційна структура досліджуваного підприємства є чіткою й розгалуженою, базується на ієрархічному принципі, що забезпечує розподіл обов'язків, оперативність прийняття рішень і контроль за виконанням завдань.

ТОВ «Нейл» здобуло репутацію провідного виробника цвяхів і спорідненої продукції в Україні. Поряд зі стандартними виробами, підприємство виготовляє спеціальні види цвяхів, зокрема, в бобінах і розсипних, які широко використовуються у виробництві дерев'яної тари та піддонів, що розширює клієнтську базу.

На офіційному вебсайті ТОВ «Нейл» доступний каталог продукції, структурований у десять груп, кожна з яких містить широкий спектр найменувань, що дозволяє клієнтам обрати оптимальний варіант відповідно до їхніх потреб (додаток Г).

Основними споживачами продукції є гуртові і будівельні підприємства, сільські господарства, бази господарчих товарів, промислові підприємства й роздрібні магазини. Продукція універсальна та застосовується для будівельних робіт, кріплення дерев'яних конструкцій і виготовлення піддонів.

Ціноутворення базується на економічних і ринкових чинниках, таких як: тип ринку, попит, купівельна спроможність, виробничі витрати й ціни конкурентів. Структура ціни включає: собівартість – витрати на сировину, енергію й робочу силу; адміністративні витрати – операційні витрати на управління; витрати на збут – транспортування, маркетинг та інші витрати; прибуток – маржа для розвитку компанії; ПДВ – податок відповідно до законодавства. Завдяки продуманій політиці ціноутворення ТОВ «Нейл» зберігає конкурентоспроможність, оптимально балансує витрати й прибуток і продовжує задовольняти потреби клієнтів по всій Україні.

Аналіз результатів господарської діяльності є ключовим інструментом ефективного управління підприємством. Він дає змогу керівництву оцінювати фінансові та економічні показники, аналізувати поточний стан та виявляти проблемні аспекти у діяльності. На основі отриманих даних можливо оптимізувати витрати, скорегувати виробничі плани, адаптувати технологічні процеси чи змінити обсяги виробництва, що сприяє підвищенню рентабельності й загальної ефективності функціонування компанії.

Для детальної оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «Нейл» нами проаналізовано економічні показники за період 2021–2023 рр. (додаток Д).

Наведені дані свідчать, що досліджуваний період для ТОВ «Нейл» виявився насиченим як позитивними, так і негативними змінами. Спершу відзначимо, що підприємство змогло наростити чистий дохід у 2022 р. на 41%, досягнувши 331,967 тис грн. Це, ймовірно, стало наслідком підвищення попиту на продукцію та вдосконалення збутових стратегій. Однак, у 2023 р. показник майже не змінився (знизився лише на 0,01%), що свідчить про зовнішні обмеження, наприклад, посилення конкуренції та економічну нестабільність в

країні. Наочно темпи зростання чистого доходу у порівнянні із собівартістю продукції зображено на рис. 2.1.

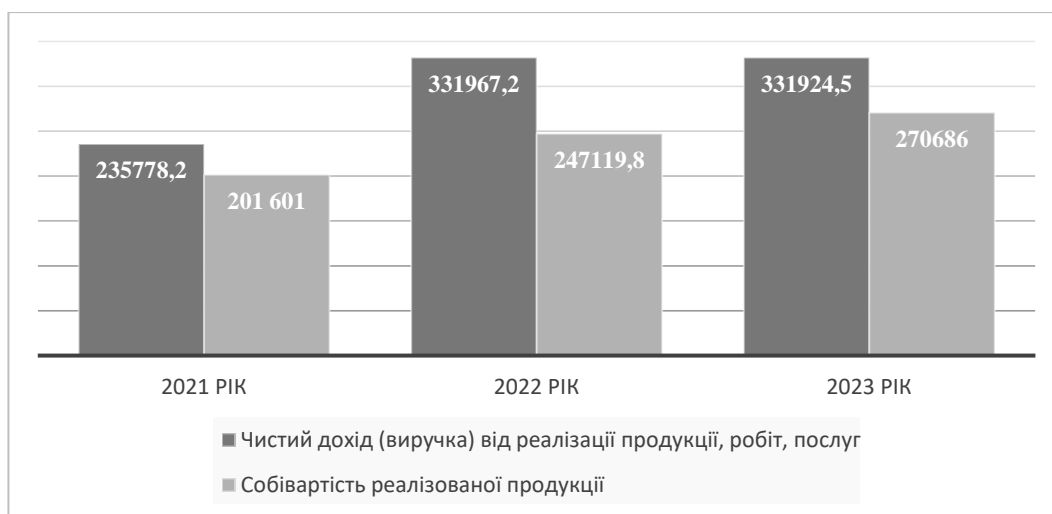


Рисунок 2.1 – Динаміка виручки та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Нейл» за 2021-2023 рр.

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

З рис. 2.1 можна побачити, що собівартість продукції зростає більшими темпами, ніж чистий дохід від її реалізації, що не є позитивним явищем.

Що стосується середньоспискової чисельності працівників, то вона за три роки зростає з 224 до 238 осіб. Це незначне, але стабільне збільшення свідчить про поступове розширення виробництва. При цьому чисельність робітників дещо скоротилася у 2023 р. (на 1,1%).

Зростання середньорічного виробітку на одного працівника у 2022 р. (+29,4%) та на одного робітника (+34,8%) показує, що ТОВ «Нейл» змогло підвищити продуктивність праці. Але в 2023 р. спостерігається незначне зниження показника для робітників (-2,7%), що, ймовірно, пов'язане з технічними труднощами чи впливом зовнішніх факторів. Виробіток працівників, навпаки, продовжив зростати, що демонструє успішну адаптацію співробітників.

Фонд оплати праці зростає із помірними темпами, досягнувши 61,171 тис грн у 2023 р. (+42% за три роки). Це, поряд із підвищенням середньомісячної заробітної плати до 21,4 тис грн, позитивно впливає на мотивацію персоналу. Водночас, таке зростання фонду вимагає ретельного контролю витрат для збереження рентабельності.

Однак, найсуттєвіші зміни відбулися з чистим прибутком. Зміни обсягу чистого прибутку (збитку) зображені на рис. 2.2.

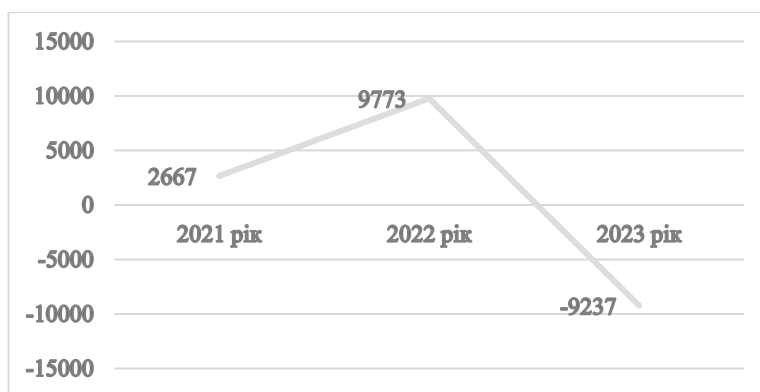


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу чистого прибутку (збитку) ТОВ «Нейл» за 2021-2023 рр.

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Після вражаючого стрибка у 2022 р. (+366%), у 2023 р. підприємство зазнало збитків (-9,237 тис грн). Ця негативна динаміка свідчить про серйозні проблеми, пов'язані з перевищенням витрат над доходами. Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2022 р. знизилися на 13% порівняно з 2021 р., досягнувши 0,74 грн, що є позитивною тенденцією. Але в 2023 р. цей показник знову виріс до 0,82 грн, що вказує на збільшення собівартості.

Що стосується рентабельності продукції, то найбільш успішним виявився 2022 р. (34,33%). Проте, у 2023 р. рентабельність знизилася до 22,62%, що може бути пов'язано зі зростанням собівартості та збитковістю окремих операцій.

Значне падіння фондівіддачі у 2023 р. до 5,7 грн/грн після пікових значень у 2022 р. (38,4 грн/грн) викликає занепокоєння. Це свідчить про те, що основні засоби використовуються недостатньо ефективно, можливо, через перевантаження або недосконалість технічного забезпечення.

Загалом, підводячи підсумки аналізу основних економічних показників, можемо стверджувати, що для ТОВ «Нейл» період 2021–2022 рр. характеризується зростанням ключових показників, але 2023 р. демонструє певний спад, зокрема через збитковість, збільшення собівартості та неефективне використання основних засобів. Основними зонами уваги є оптимізація витрат,

підвищення ефективності роботи основних засобів і усунення факторів, які призвели до збитків у 2023 р.

Ефективна система рекрутингу персоналу є однією з ключових складових успішного функціонування підприємства. Вона не лише забезпечує своєчасне заповнення вакансій, а й гарантує, що найняті співробітники володіють необхідними професійними навичками та ціннісними орієнтирами, що відповідають цілям підприємства. Система рекрутингу персоналу визначає здатність організації залучати компетентних фахівців. Важливо те, що ця система тісно координує свою роботу з усіма структурними одиницями підприємства [20].

На ТОВ «Нейл» питання управління персоналом є відповідальністю відділу кадрів, який функціонує як окремий структурний підрозділ апарату управління. У процесі рекрутингу активно взаємодіють усі підрозділи підприємства, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення кадрових питань. Адже основна мета управління персоналом на ТОВ «Нейл» полягає у спрямуванні зусиль на формування потужного трудового потенціалу підприємства. Вона має довгостроковий характер і тісно пов'язана зі стратегічними цілями підприємства.

Для визначення місця відділу кадрів у виконанні функцій діяльності ТОВ «Нейл» пропонуємо ознайомитись із табл. 2.1.

Аналіз діяльності відділу кадрів ТОВ «Нейл» дозволяє побачити важливу роль, яку цей підрозділ відіграє в управлінні персоналом.

Однією з основних функцій є кадрове діловодство, яке охоплює широкий спектр завдань, включаючи організацію документації щодо прийняття, переведення, звільнення працівників, а також ведення точного обліку співробітників. Окрім цього, цей процес включає атестацію персоналу, організацію їх навчання, підвищення кваліфікації та пенсійне забезпечення.

Отже, перелічені вище завдання потребують чіткої організації роботи з документами та постійної уваги до змін у трудовому законодавстві. Працівники відділу кадрів мають бути здатними своєчасно реагувати на потреби

підприємства в кадрах та забезпечувати належне оформлення усіх кадрових процесів.

Таблиця 2.1 Розподіл функцій ТОВ «Нейл» за його структурними підрозділами

Назва підрозділу	Здійснювані функції	Ієрархічні зв'язки		Результати діяльності
		Кому підпорядковується	Підлеглі	
Планово-економічний відділ	Поточне та перспективне техніко-економічне планування	Технічному директору	Економісти	Планування економічного ефекту, розрахунок ресурсів і розробка заходів технічного та організаційного розвитку.
	Організація виробництва			Раціональне використання матеріальних, нематеріальних та часових ресурсів
	Економічний аналіз			Виявлення недоліків у роботі підприємства, звіти для керівництва
Відділ кадрів	Кадрове діловодство	Генеральному директору	Менеджер з персоналу	Фактичне та документальне оформлення дій, пов'язаних із персоналом
	Рекрутинг			Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом
Бухгалтерія	Ведення обліку фінансових операцій	Головному бухгалтеру	Бухгалтери	Документальне ведення фінансових операцій підприємства
	Складання звітності			Документальне відображення фінансового стану підприємства
	Нарахування заробітної плати			Своєчасне, точне розрахування виплат працівникам, включаючи основну зарплату, надбавки, премії та податкові відрахування
Відділ збуту	Збут продукції	Комерційном у директору	Диспетчери	Забезпечення стабільного товарообігу
	Логістика			Забезпечення доставки товару з дотриманням якості, кількості, обсягів і термінів.

Примітка: систематизовано автором на основі даних підприємства

З огляду на вищесказане, роль кадрового діловодства на ТОВ «Нейл» є незамінною, оскільки воно гарантує юридичну коректність всіх операцій, пов'язаних із персоналом, і забезпечує належний облік трудових відносин.

Також, сновними функціями відділу кадрів ТОВ «Нейл» є не тільки кадрове діловодство, а й рекрутинг, що полягає в пошуку та відборі

кваліфікованих кадрів для підприємства. Це взаємодія з іншими підрозділами забезпечує безперервність виробничого процесу та ефективність роботи Товариства в цілому.

Додатково відділ кадрів на ТОВ «Нейл» виконує такі завдання:

- добір і розстановку персоналу відповідно до професійних та особистісних якостей, контроль за їхньою ефективною діяльністю;
- заходи для створення стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення дисципліни;
- участь у виховній роботі для формування відповідальності та дотримання трудової дисципліни серед співробітників;
- підготовку кадрового резерву для можливого просування чи переміщення на посади, що входять до номенклатури керівництва підприємства, та організація навчання цього резерву.

Для такого підрозділу, як відділ кадрів на ТОВ «Нейл» введено дві посади:

- начальник юридичної та кадрової служби – Гончарук Дарія Олександрівна;
- менеджер з персоналу – Бех Надія Володимирівна.

Разом ці два працівники здійснюють управління персоналом на ТОВ «Нейл».

До основних обов'язків начальника юридичної та кадрової служби належать: загальна координація кадрових процесів; управління документами, пов'язаними з прийомом, переведенням і звільненням працівників; розробка та впровадження політики роботи з персоналом; контроль за правильністю ведення документації відповідно до вимог законодавства.

Менеджер з персоналу виконує адміністративні завдання, включаючи: оформлення документів для найму, звільнення або переведення співробітників; участь у адаптації нових працівників та оцінювання їх діяльності за встановленими критеріями.

Співробітники відділу кадрів ТОВ «Нейл» виконують широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення ефективної роботи персоналу підприємства. До їхніх основних обов'язків належить також планування

оптимальної чисельності працівників для потреб підприємства та організація процесу пошуку кваліфікованих кандидатів.

ТОВ «Нейл» не користується послугами рекрутингових агенств, які б допомогли зекономити час та ресурси у пошуку відповідних кандидатів. У цьому контексті вони розробляють та публікують вакансії на рекрутингових платформах, таких як Work.ua, Robota.ua та ін., здійснюють ретельний відбір кандидатів та контролюють процес їхньої адаптації на нових робочих місцях.

Окрім цього, до їх функціональних обов'язків входить складання графіків роботи для персоналу, аналіз виконання службових обов'язків працівниками, розробка планів навчання для підвищення їх кваліфікації, а також вивчення причини звільнень з метою мінімізації кадрового обороту.

Таким чином, відділ кадрів відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної роботи підприємства, спрямовуючи свої зусилля на формування професійної команди, яка здатна ефективно виконувати стратегічні завдання Товариства.

Для аналізу ефективності кадрової політики та використання трудових ресурсів на ТОВ «Нейл» було проведено дослідження динаміки змін у забезпеченні підприємства персоналом за період 2021–2023 рр. Результати відображені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТОВ «Нейл» за 2021-2023 рр.

Категорії персоналу	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб.	224	236	238	+14
з них:				
– керівники	10	10	11	+1
– спеціалісти	20	19	22	+2
– службовці	18	20	20	+2
– виробничий персонал, усього з них:	176	187	185	+9
– основні робітники	155	165	163	+8
– допоміжні робітники	20	21	21	+1

Примітка: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз кадрового забезпечення за три роки показує поступове зростання чисельності персоналу, що свідчить про стабільний розвиток підприємства. Загальна кількість працівників збільшилася з 224 особи у 2021 р. до 238 у 2023 р. (+14 осіб).

Чисельність керівників залишалася стабільною у 2021–2022 рр. (10 осіб), зросла на одну особу у 2023 р. Кількість спеціалістів збільшилася на дві особи, що підкреслює залучення висококваліфікованих фахівців для підвищення якості процесів. Чисельність службовців зросла з 18 до 20 осіб, відображаючи потребу в адміністративній підтримці.

Виробничий персонал зріс на 9 осіб, із 176 у 2021 р. до 185 у 2023 р., включно з основними робітниками (+8 осіб), що вказує на підвищення виробничих потужностей. Кількість допоміжних робітників майже не змінилася (+1 особа), демонструючи ефективне використання цієї категорії.

Динаміка кадрового забезпечення демонструє позитивні тенденції, які слід підтримувати через вдосконалення управління персоналом. Аналіз руху робочої сили за цей період наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Дані про рух робочої сили на ТОВ «Нейл» за 2021-2023 рр.

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021р. (+, -), осіб
Прийнято працівників, осіб	22	18	20	-2
Вибуло працівників, всього, осіб з них:	12	16	19	+7
за власним бажанням	10	16	12	+2
з причин скорочення штатів	0	0	3	0
за порушення трудової дисципліни	2	0	4	+2
Мобілізовані працівники	-	-	25	+25
Коефіцієнт обороту по прийому	0,1	0,08	0,08	-0,02
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,05	0,07	0,08	+0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,07	0,07	+0,02

Примітка: складено автором на основі звітності підприємства

Як бачимо, дані табл. 2.3 відображають динаміку руху робочої сили на ТОВ «Нейл» у період з 2021 по 2023 рік, демонструючи тенденції прийому,

звільнення працівників і коефіцієнтів, які характеризують кадрову стабільність підприємства.

У 2023 р. було прийнято на роботу 20 працівників, що на два менше, ніж у 2021 р., але на два більше, ніж у 2022 році. Водночас кількість працівників, які вибули, зросла з 12 у 2021р до 19 у 2023 р., що демонструє збільшення плинності кадрів. Зокрема, серед причин вибуття варто відзначити зростання звільнень за порушення трудової дисципліни — з двох у 2021 р. до чотирьох осіб у 2023 р., що може свідчити про зниження дисципліни серед персоналу.

Цікаво, що вибуття працівників за власним бажанням досягло піку у 2022 р., коли цей показник становив 16 осіб, але в 2023 р. знизилося до 12 осіб, залишаючись на одному рівні з 2021 р. Це вказує на зміну внутрішніх умов на підприємстві, таких як покращення соціальних і трудових умов. Водночас, у 2023 р. зафіксовані перші випадки скорочення штатів (3 особи), що не було притаманно попереднім рокам.

Протягом 2023 р. 25 осіб були мобілізовані до лав ЗСУ. При цьому, мобілізовані працівники не враховуються у категорії звільнених, оскільки їх робочі місця та середній заробіток зберігаються відповідно до чинного законодавства [9].

Коефіцієнт обороту по прийому поступово знизився з 0,1 у 2021 р. до 0,08 у 2023 р., що свідчить про зменшення темпів залучення нових працівників. Натомість, коефіцієнт обороту по вивільненню зріс з 0,05 у 2021 р. до 0,08 у 2023 р., демонструючи підвищену активність у сфері звільнень. Це підкріплюється також зростанням коефіцієнта плинності кадрів, який зріс з 5% до 7% упродовж аналізованого періоду. Проте, незважаючи на незначне зростання він залишається у межах норми, яка для виробничих підприємств складає від 10% до 15% [25].

Загалом, аналіз даних руху робочої сили свідчить про зміни у динаміці кадрів на ТОВ «Нейл» за трирічний період. Зростання показника «вибуття працівників» на фоні стабільного прийому свідчить про необхідність глибшого аналізу причин звільнень, зокрема добровільного вибуття та порушень трудової

дисципліни. Підприємству варто розглянути можливості покращення умов праці та зміцнення корпоративної культури, що дозволить знизити плинність кадрів і підвищити ефективність роботи.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України №76 від 27 січня 2023 року підприємства, які мають критичне значення для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення, можуть здійснювати бронювання військовозобов'язаних працівників (до 50%) [9].

Так, у 2023 р. ТОВ «Нейл» отримало статус критично важливого підприємства для економіки регіону через стратегічну роль у виробництві металевих виробів, що дозволило забронювати 48 військовозобов'язаних працівників, забезпечуючи стабільність виробничого процесу. З урахуванням загальної чисельності військовозобов'язаних (149 осіб), це становить 32% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Розподіл військовозобов'язаних працівників ТОВ «Нейл» у 2023 р.

Категорія	Кількість працівників	Частка від загальної кількості військовозобов'язаних, %
Заброньовані	48	32,2
Отримали відстрочку	14	9,4
Мобілізовані	25	16,8
Інші (не підлягають призову)	62	41,6

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Поряд із бронюванням, 14 працівників на ТОВ «Нейл» отримали відстрочку від мобілізації на основі таких підстав:

- наявність трьох і більше утриманців – три працівники;
- навчання на денній формі у вищих закладах освіти – два працівники;
- сімейні обставини (догляд за хворими або непрацездатними членами сім'ї) – дев'ять працівників.

Такі заходи забезпечили стабільність виробничих процесів, особливо у відділах, де потрібні працівники з високим рівнем кваліфікації та значним досвідом роботи. ТОВ «Нейл» продемонструвало гнучкість у реагуванні на виклики воєнного стану. Забезпечення бронювання, надання відстрочок і підтримка мобілізованих співробітників допомогли мінімізувати втрати у

кадровому складі. Це дозволило підприємству зберегти ключових працівників та підтримати стабільність виробничих процесів, попри складні умови.

Для ефективного пошуку та підбору персоналу підприємство використовує різні джерела, що дозволяють залучати кандидатів з різних платформ (табл.2.5).

Таблиця 2.5 Аналіз джерел пошуку персоналу на ТОВ «Нейл»

№ з/п	Джерела пошуку персоналу	Чи застосовується на підприємстві, +/-
1.	Внутрішні джерела пошуку персоналу	+
2.	Платний інтернет- простір для розміщення вакансій (job-сайти)	+
3.	Послуги рекрутерів	-
4.	Соціальні мережі	+
5.	Персональні кар'єрні сайти	-
6.	Хедхантинг	-
7.	Ярмарки вакансій	+

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Із табл. 2.5 бачимо, що на підприємстві активно використовуються внутрішні джерела пошуку персоналу, а також платний інтернет простір для розміщення вакансій (job-сайти), соціальні мережі та ярмарки вакансій. Всі ці джерела сприяють розширенню пулу кандидатів і забезпечують достатньо широкий вибір для підбору кандидатів на вакантні посади. Однак, спеціалізовані методи, які спрямовані на залучення більш кваліфікованих кадрів, такі як послуги рекрутерів, персональні кар'єрні сайти та хедхантинг наразі не використовуються на підприємстві, що вказує на потенційні можливості для розширення інструментів пошуку персоналу.

Результати дослідження щодо питомої ваги кожного із застосовуваних на ТОВ «Нейл» джерел пошуку персоналу представлено на рис. 2.3.

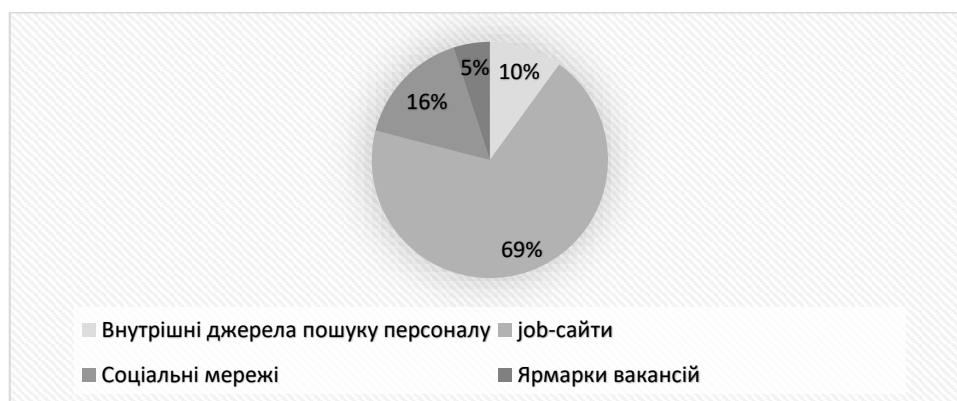


Рисунок 2.3 – Питома вага джерел пошуку персоналу ТОВ «Нейл»

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними рис.2.3, найбільшу питому вагу мають платні платформи для розміщення вакансій (job-сайти), які становлять 69%. Це свідчить про те, що Товариство надає онлайн-платформам для розміщення вакансій, які забезпечують широке охоплення потенційних кандидатів та швидкий доступ до великої бази резюме.

Соціальні мережі займають 16%, що підкреслює важливість сучасних платформ для залучення нових кандидатів, зокрема серед молодіжної аудиторії. Внутрішні джерела пошуку персоналу займають лише 10%, що свідчить про їх незначну ефективність і обмежене використання на підприємстві.

Ярмарки вакансій є найменш популярним джерелом на ТОВ «Нейл» із 5%, що вказує на низький рівень залучення підприємства до таких заходів і обмеженість їх результативності.

Загалом, переважання job-сайтів як основного джерела підбору персоналу демонструє спрямованість системи рекрутингу ТОВ «Нейл» на використання традиційних методів найму. Водночас, соціальні мережі та внутрішні джерела залишаються перспективними напрямками, які потребують додаткового розвитку і оптимізації на досліджуваному підприємстві.

Таким чином, проводячи аналіз практики формування системи рекрутингу персоналу на підприємстві можемо стверджувати, що вона на ТОВ «Нейл» є функціональною, демонструє як позитивні результати, так і певні недоліки, які потребують уваги для забезпечення подальшого розвитку кадрового потенціалу підприємства. Товариство має сформовану структуру управління персоналом, де ключові завдання виконує відділ кадрів, що координує процеси підбору, адаптації та оцінювання нових працівників. Ефективна взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами забезпечує системний підхід до підбору фахівців і сприяє загальному зростанню чисельності персоналу, що підтверджується позитивною динамікою за останні три роки. Зокрема, збільшення кількості працівників на 14 осіб свідчить про стабільний розвиток підприємства та потребу в розширенні трудових ресурсів. Окрім цього,

організований процес адаптації нових співробітників дозволяє оцінювати їх ефективність та сприяє швидкій інтеграції в робоче середовище.

Однак, у системі рекрутингу спостерігаються певні виклики, що обмежують її потенціал. Насамперед, відсутність співпраці з рекрутинговими агентствами призводить до того, що підприємство самостійно здійснює пошук кандидатів. Це потребує значних часових та фінансових ресурсів, що можна було б оптимізувати шляхом залучення спеціалізованих агентств. Додатковим ускладненням є обмежена кількість працівників відділу кадрів, що спричиняє перевантаження й може впливати на оперативність виконання завдань, особливо в умовах активного зростання чисельності персоналу.

Ще одним важливим викликом є проблема плинності кадрів, яка потребує детального аналізу та впровадження конкретних заходів для її мінімізації. Хоча підприємство проводить аналіз причин звільнень, відсутність системних механізмів утримання працівників свідчить про необхідність посилення роботи з мотивації та підвищення лояльності персоналу. Крім того, у процесі рекрутингу не використовуються сучасні інструменти й технології. Нині основні зусилля зосереджені на стандартних платформах пошуку роботи, що обмежує доступ до ширшої бази кандидатів. Інтеграція інноваційних методів, таких як соціальні мережі, використання штучного інтелекту або автоматизованих систем рекрутингу, дозволила б підвищити ефективність відбору та розширити коло потенційних фахівців.

## **2.2 Оцінювання ефективності системи рекрутингу персоналу на ТОВ «Нейл»**

Рекрутинг є ключовою складовою управління персоналом, адже його якість і швидкість безпосередньо впливають на ефективність роботи всього підприємства. Помилки у підборі кадрів, особливо керівників різних рівнів, можуть призвести до значних втрат як фінансового, так і організаційного характеру.

Для створення ефективної системи рекрутингу на ТОВ «Нейл» необхідно регулярно здійснювати моніторинг та оцінювання його ключових елементів. Зокрема, важливо аналізувати відповідність кандидатів вимогам конкретної посади, їх рівень професійних навичок та компетенцій, а також проводити систематичне оцінювання особистісних і професійних характеристик співробітників. Не менш значущим є дослідження морально-психологічного клімату в колективі, оцінювання рівня плинності кадрів та залучення персоналу в бізнес-процеси.

Сучасні підходи, інструменти та HR-метрики дозволяють забезпечити точне оцінювання результативності рекрутингу. Вони не лише сприяють покращенню його якості, але й допомагають оптимізувати процес залучення персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства, гарантуючи високу ефективність у довгостроковій перспективі.

Для успішного здійснення рекрутингу на ТОВ «Нейл» важливо ретельно аналізувати особливості кожної вакансії, чітко формулювати вимоги до кандидатів, а також визначати їх компетенції та необхідні професійні й особистісні характеристики.

Важливо ідентифікувати вузькі місця процесу підбору персоналу, що дасть змогу: скоротити час, протягом якого вакансії залишаються незаповненими; підвищити якість відібраних кандидатів; знизити плинність кадрів; мінімізувати часові витрати на стажування новачків і ресурси, витрачені керівниками на співбесіди з невідповідними кандидатами; зменшити фінансові витрати на рекламування вакансій.

Ефективність рекрутингу відображає здатність підприємства використовувати наявні ресурси для оперативного та якісного заповнення вакансій кандидатами, які відповідають вимогам.

Основними показниками ефективності цього процесу є: вартість рекрутингу; рівень заповнення вакансій; швидкість заповнення вакансій; якість відібраних кандидатів (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Показники ефективності рекрутингу персоналу

Примітка: складено автором на основі [32]

Згідно з цією класифікацією, показники ефективності рекрутингу можна поділити на чотири основні групи:

1. Фінансові показники – витрати, що пов'язані з рекрутингом, включаючи рекламу вакансій та оплату послуг рекрутерів.
2. Кількісні показники – відсоток заповнених вакансій за певний період або кількість відібраних кандидатів.
3. Часові показники – тривалість процесу з підбору персоналу.
4. Показники якості – відповідність кандидатів посадовим вимогам, рівень їх продуктивності після прийняття на роботу.

Оцінювання ефективності системи рекрутингу персоналу ТОВ «Нейл» пропонуємо розпочати з аналізу фінансових показників, оскільки вони, зачасти, відіграють ключову роль у прийнятті управлінських рішень. Розрахунок фінансових показників на період 2021–2023 рр. представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 Оцінювання фінансових показників рекрутингу персоналу на ТОВ «Нейл» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.
Середній розмір витрат на залучення одного кандидата, грн	2000	2200	2500	+500
Середній розмір витрат на заповнення і розміщення однієї вакансії, грн	2400	2500	2800	+400
Загальна кількість вакансій, шт	24	20	22	-2
Загальна вартість найму, грн	105600	94000	116600	+1100

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи фінансові показники рекрутингу персоналу ТОВ «Нейл» за 2021–2023 рр., можна виділити кілька ключових тенденцій, які відображають ефективність управління рекрутинговими процесами.

По-перше, середній розмір витрат на залучення одного кандидата за досліджуваний період зріс з 2000 грн у 2021 р. до 2500 грн у 2023 р. Це збільшення на 25% вказує на посилення конкуренції за таланти та підвищення витрат на маркетингову підтримку вакансій, що є типовим для ринку з високим кадровим дефіцитом.

По-друге, аналогічну тенденцію демонструє середній розмір витрат на заповнення однієї вакансії, який за три роки зріс на 400 грн, досягнувши 2800 грн у 2023 р. Хоча абсолютні витрати залишаються порівняно низькими, цей ріст може свідчити про необхідність удосконалення процесів підбору персоналу.

Незважаючи на зниження кількості вакансій, загальна вартість найму зросла до 116 600 грн у 2023 р., що на 1100 грн більше порівняно з 2021 р. Це зростання вказує на підвищення витратності рекрутингових процесів. Збільшення загальної вартості найму на фоні зменшення кількості вакансій свідчить про те, що підприємству потрібно ретельно переглянути ефективність своїх рекрутингових стратегій.

Фінансовий аналіз показників рекрутингу ТОВ «Нейл» свідчить про зростання витратності процесів залучення персоналу, що потенційно пов'язано з підвищенням складності ринку праці. Основні напрями вдосконалення мають включати оптимізацію використання ресурсів, підвищення ефективності

маркетингових кампаній для вакансій і впровадження сучасних технологій автоматизації рекрутингу.

Після аналізу фінансових аспектів рекрутингу наступним кроком проведемо оцінювання кількісних показників, що відображають ефективність залучення персоналу та рівень заповнення вакансій (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Оцінювання кількісних показників рекрутингу персоналу ТОВ «Нейл» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.
Кількість спеціалістів з відділу кадрів, осіб	2	2	2	0
Загальна кількість вакансій, шт	24	20	22	-2
Кількість закритих вакансій, шт	22	18	20	-2
Кількість вакансій на одного працівника відділу кадрів, шт./особу	12	10	11	-1
Співвідношення кількості закритих вакансій до загальної кількості вакансій, %	91,7	90	90,9	-0,8

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

За досліджуваний період кількість спеціалістів відділу кадрів залишалася незмінною – дві особи, що свідчить про стабільність HR-команди попри зміни у кількості вакансій. Загальна кількість вакансій знизилася з 24 у 2021 р. до 22 у 2023 р., а кількість закритих вакансій скоротилася з 22 до 20 відповідно. Це вказує на зменшення кадрових потреб та деяке зниження навантаження на персонал.

На одного працівника відділу кадрів у 2021 р. припадало 12 вакансій, тоді як у 2023 р. – 11. Незважаючи на ці зміни, співвідношення закритих вакансій до загальної кількості залишалася високим: у 2023 р. показник досягнув 90,9%, що трохи вище рівня 2021р. Це свідчить про стабільну ефективність рекрутингової роботи.

Стабільність роботи відділу кадрів із підтриманням високих показників закриття вакансій вказує на злагодженість команди. Водночас обмежена чисельність HR-команди ТОВ «Нейл» може вимагати інвестицій в автоматизацію або навчання персоналу для забезпечення ефективності у разі збільшення кількості вакансій.

Після аналізу кількісних показників також важливо розглянути часові аспекти рекрутингу, які відображено у табл. 2.8.

Аналіз часових показників рекрутингу персоналу ТОВ «Нейл» за 2021–2023 рр. демонструє помірну динаміку у процесах заповнення вакансій. У 2023 р. тривалість роботи над усіма вакансіями скоротилася до 285 днів, що на три дні менше порівняно з 2021 р. Це свідчить про незначне покращення тривалості рекрутингового процесу, хоча можливості для оптимізації все ще залишаються.

Таблиця 2.8 Оцінювання часових показників рекрутингу персоналу ТОВ «Нейл» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.
Кількість днів роботи над заповненням всіх наявних вакансій за певний період, дн	288	340	285	-3
Кількість своєчасно заповнених вакансій	20	18	19	-1
Загальна кількість вакансій, шт	24	20	22	-2
відсоток своєчасно заповнених вакансій до загальної кількості заповнених вакансій, %	83,3	90	86,3	+3
Середня тривалість (час) заповнення вакансій, дн	12	17	15	+3

Примітка: складено автором на основі даних ТОВ «Нейл»

Кількість своєчасно заповнених вакансій у 2023 р. склала 19, що на одну вакансію менше, ніж у 2021 р. Це зниження пов'язане зі скороченням загальної кількості вакансій. Водночас, відсоток своєчасного заповнення зріс з 83,3% у 2021 р. до 86,3% у 2023 р., що підкреслює стабільну ефективність дотримання термінів.

Саме дотримання строків заповнення вакансій є ключовим критерієм оцінювання ефективності рекрутингу. Середній термін заповнення вакансії визначається як проміжок часу від оголошення вакансії до моменту, коли кандидат приймає запропоновану пропозицію про роботу [4]. Формула його розрахунку наступна:

$$T_{зв} = K_{д} / K_{зв}, \quad (2.1)$$

де  $T_{зв}$  – середній термін закриття вакансії;

$K_{д}$  – кількість днів на заповнення всіх наявних вакансій за певний період;

Кзв – загальна кількість закритих вакансій за певний період.

Тож за наведеною формулою із використанням даних табл. 2.8 розрахуємо середні терміни закриття вакансій для ТОВ «Нейл» за період 2021-2023 рр. та занесемо їх до таблиці 2.8:  $T_{зв(2021)} = 288/24 = 12$  дн.;  $T_{зв(2022)} = 340/20 = 17$  дн.;  $T_{зв(2023)} = 285/22 = 15$  дн.

За результатами проведених розрахунків можемо зробити висновки про те, що середня тривалість закриття вакансій на ТОВ «Нейл» змінювалась протягом аналізованого періоду. У 2023 р. вона становила 15 днів, що на три дні більше, ніж у 2021 р., що свідчить про подовження процедур відбору.

Таким чином, можемо зробити висновки, що часові показники рекрутингу ТОВ «Нейл» свідчать про високу своєчасність заповнення вакансій (86,3% у 2023 р.), що є позитивною тенденцією. Однак, зростання середньої тривалості закриття вакансій є сигналом до вдосконалення процесів, наприклад, через автоматизацію процесів найму або використання більш сучасних методів рекрутингу.

Після аналізу часових показників рекрутингу варто перейти до якісних аспектів, які дозволяють оцінити результативність підбору персоналу та його відповідність вимогам підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 Оцінювання якісних показників рекрутингу персоналу ТОВ «Нейл» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.
Кількість нових працівників, осіб з них:	24	18	20	-4
успішно пройшли випробувальний термін	20	15	18	-2
не пройшли випробувальний термін	4	3	2	-2
Плинність нових працівників, %	16,7	16,7	10	-6,7
Питома вага працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, %	83,3	83,3	90	+6,7

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з даними табл. 2.9, у 2023 р. кількість нових працівників склала 20 осіб, що на чотири особи менше порівняно з 2021 р. При цьому частка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, зросла з 83,3% у 2021 р. до 90% у 2023 р., що свідчить про покращення якості підбору персоналу.

Зростання цього показника відображає кращу відповідність нових працівників вимогам підприємства та підвищену точність оцінки кандидатів під час найму.

Кількість працівників, які не пройшли випробувальний термін, скоротилася з чотирьох осіб у 2021 р. до двох у 2023 р. Це підтверджує ефективність рекрутингових процесів і покращення адаптації нових кадрів. Плинність нових працівників також знизилася з 16,7% у 2021 р. до 10% у 2023 р., що вказує на поліпшення умов для успішної інтеграції співробітників у робочий процес.

Отже, аналіз якісних показників рекрутингу демонструє високий рівень результативності роботи відділу кадрів ТОВ «Нейл», що забезпечує підприємству стабільність і зниження плинності нових кадрів.

Для подальшого оцінювання ефективності рекрутингу важливо використати метод воронки рекрутингу, який дозволяє проаналізувати ефективність роботи над кожною окремою вакансією, а також оцінити результативність діяльності кожного менеджера з персоналу у процесі її заповнення.

Воронка ефективності представлена у табл. 2.10 та відображає ключові етапи процесу рекрутингу.

Загальну ефективність рекрутингу можна визначити за допомогою формули 2.2 [4]:

$$E_p = (K_u / K_k) \times 100\%, \quad (2.2)$$

де  $E_p$  – ефективність процесу рекрутингу;

$K_u$  – кількість кандидатів, що проходять на наступний етап відбору;

$K_k$  – загальна кількість кандидатів, що проходили відбір.

З використанням формули 2.2 нами розраховано ефективність рекрутингового процесу на ТОВ «Нейл», що відображено у табл. 2.10.

Рекрутинговий процес ТОВ «Нейл» починається із залучення кандидатів, які подають свої резюме через різні канали. На першому етапі зібрано 54 заявки. Завдяки попередньому аналізу відсіяно 15% кандидатів, що не відповідали основним вимогам, залишивши 46 осіб для подальшого відбору.

Таблиця 2.10 Воронка ефективності роботи з кандидатами на посади на ТОВ «Нейл»

Етап	Кількість кандидатів	Конверсія	Ефективність	Коментар
Подання резюме	54	100%	100%	Усі кандидати, які зацікавлені у вакансіях, подали резюме через внутрішні платформи або зовнішні ресурси
Відбір резюме	46	85%	85%	Відсіяно кандидатів, які не відповідали базовим вимогам до кваліфікації
Телефонна розмова	38	83%	70%	Кандидати, які пройшли первинний телефонний відбір, допущені до співбесід
Перша співбесіда	33	87%	61%	На основі першої співбесіди обрано найбільш перспективних кандидатів
Друга співбесіда	27	82%	50%	Оцінено досвід, відповідність корпоративним цінностям і мотивацію кандидатів
Оффер	22	81%	41%	Пропозиції роботи зроблено кандидатам, які найкраще відповідали вимогам
Випробувальний термін	20	91%	37%	Кандидати, які прийняли пропозицію і погодилися на умови роботи
Вийшли на роботу	18	90%	33%	Працівники, які успішно завершили випробувальний термін і стали частиною команди

Примітка: складено автором на основі джерела [36]

Етап телефонної розмови дозволив відібрати 38 осіб, які відповідали базовим критеріям і демонстрували зацікавленість у вакансіях. Далі, після першої співбесіди, було залишено 33 кандидати, що відповідали професійним і культурним стандартам підприємства.

На другій співбесіді зосереджувалися на детальному оцінюванні досвіду та мотивації кандидатів. Результатом цього етапу стало 27 осіб, які виявилися найкращими претендентами для подальшої роботи.

Оффери були зроблені 22 кандидатам, з яких 20 - прийняли пропозиції. На основі цих даних можемо розрахувати коефіцієнт прийняття пропозиції.

Коефіцієнт прийняття пропозицій на підприємстві – це показник, який вимірює відсоток пропозицій про роботу, зроблених підприємством, які були прийняті кандидатами. Формула розрахунку цього показника наступна [39]:

$$K_{np} = (K_{np} / K_{zn}) \times 100\%, \quad (2.3)$$

де  $K_{np}$  – прийняття пропозицій на підприємстві;

$K_{np}$  – кількість прийнятих пропозицій кандидатами за певний період;

$K_{zn}$  – загальна кількість зроблених пропозицій про роботу за певний період.

За наведеною вище формулою, проведемо розрахунок коефіцієнту прийняття пропозицій про роботу на ТОВ «Нейл»:  $K_{np} = (20/22) \times 100\% = 90,9\%$

Таким чином, розрахунки показали, що 90,9% пропозицій роботи приймаються кандидатами, що свідчить про ефективний підбір співробітників у Товаристві. На етапі адаптації 18 працівників успішно пройшли випробувальний термін, що складає 90% від тих, хто приступив до роботи.

Аналіз ефективності рекрутингу виявив природне відсіювання кандидатів на кожному етапі процесу. Найбільші втрати зафіксовані між етапами телефонної розмови та першої співбесіди, а також між поданням резюме та їх відбором. Від початкового етапу до виходу на роботу залишаються лише 33% кандидатів, що вказує на необхідність удосконалення системи рекрутингу.

Для оцінювання ефективності джерел пошуку персоналу на ТОВ «Нейл» було проаналізовано кількість кандидатів, залучених через різні канали, і розраховано їх ефективність (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. Статистика ефективності джерел пошуку персоналу у ТОВ «Нейл»

№ з/п	Джерело	Кількість кандидатів, осіб	Прийнято на роботу, осіб	Ефективність джерел, %
1.	Внутрішні джерела пошуку персоналу	6	4	67%
2.	Платний інтернет простір для розміщення вакансій (job-сайти)	37	11	30%
3.	Соціальні мережі	9	3	33%
4.	Ярмарки вакансій	2	0	0

Примітка: складено на основі даних підприємства

Дані табл. 2.11 свідчать, що найбільш ефективними виявилися внутрішні джерела пошуку персоналу, оскільки вони забезпечили 67% успішного працевлаштування кандидатів (4 із 6 осіб).

На другому місці за ефективністю розташувався платний інтернет-простір для розміщення вакансій (job-сайти) з показником 30% (11 із 37 кандидатів було прийнято на роботу).

Незважаючи на високу кількість залучених осіб, цей канал потребує подальшого вдосконалення для підвищення його результативності.

Соціальні мережі показали 33% ефективності (3 із 9 кандидатів), що свідчить про їх потенціал як додаткового джерела для залучення персоналу, особливо для пошуку кандидатів на посади, що вимагають сучасних компетенцій.

Найменшу ефективність продемонстрували ярмарки вакансій, які не забезпечили жодного успішного працевлаштування, що вказує на необхідність перегляду доцільності використання цього методу.

Після аналізу показників ефективності рекрутингу персоналу ТОВ «Нейл» логічно перейти до комплексного оцінювання сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, що впливають на кадрову політику підприємства. Для цього використовуємо SWOT-аналіз (додаток Д), який дозволив структурувати внутрішні та зовнішні фактори, що визначають ефективність роботи системи рекрутингу.

SWOT-аналіз системи рекрутингу ТОВ «Нейл» показує, що підприємство має низку сильних сторін, які можуть бути використані для подолання зовнішніх загроз та реалізації можливостей. Проте, слабкі місця, такі, як: недостатня чисельність працівників відділу кадрів, тривалість найму, потребують вдосконалення через покращення процесів відбору кандидатів, розширення команди та інтеграцію нових методів рекрутингу.

Аналіз ефективності системи рекрутингу на ТОВ «Нейл» виявив як позитивні результати, так і аспекти, які потребують подальшого вдосконалення.

До переваг відноситься стабільна робота відділу кадрів, де двоє працівників забезпечують високий рівень ефективності. Це підтверджується стабільним показником закриття вакансій на рівні 90,9% у 2023 р.

Крім того, якісні показники демонструють покращення: частка нових співробітників, які успішно проходять випробувальний термін, досягла 90%, а плинність серед них скоротилася до 10%. Ефективне планування дозволило збільшити своєчасне заповнення вакансій до 86%, тоді як загальний час опрацювання вакансій скоротився до 285 днів у 2023 р.

Однак, було виявлено низку проблемних моментів. Зокрема, середній розмір витрат на залучення одного кандидата зріс на 25% у період 2021–2023 рр., що вказує на необхідність оптимізації бюджету на рекламу вакансій та пошук ефективних методів залучення.

Середній термін закриття вакансій збільшився з 12 до 15 днів, що може бути наслідком недостатньої автоматизації процесів або ускладнення процедур відбору. Обмежена чисельність HR-команди також створює потенційні ризики у випадку зростання кількості вакансій. Крім того, конверсія між етапами рекрутингового процесу поступово знижується, зокрема на етапах співбесід і остаточного відбору, що потребує вдосконалення підходів до оцінювання кандидатів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «НЕЙЛ»

#### **3.1 Пріоритетні напрями удосконалення процесу формування ефективної системи рекрутингу персоналу на підприємстві**

Галузь найму та відбору персоналу сьогодні стикається з численними викликами, які потребують докорінної трансформації підходів до формування ефективної системи рекрутингу.

Як зазначає Балабанова Л.В., «ефективність процесу рекрутингу полягає в здатності організації залучати, оцінювати та утримувати висококваліфікованих фахівців, які відповідають її стратегічним цілям» [2]. Вдосконалення методів рекрутингу дозволяє не лише скоротити витрати на залучення кадрів, але й підвищити рівень їх відповідності потребам підприємства. Таким чином, системний підхід до процесу рекрутингу стає ключовим фактором у досягненні високих результатів у сфері управління персоналом.

Попри постійний розвиток практики рекрутингу, українські підприємства нині стикаються з численними викликами та труднощами. Повномасштабна війна в Україні спричинила непередбачувані зміни як у повсякденному житті громадян, так і у функціонуванні бізнес-процесів підприємств, включаючи процес підбору персоналу. Враховуючи ці обставини, доцільно проаналізувати сучасне зовнішнє середовище, в якому здійснюється рекрутинг персоналу, використовуючи PEST-аналіз, представлений у табл. 3.1.

Досліджуючи зовнішні фактори, що впливають на процес рекрутингу в Україні, можна зробити висновок, що на сьогодні дана сфера стикається з переважно негативними тенденціями. Загрози значно перевищують можливості, що суттєво впливає не лише на загальний стан ринку праці, а й на перспективи розвитку практик підбору персоналу на українських підприємствах.

Таблиця 3.1 PEST-аналіз зовнішнього середовища сфери рекрутингу в Україні

Політичні чинники	Економічні чинники	Соціально-культурні чинники	Технологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повномасштабна війна на території України</li> <li>- Необхідність гарантувати безпеку працівників через загрозу ракетних обстрілів тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нерівномірний попит серед кандидатів у різних регіонах України</li> <li>- Велика чисельність конкурентів на ринку праці</li> <li>- Рівень інфляції</li> <li>- Нестабільна економічна ситуація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Масова міграція кваліфікованих кандидатів за кордон</li> <li>- Зниження рівня освіченості населення</li> <li>- Збільшення смертності населення</li> <li>- Зміна пріоритетів кандидатів при виборі компанії у порівнянні з довоєнним періодом</li> <li>- Зростання чисельності фахівців, які володіють іноземними мовами</li> <li>- Розширення компетентностей працівників та набуття ширшого досвіду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стрімкий розвиток автоматизації процесу добору персоналу</li> <li>- Розробка і впровадження нових технологій добору персоналу</li> <li>- Підвищення актуальності соціальних мереж</li> </ul>

Примітка: складено автором на основі [6]

У ході вивчення ефективності системи рекрутингу персоналу на ТОВ «Нейл», зокрема, визначення її сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, нами було виявлено низку проблемних аспектів функціонування даної системи:

- механізм роботи із кандидатами на вакантні посади недостатньо ефективний, оскільки більшість претендентів відсіюється на перших етапах після первинного відбору резюме, телефонної розмови і першої співбесіди, що свідчить про необхідність змін у підході відбору;
- мала чисельність працівників відділу кадрів загрожує підприємству зниженням ефективності та якості підібраних кандидатів, невідповідності реальних умов праці до очікувань працівників, що в свою чергу підвищуватиме рівень плинності кадрів на підприємстві;
- спостерігається тенденція збільшення часу закриття ваканцій, що може негативно вплинути на оперативність заповнення критично важливих посад і призвести до втрати конкурентних кандидатів. Збільшення часу закриття вакансій також створює додаткове навантаження на існуючий

персонал, який змушений компенсувати нестачу робочої сили, що в свою чергу може погіршувати продуктивність і робочий клімат у колективі.

Виявлені проблеми вказують на необхідність суттєвого перегляду підходів до організації рекрутингових процесів на ТОВ «Нейл».

Досліджуючи зовнішні фактори, що впливають на процес рекрутингу в Україні, можна зробити висновок, що на сьогодні дана сфера стикається з переважно негативними тенденціями. Загрози значно перевищують можливості, що суттєво впливає не лише на загальний стан ринку праці, а й на перспективи розвитку практик підбору персоналу в українських підприємствах.

В умовах, коли зовнішні фактори значно ускладнюють функціонування ринку праці, підприємства повинні приділяти особливу увагу розробці стратегій, спрямованих на підвищення ефективності системи рекрутингу. Необхідність швидкої адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та врахування ризиків, зумовлених економічною, політичною, соціальною та технологічною нестабільністю, вимагає від підприємств чіткої систематизації процесів найму, впровадження інноваційних інструментів та підходів, а також ретельного моніторингу ринку. В таких обставинах успішність підприємства прямо залежить від здатності формувати конкурентоспроможну команду, використовуючи ефективні методи та ресурси для залучення і утримання талановитих фахівців.

Тому, задля підвищення результативності рекрутингу на ТОВ «Нейл» пропонуємо впровадження удосконаленої системи конкурсного відбору, яка, відповідно до виявлених проблем наявної системи рекрутингу, дозволить зменшити втрати кандидатів на ранніх етапах, покращить якість оцінювання потенційних працівників та знизить час на закриття вакансій.

Адже, конкурс – це змагання між кількома претендентами за право зайняти вакантну посаду, яке має на меті забезпечити прозорий і справедливий відбір найкращого кандидата. Успіх конкурсної процедури залежить від кількох ключових складових, кожна з яких виконує важливу роль у досягненні цієї мети[16].

По-перше, наявність кваліфікованих кандидатів, які подають свої заявки, є стартовою точкою будь-якого конкурсу. Чим ширша і релевантніша база претендентів, тим більша ймовірність обрати професіонала, який максимально відповідає вимогам посади.

По-друге, функціонування конкурсної комісії, яка несе відповідальність за організацію процесу, обрання методів оцінювання і прийняття остаточного рішення. Її робота базується на положенні про конкурс, яке регламентує всі аспекти процедури: від критеріїв відбору до правил голосування.

Третім важливим елементом є механізми оцінки якостей конкурсантів. Це можуть бути тести, співбесіди, кейсові завдання або інші інструменти, що дозволяють об'єктивно оцінити компетенції, досвід і потенціал кандидатів.

Четвертою складовою є процедури інформування. Прозорість процесу забезпечується через регулярне сповіщення учасників та інших зацікавлених осіб про етапи конкурсу, критерії оцінювання та результати.

Організація конкурсу – це не лише технічний процес, але й стратегічний інструмент управління персоналом, який підвищує ефективність діяльності підприємства. Залучення найкращих фахівців за допомогою конкурсного відбору зміцнює кадровий потенціал організації, сприяє впровадженню інновацій та створює передумови для довгострокового успіху.

Таким чином, правильно організований конкурс стає не просто механізмом закриття вакансій, а важливою частиною кадрової стратегії, яка забезпечує стабільність, розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

На рис. 3.1 представлено механізм проведення конкурсного відбору кандидатів на ТОВ «Нейл».

Переконані, що запропонована процедура конкурсного відбору на ТОВ «Нейл» повинна базуватись на послідовності етапів, кожен із яких спрямований на забезпечення прозорості, об'єктивності та ефективності процесу найму.

Так, на початковому етапі відбувається визначення потреби у вакансії та планування її закриття, що дозволяє врахувати всі організаційні аспекти.



Рисунок 3.1 – Механізм проведення конкурсного відбору кандидатів на ТОВ «Нейл»

Примітка: розроблено автором на основі [15; 16]

Підготовчий етап передбачає створення умов для залучення широкого кола кандидатів, а основний етап забезпечує детальну оцінку їх компетенцій за допомогою тестів, співбесід і скринінгів. Залучення конкурсної комісії до фінального етапу гарантує колегіальність рішень і виключає суб'єктивність у виборі. Заключним етапом є адаптація працівника, яка сприяє його інтеграції до робочого середовища та зниженню плинності кадрів. Удосконалена система забезпечує ефективний процес найму, що відповідає сучасним вимогам управління персоналом.

Перевагами впровадження наведеного вище механізму роботи з кандидатами на ТОВ «Нейл» є те, що:

- нівелюється проблема малої чисельності персоналу відділу кадрів через створення конкурсної комісії, що включає представників різних підрозділів, які працюватимуть із новим співробітником;
- формується чітка структура виконання кожного етапу, яка буде прописана в Положенні про порядок проведення конкурсного відбору, мінімізує ризик помилок, суб'єктивності або збоїв у процесі;
- забезпечується прозорість і довіра до процесу відбору завдяки інформуванню кандидатів про всі етапи, чітким критеріям оцінки та колегіальності ухвалення рішень;
- підвищується точність оцінювання через впровадження тестування, структурованих співбесід і участі фахівців, які безпосередньо працюватимуть із новим працівником;
- адаптація нового співробітника інтегрована у механізм, що сприяє зниженню ризиків плинності кадрів і забезпечує швидке включення до роботи;
- гнучкість процедури дозволяє адаптувати окремі етапи до специфіки вакансії, наприклад, додавати технічні завдання або кейсові інтерв'ю для спеціалізованих посад.

Таким чином, запропонована система конкурсного відбору не лише вирішує існуючі проблеми системи рекрутингу ТОВ «Нейл», але й формує умови для підвищення ефективності рекрутингового процесу.

Для забезпечення максимальної ефективності процесу підбору кадрів на підприємстві ТОВ «Нейл» необхідно запровадити систему моніторингу якості рекрутингу. Це дозволить не лише аналізувати поточний стан процесів найму, а й виявляти проблемні аспекти, які вимагають оптимізації, тим самим забезпечуючи стабільне функціонування кадрової системи. Одним із ключових завдань у цьому напрямку є розробка механізмів постійного збору й аналізу HR-метрик, які визначають ефективність рекрутингу.

Найбільш важливими показниками для досліджуваного підприємства є: метрика вартості рекрутингу, витрати часу на рекрутинг за етапами, кількісні та якісні показники найму, побудова воронки рекрутингу за етапами та джерелами підбору, тривалість найму та інші.

Запровадження системи моніторингу якості рекрутингу на ТОВ «Нейл» можливе за рахунок використання аналізу HR-даних. У другому розділі магістерської роботи нами проведено розрахунки, які можуть стати основою для створення єдиної аналітичної бази. Також підприємству варто інтегрувати отримані результати в систему управління персоналом, що дозволить оперативно реагувати на зміни й забезпечить постійне вдосконалення процесів найму.

Паралельно із цим, на нашу думку, необхідно запровадити систему анкетування працівників при звільненні, що є ефективним інструментом для покращення процесу рекрутингу та управління персоналом на підприємстві, оскільки дозволяє отримувати об'єктивну інформацію про причини звільнень, задоволеність умовами праці, рівень підтримки з боку керівництва та ефективність адаптаційних процесів. Зібрані дані допоможуть виявити слабкі місця у системі управління персоналом, а також удосконалити внутрішні процедури, спрямовані на зменшення плинності кадрів. У додатку Ж нами розроблено зразок оформлення анкети.

Також для удосконалення системи підбору та відбору персоналу на ТОВ «Нейл» варто використати західний досвід, зокрема, мова піде про репутаційний менеджмент та безпеку даних і приватність у процесах рекрутингу та управління в цілому.

Оскільки підприємства, споживачі та інвестори часто використовують мережу Інтернет, щоб знайти нові продукти чи послуги або дослідити бізнес, на рахунок якого вони виділяють свої кошти, для них стає дедалі важливішим керувати своєю онлайн-репутацією. Поганий імідж в Інтернеті або відсутність підприємства в Інтернеті взагалі - шкодять бізнесу та стримують клієнтів від подальших взаємодій з підприємством. Тому, наразі, багато західних компаній

використовують служби управління репутацією в Інтернеті, щоб підвищити довіру до них.

Підприємства зі службою управління онлайн-репутацією протидіють негативному онлайн-контенту, демонструють та рекламують позитивні аспекти діяльності та працевлаштування у підприємстві, а в деяких випадках - допомагають впоратися з кризами, окрім цього, репутаційний менеджмент виступає важливим інструментом розвитку бренду підприємства. Розглянемо складові елементи репутаційного менеджменту на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Складові елементи репутаційного менеджменту

Примітка: складено автором на основі [42]

З цією метою, на ТОВ «Нейл» пропонуємо створити спеціалізовану службу управління репутацією та HR-брендом, яка виконуватиме ключові завдання з моніторингу, аналізу й активного формування позитивного іміджу підприємства. Початковий склад цієї служби може складатись із SMM-спеціаліста, а в подальшому з урахуванням розвитку підприємства та розширення його цілей, доцільно також вводити посади SEO-фахівця, ресерчера-аналітика та копірайтера, які спільно забезпечуватимуть ефективне просування бренду.

Також, особливу увагу слід приділити пошуковій оптимізації (SEO), яка є ключовим елементом у забезпеченні видимості підприємства в Інтернеті. Це передбачає адаптацію контенту вебсайту, щоб він займав провідні позиції у

результатах пошукових систем, таких як Google. Використання SEO-стратегій дозволить спрямувати увагу потенційних клієнтів і партнерів на матеріали, пов'язані з діяльністю ТОВ «Нейл», сприяючи підвищенню впізнаваності бренду й залученню цільової аудиторії.

Важливо, щоб вітчизняні та міжнародні клієнти, а також потенційні партнери та інвестори могли легко ознайомитися з діяльністю ТОВ «Нейл» за запитами на кшталт: «виробництво цвяхів», «купити кріпильні засоби оптом», «постачальник будівельних цвяхів», «виробник кріпильних матеріалів Україна» та іншими релевантними пошуковими фразами, які забезпечують видимість підприємства у перших результатах пошуку. У сфері рекрутингу важливо оптимізувати пошукові запити, пов'язані з роботою у виробничій галузі та металообробці, таким чином, щоб потенційні кандидати мали змогу швидко знаходити актуальні вакансії та отримувати вичерпну інформацію про можливість працевлаштування на ТОВ «Нейл».

Щодо вакансій у супровідних бізнес-процесах, таких як економічна, юридична чи ІТ-сфери, налаштування пошукової оптимізації може бути складним завданням. Проте, ТОВ «Нейл» має можливість використати альтернативні методи просування, зокрема, отримання статусу VIP-роботодавця на популярних job-порталах. Цей підхід є ефективним інструментом, оскільки дозволяє виділяти вакансії підприємства та розмішувати їх на перших сторінках, що значно підвищує їх видимість серед потенційних кандидатів.

Тому, для удосконалення системи рекрутингу на підприємстві необхідно врахувати сучасні виклики, зокрема нестабільну ситуацію на ринку праці та труднощі у підборі кваліфікованих кадрів. Важливим кроком є впровадження конкурсного відбору, що забезпечить прозорість і підвищить якість підбору персоналу, зменшуючи плінність кадрів та оптимізуючи час на закриття вакансій. Також слід розвивати стратегію управління репутацією Товариства в Інтернеті через SEO та соціальні мережі.

### **3.2 Впровадження інноваційних технологій у процес формування ефективної системи рекрутингу персоналу на ТОВ «Нейл»**

В умовах трансформаційних змін економіки та нових викликів, підприємствам необхідно постійно удосконалюватись та шукати нові інструменти підбору та відбору персоналу. Водночас дедалі складніше та дорожче стає наймати висококваліфікованих кадрів для вирішення поточних проблем. Дані виклики сприяють до появи новітніх механізмів рекрутингу.

Розглянемо інноваційні рішення, які можуть бути імплементовані у діяльність ТОВ «Нейл» у контексті їх діяльності та існуючої системи рекрутингу.

У діяльності рекрутера ключовим є глибоке опрацювання вимог до кандидатів, проведення співбесід, фінальне узгодження умов співпраці та підготовка джоб-офферу. Для забезпечення ефективності цих процесів необхідно активно застосовувати цифрові інструменти, що дозволяють систематизувати та обробляти інформацію, вести базу даних кандидатів, оптимізувати проведення співбесід, а також перевіряти відповідність кваліфікації претендентів вимогам відкритих вакансій у підприємстві.

Систематизація існуючих методів та інструментів автоматизації рекрутингових процесів потребує аналізу передових міжнародних практик і технологій у сфері HR, порівняння їх із досвідом українських підприємств. Такий підхід дозволить сформулювати рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових рішень у вітчизняних HR-відділах. Основною проблемою впровадження штучного інтелекту (ШІ) у рекрутинг є визначення етапів, де участь людини може бути замінена технологією, а також тих процесів, які вимагають обов'язкового контролю або безпосередньої участі фахівця [17].

Проектування використання технологій ШІ в рекрутингу слід розпочинати з аналізу програмного забезпечення (ПЗ), що активно використовується зарубіжними компаніями для вирішення завдань менеджменту персоналу. Сучасні платформи мають широкий функціонал, який дозволяє автоматизувати такі процеси, як: пошук кандидатів, аналіз резюме, організацію співбесід та

відстеження етапів відбору працівників. Крім того, такі інструменти покращують взаємодію кандидатів із роботодавцями, забезпечуючи прозорість комунікації та оперативність надання зворотного зв'язку.

Нами досліджено популярні програмні продукти у сфері рекрутингу на міжнародному ринку станом на 2023 р. та представлено їх на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Перелік найпопулярніших ПЗ, що призначені для автоматизації рекрутингу, станом на 2023 р.

Примітка: складено автором на основі [17]

За результатами аналізу програмного забезпечення для цифровізації рекрутингу, слід виділити платформи CEIPAL ATS та Gem, які входять до топ-5 найбільш популярних інструментів у сфері HR за даними рейтингів GetApp, Capterra та G2.

CEIPAL ATS вирізняється своєю зручністю та широкими можливостями для залучення талантів, інтегруючи функціонал штучного інтелекту для управління процесами рекрутингу. Завдяки цьому платформа забезпечує повну видимість усіх каналів та джерел найму, об'єднуючи їх у єдину інтегровану екосистему. Основні можливості CEIPAL ATS включають: публікацію вакансій на різних платформах; автоматизований відбір та перевірку кандидатів; інтеграцію даних із соціальних мереж; створення централізованої дошки вакансій. Наведені функції не лише підвищують ефективність рекрутингу, але й спрощують управління процесом, забезпечуючи прозорість та аналітичну підтримку для прийняття обґрунтованих рішень.

Платформа Gem створена для підтримки рекрутингових команд у використанні даних та автоматизації з метою залучення висококваліфікованих фахівців. Вона сприяє формуванню різноманітних та якісних каналів для пошуку талантів, забезпечуючи можливість найму персоналу на позиції будь-якого рівня.

Однією з ключових переваг Gem є інтеграція даних із різних інструментів, якими щодня користуються рекрутери, зокрема, це включає електронну пошту, системи відстеження кандидатів (ATS), LinkedIn та інші соціальні мережі. Платформа надає комплексне джерело інформації про стан ринку праці, об'єднуючи всі дані в єдиній екосистемі. Такий підхід не лише оптимізує процеси рекрутингу, але й покращує стратегічне планування та ухвалення обґрунтованих рішень у роботі HR-відділів.

Штучний інтелект (ШІ) дедалі активніше інтегрується у процес рекрутингу, спрощуючи виконання рутинних завдань, оптимізуючи підбір персоналу та забезпечуючи точнішу оцінку кандидатів. Його використання дозволяє зосередитися на стратегічних аспектах найму, одночасно підвищуючи ефективність усіх етапів процесу.

Одним із найважливіших напрямків застосування ШІ є автоматизація стандартних завдань, таких як написання текстів вакансій, підготовка тестових завдань чи створення запитань для інтерв'ю. Наприклад, інструменти на кшталт ChatGPT можуть швидко генерувати якісні матеріали, скорочуючи час на підготовку. Крім того, автоматизовані платформи забезпечують підтримку у скринінгу кандидатів, аналізі профілів і підготовці рекомендацій, які ґрунтуються на чітких критеріях [30].

Скринінг резюме та профілів кандидатів є ще однією важливою сферою, де ШІ проявляє себе як незамінний інструмент. Використовуючи алгоритми машинного навчання, платформи на зразок Eightfold AI (рис.3.4) можуть опрацьовувати величезні обсяги інформації, ранжуючи кандидатів за ключовими параметрами, такими як освіта, досвід чи професійні навички та миттєво підключати кандидатів до відкритих вакансій у компанії.



Рисунок 3.4 – Популярні рекрутингові платформи, які базуються на використанні ШІ

Примітка: складено автором на основі [19]

Інструменти ШІ також успішно застосовуються для комунікації з кандидатами. Чат-боти допомагають автоматизувати первинну взаємодію, відповідаючи на запитання, сортуючи заявки чи навіть проводячи початкові інтерв'ю. Така взаємодія не лише економить час рекрутерів, але й покращує досвід кандидатів, забезпечуючи оперативність і прозорість процесу найму.

Важливу роль відіграє оцінка софт-скілів за допомогою гейміфікованих платформ, таких як Pymetrics. Вони дозволяють оцінювати когнітивні та поведінкові характеристики кандидатів, допомагаючи визначити рівень їхньої комунікабельності, стресостійкості чи здатності до навчання. Такий підхід дає змогу рекрутерам отримати більш комплексне уявлення про професійні та особистісні якості претендентів [38].

Ще однією перевагою ШІ є просування вакансій. Технології автоматично визначають найбільш релевантні платформи для публікації оголошень,

адаптують тексти вакансій під аудиторію та підвищують охоплення за допомогою цільових рекламних кампаній. Це особливо важливо для залучення кваліфікованих кандидатів у висококонкурентних галузях.

В Україні застосування ІІІ в рекрутингу знаходиться на стадії активного впровадження. Однією із найбільш популярних платформ в Україні є CleverStaff – це сучасна система автоматизації рекрутингу, яка розроблена для оптимізації процесів підбору персоналу. Платформа підходить для корпоративних HR-відділів та рекрутингових агентств, забезпечуючи високу ефективність і простоту використання. Основні можливості CleverStaff [40]:

- інтеграція з сайтами пошуку роботи та соцмережами;
- зручний пошук та додавання резюме кандидатів в один клік;
- візуалізація етапів рекрутингу та створення воронки рекрутингу для відстеження ефективності кожного етапу;
- автоматичне створення звітів для аналізу процесів підбору;
- інструменти автоматичного аналізу резюме за заданими критеріями

Також діють спеціальні умови при переході з російського софту для рекрутингу: особлива ціна; допомога в переміщенні бази даних; пільговий період; допомога в освоєнні.

Як заявляють розробники CleverStaff: «Якщо рекрутер взагалі не користувався софтом – то після старту роботи з ним він з високою ймовірністю підвищить свою продуктивність приблизно на +20%» [40].

Для економічного обґрунтування доцільності введення зазначеного софту в роботу пропонуємо здійснити навчання одного працівника HR-відділу ТОВ «Нейл». Вартість використання CleverStaff складає \$40/міс. або \$480/рік, що еквівалентно 20220 грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Вхідні дані для розрахунку економічного ефекту при навчанні одного працівника HR-відділу ТОВ «Нейл»

№ з/п	Показник	Обсяг
1.	Вартість використання CleverStaff за рік, грн	20220
2.	Витрати на залучення одного кандидата у 2023 році, грн	2500
3.	Витрати на заповнення та розміщення однієї вакансії, грн	2800
4.	Кількість вакансій у 2023 році, шт	22

Продовження табл. 3.2

5.	Очікуване зниження загальної вартості найму, %	20%
6.	Середня тривалість закриття однієї вакансії, год	360
7.	Скорочення тривалості закриття вакансій, %	20%
8.	Середньомісячна зарплата HR-фахівця, грн	15000
9.	Кількість робочих годин на місяць, год	160

Примітка: складено автором

Наразі проведемо розрахунок вартості найму (ВН) ТОВ «Нейл» у 2023 р.:

$$ВН = (p.2+p.3)*p.4 = (2500+2800)*22 = 116600 \text{ грн}$$

Далі розрахуємо очікувані витрати з найму з урахуванням автоматизації (ВН'):

$$ВН' = (p.2+p.3)*p.4*(1-p.5) = (2500+2800)*22*0,8 = 93280 \text{ грн}$$

Економічний ефект від автоматизації (ВН-ВН'):

$$116600-93280= 23320 \text{ грн}$$

Скорочення тривалості закриття вакансій на 20% дозволяє економити робочий час HR-фахівця. Для обчислення загальної економії часу враховуємо, що середня тривалість закриття однієї вакансії становить 360 годин. Загальний час (Чзаг), витрачений на закриття всіх вакансій у 2023 р., дорівнює:

$$Чзаг = p.6*p.4 = 360*22 = 7920 \text{ год}$$

Очікувана економія часу (Чек.) за рахунок автоматизації:

$$Чек = Чзаг*p.7 = 7920*0,2 = 1584 \text{ год}$$

Середня погодинна ставка (Спогод) HR-фахівця визначається за формулою:

$$Спогод = p.8/160 = 15000/160 = 93,75 \text{ грн/год}$$

Економія заробітної плати (Езп) завдяки автоматизації:

$$Езп = Чек*Спогод = 1584*93,75 = 148500 \text{ грн}$$

Загальний економічний ефект від впровадження CleverStaff (Езаг) розраховується з урахуванням економії витрат з найму (23320 грн) та економії заробітної плати (148500 грн), з якого вираховуються витрати на використання програмного забезпечення (20220 грн):

$$Езаг = 23320+148500-20220 = 151600 \text{ грн}$$

Отже, впровадження CleverStaff на ТОВ «Нейл» забезпечує загальний економічний ефект у розмірі 151600 грн на рік. Це доводить ефективність автоматизації рекрутингових процесів, яка сприяє скороченню витрат на найм, оптимізації часу HR-фахівців та підвищенню загальної продуктивності.

Таким чином, використання технологій штучного інтелекту в рекрутингу ТОВ «Нейл» створить широкі можливості для оптимізації процесів, зокрема прискорить базові процеси рекрутингу, підвищить об'єктивність оцінювання кандидатів і зменшить витрати на найм. Однією з ключових переваг є універсальність ШІ, який може ефективно застосовуватись на всіх етапах рекрутингу: від складання опису вакансій до інтеграції нових працівників у компанію, що дозволяє рекрутерам зосередитися на стратегічних аспектах, таких як прийняття обґрунтованих рішень і забезпечення якісної комунікації з кандидатами.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних положень та практичних пропозицій щодо формування ефективної системи рекрутингу на підприємстві, що дозволило сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. На основі аналізу наукової літератури встановлено, що рекрутинг є невід'ємною складовою сучасного управління персоналом, спрямованого на пошук і залучення висококваліфікованих кадрів. У сучасних умовах рекрутинг набуває значення стратегічного інструменту забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами, які формують його конкурентоспроможність. Визначено, що рекрутинг поділяється на внутрішній і зовнішній, кожен із яких має свої переваги та недоліки. Сучасні тенденції, включно із зростанням ролі соціальних мереж і необхідністю швидкої адаптації до ринку праці, вимагають інноваційних підходів та технологічних рішень.

2. Доведено, що якісний підбір персоналу є ключовим фактором інноваційного розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. Сучасний рекрутинг базується на впровадженні технологічних інструментів, таких як HR-аналітика, чат-боти, платформи на основі штучного інтелекту, а також на моделі тимчасового працевлаштування та аутсорсингу. Ці фактори забезпечують швидкість, індивідуальний підхід та ефективність кадрових процесів, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

3. Визначено, що ТОВ «Нейл» є підприємством, яке спеціалізується на виробництві кріпильних виробів. Організаційна структура підприємства належить до лінійно-функціонального типу, що сприяє ефективному розподілу функцій між підрозділами. Аналіз економічних показників підтвердив зростання виробничих потужностей та доходів у 2021–2022 рр., однак 2023 р. позначився негативною динамікою через підвищення собівартості та зниження рентабельності.

Досліджено, що система рекрутингу персоналу ТОВ «Нейл» є важливим елементом організаційного управління, та забезпечує залучення, адаптацію та розвиток кваліфікованих працівників. Система поєднує пошук, відбір, навчання та інтеграцію нових співробітників, формуючи умови для створення ефективної команди. Відділ кадрів, що складається з начальника юридичної та кадрової служби та менеджера з персоналу, відіграє центральну роль у реалізації цих процесів. Протягом аналізованого періоду (2021–2023 рр.) відзначено поступове зростання чисельності персоналу, що свідчить про стабільний розвиток підприємства навіть за умов зовнішніх викликів. Водночас, спостерігається збільшення плинності кадрів із 5% до 7%. Основними причинами плинності є добровільне звільнення працівників, що, ймовірно, пов'язано з недостатнім рівнем мотивації, та зростання кількості звільнень через порушення трудової дисципліни. Ці тенденції вказують на необхідність посилення роботи з утримання персоналу. Загалом система рекрутингу ТОВ «Нейл» демонструє високий рівень функціональності, однак має потенціал для подальшого вдосконалення.

4. З метою оцінювання ефективності системи рекрутингу персоналу на підприємстві використано показники: фінансові, кількісні, часові та показник якості. У фінансовому аспекті аналіз показав, що витрати на залучення одного кандидата зросли на 25% за період з 2021 по 2023 р., що свідчить про необхідність оптимізації витрат. Кількісні результати продемонстрували високий рівень ефективності: понад 90% вакансій було успішно закрито, а більшість нових працівників (90%) успішно завершили випробувальний термін. Однак, часові показники виявили слабкі місця – середній період найму зріс із 12 до 15 днів, що уповільнює процес забезпечення підприємства відповідними кадрами. Якість підбору також потребує покращення, оскільки понад 30% кандидатів не відповідали вимогам вакансій на початкових етапах.

Дослідження сильних і слабких сторін системи рекрутингу дозволило виявити такі проблеми:

- недостатня чисельність працівників відділу кадрів, що призводить до перевантаження наявних співробітників і зниження швидкості виконання завдань;

- висока тривалість процесу найму, яка може негативно впливати на залучення висококваліфікованих кандидатів, особливо в умовах високої конкуренції за таланти;

- обмежений рівень автоматизації рекрутингових процесів, що збільшує час на виконання базових завдань та знижує ефективність роботи;

- значна частка кандидатів (понад 30%) відсіюється на початкових етапах відбору через невідповідність вимогам вакансії. Це свідчить про необхідність покращення механізмів комунікації з потенційними співробітниками, зокрема вдосконалення формулювання вакансій та розширення каналів пошуку.

5. Для вдосконалення системи рекрутингу персоналу на ТОВ «Нейл» запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення її ефективності та адаптацію до вимог динамічного ринку праці:

- реорганізувати процес відбору кандидатів, запровадивши конкурсний метод найму. Створення конкурсної комісії, до складу якої входитимуть фахівці, що безпосередньо працюватимуть із новим співробітником, забезпечить прозорість і багаторівневість оцінювання. Для цього рекомендовано використовувати тести, кейсові завдання та інші методи, які сприятимуть об'єктивному визначенню професійної відповідності кандидатів;

- запровадити практику моніторингу якості рекрутингу за ключовими HR-метриками, серед яких: показники часу і вартості рекрутингу, якісні та кількісні показники найму, воронка ефективності рекрутингу та інші;

- підкріпити вищезазначену практику моніторингу якості рекрутингу анкетуванням працівників, які звільняються з підприємства, задля визначення слабких місць у функціонуванні системи управління персоналом та розгляду можливостей для її вдосконалення;

- інтегрувати підхід до управління репутацією, створивши службу управління HR-брендом, яка дозволить забезпечити гарну репутацію

підприємства в інтернеті, залучати кандидатів і клієнтів, а також ефективно реагувати на репутаційні ризики.

6. Нами досліджено можливості платформ для автоматизації рекрутингу на базі ІІІ, в результаті чого можемо стверджувати про те, що подібні софти значно полегшують та пришвидшують роботу рекрутера. Запропоновано ввести у практику та провести навчання одного працівника HR-відділу у використанні софту для автоматизації рекрутингу CleverStaff, який користується широкою популярністю серед вітчизняних підприємств. З його допомогою підприємство зможе оптимізувати процеси найму, скоротити тривалість закриття вакансій на 15% та зменшити витрати на рекрутинг на 20%. Впровадження CleverStaff дозволить досягти загального економічного ефекту понад 150 тис грн на рік, що підтверджує економічну доцільність даного заходу.

Загалом доведено, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи рекрутингу на ТОВ «Нейл», дозволяючи вирішувати поточні проблеми та формувати кадровий потенціал для довгострокового розвитку й конкурентоспроможності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активний чи пасивний рекрутинг. Вивчення стратегій, плюсів і мінусів, а також найкращого підходу для вашої організації. URL: <http://surl.li/syxtt>
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом 2-ге вид. : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Вісіцька Д. О. Сучасні підходи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9287>
5. Волянська-Савчук Л., Чернушкіна Д., Попович І., Сторожук О. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. № 56. С. 141–148.
6. 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>
7. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Львів – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Дашко І. М., Михайліченко, Л. В.. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. №61 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-142>
9. Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2023 р. №76. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-п#Text>

10. Жиляєва І. Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 21. С. 174-180.
11. Жиляєва І.Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/46521>
12. Кадрове діловодство в компанії: що потрібно знати кадровику-початківцю. URL: <https://vchasno.ua/kadrove-dilovodstvo/>
13. Качан К. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. К. : Юридична книга, 2005. 359 с.
14. Класифікація організаційно-правових форм господарювання. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/kspovo/kopfg/>
15. Колобердянко С. В. Підвищення ефективності системи підбору персоналу на ТОВ «ІКЕА Р. Укр.». URL: [https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/9525/1/Колобердянко\\_УП\\_2022.pdf](https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/9525/1/Колобердянко_УП_2022.pdf)
16. Конкурсний відбір персоналу. URL: [https://pidru4niki.com/1209061350735/menedzhment/konkursniy\\_vidbir\\_personalu#google\\_vignette](https://pidru4niki.com/1209061350735/menedzhment/konkursniy_vidbir_personalu#google_vignette)
17. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-04-06>
18. Криворучко С. В. Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. К.: Гнозіс, 2023. 692 с.
19. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №2. С. 114-117.
20. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 130-134.

21. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 87–90.
22. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 56-60.
23. Офіційний вебсайт ТОВ «Нейл». URL: <https://www.nail.com.ua/about/>
24. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296–301.
25. Піхняк Т. А. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2 С. 154-160.
26. Рекомендації для членів конкурсних комісій щодо методів та засобів проведення співбесід з кандидатами. URL: <https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/Recommendations-on-methods-and-means-of-conducting-interview-with-candidates.pdf>
27. Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276>
28. Стаднюк Т. Особливості методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 127-132
29. Терещенко Т. В. Теорія організації: навчальний посібник. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. 335с.
30. Тюрінг, ШІ й сучасний рекрутинг: як це все пов'язано? URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/tyuring-shi-j-suchasnyj-rekrutyng-yak-cze-vse-rovyazano/>
31. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 230–238.

32. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355с.
33. Черабасва О. В. Щодо правового регулювання конкурсного відбору працівників. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* (ДДУВС, 27.01.2017). Дніпро, 2017, С. 144-146.
34. Шапінко В.О., Піхняк Т.А. Визначення ключових показників ефективності системи рекрутингу на підприємстві. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: зб. текстів доповідей за матеріалами VI Міжнародної наук.-практ. конф., 16 січня 2025 р.* Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С.
35. Шапінко В.О., Піхняк Т.А. Роль системи рекрутингу в сучасних виробничих підприємствах України. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами».* м. Луцьк, 06.12.2024. С.
36. Швець А.В. Удосконалення процесу рекрутингу та адаптації персоналу організації. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13217>
37. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування). Х. : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. 121 с.
38. ШІ у рекрутингу: навіщо потрібен і які задачі вирішує. URL: <https://goit.global/ua/articles/shi-u-rekrutynhu-navishcho-potriben-i-iaki-zadachi-vyrishuie/>
39. Як розрахувати та збільшити коефіцієнт прийняття пропозиції. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/vm1dzoxta1-yak-rozrahuvati-ta-zblshiti-koeftsnt-pri>
40. CleverStaff. Офіційний вебсайт. URL: <https://cleverstaff.net/ua/>
41. Н. Т. Graham, R. Bennett. Human Resources Management (Frameworks Series) 9-th Edition, Pitman, 1998. 444 p.
42. Web-site ADP DataCloud. URL: <https://www.adp.com/resources/what-others-say/testimonials/p/power-adp-datacloud-multiple-clients.aspx>

**Виконав:** слухач  
2 курсу магістратури  
спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » січня 2025 р.

---

Підпис

**В.О.Шапінко**  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
доцентка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » січня 2025 р.

---

Підпис

**Т.А. Піхняк**  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » січня 2025 р.

---

Підпис

**Н.П. Захаркевич**  
Ініціали, прізвище

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А1. Визначення показників ефективності рекрутингу на підприємстві

Показник	Формула	Коментар
1	2	3
<b>1. Фінансові показники</b>		
Витрати на залучення одного працівника, грн	Загальні витрати на рекрутинг ÷ Середня чисельність працівників	Відображає середній розмір витрат на залучення одного працівника.
Середні витрати на закриття вакансії, грн	Загальні витрати на рекрутинг ÷ Число закритих вакансій	Дає змогу оцінити вартість закриття вакансій різної складності, а також планувати витрати на підбір персоналу.
Вартість вакансії, грн	Загальна сума витрат на нових співробітників ÷ Кількість прийнятих працівників	Дозволяє оцінити ефективність витрат на пошук та найм кадрів, враховуючи як прямі, так і непрямі витрати.
<b>2. Кількісні показники</b>		
Кількість відкритих вакансій на одного фахівця із підбору персоналу, шт	Кількість відкритих вакансій ÷ Кількість фахівців з підбору персоналу	Відображає норму навантаження на одного рекрутера, враховуючи складність вакансій.
Кількість закритих вакансій одним фахівцем із підбору персоналу, шт	Кількість закритих вакансій ÷ Кількість фахівців з підбору персоналу	Відображає продуктивність роботи рекрутерів.
Частка вакансій, заповнених внутрішніми кадрами, %	(Вакансії, закриті внутрішніми працівниками ÷ Загальна кількість закритих вакансій) × 100%	Вказує на ефективність системи внутрішнього навчання та ротації в організації та необхідність організації використовувати зовнішні джерела пошуку персоналу.
Частка вакансій, заповнених зовнішніми кадрами, %	(Вакансії, заповнені зовнішніми кандидатами ÷ Загальна кількість закритих вакансій) × 100%	
<b>3. Часові показники</b>		
Середній термін закриття вакансії, днів	Сумарна тривалість роботи над вакансіями ÷ Кількість закритих вакансій	Дозволяє оцінити оперативність роботи та планувати терміни заповнення вакансій.
Затрати часу на одну вакансію, дн./люд.	(Час, витрачений на всі вакансії ÷ Число найнятих працівників) × 100%	Дає змогу оцінити ефективність роботи рекрутерів та планувати робочий час.
<b>4. Показники якості</b>		
Частка працівників, пройшли випробувальний термін, %	(Кількість кандидатів, що пройшли випробувальний термін ÷ Кількість нових співробітників, прийнятих за попередній квартал) × 100%	Характеризує якість підбору кадрів і відповідність кандидатів вимогам посад.
Якість закриття вакансій, %	(Кількість співробітників, що пройшли випробувальний термін ÷ Загальна кількість прийнятих співробітників) × 100%	Показує ефективність процесу підбору та адаптації персоналу.
Ефективність джерел найму персоналу, %	(Кількість кандидатів залучених з певного джерела ÷ Кількість кандидатів залучених із всіх джерел) × 100%	Відображає результативність рекламних кампаній та різних каналів найму.

*Примітка:* джерело [36]



## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ» надалі - Товариство/ створене шляхом перейменування Українсько-американського Товариства з обмеженою відповідальністю «Нейл Ltd» (Установчий договір про створення Українсько-американського Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ Ltd» від 30 березня 1994 року) та згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України «Про інвестиційну діяльність», «Про господарські товариства», «Про іноземні інвестиції».

1.2. Вид Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю.

1.3. Повне найменування Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ».

Скорочене найменування Товариства: ТОВ " НЕЙЛ ".

Найменування товариства англійською мовою: "NAIL" Ltd.

1.4. Місце знаходження Товариства: м. Хмельницький, вул. М. Красовського, 64.

## 2. МЕТА І ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство створюється з метою задоволення потреб юридичних та фізичних осіб в його товарах (роботах, послугах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників Товариства.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

2.2.1. виробництво виробів з дроту;

2.2.2. виробництво металевих виробів;

- 2.2.3. гальванічне виробництво;
- 2.2.4. оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами виробничого призначення та товарами широкого вжитку;
- 2.2.5. виготовлення швейних та трикотажних виробів в широкому асортименті;
- 2.2.6. оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування;
- 2.2.7. оптова та роздрібна торгівлі тютюновими виробами;
- 2.2.8. оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами;
- 2.2.9. комісійна торгівля з правом відкриття власних торговельних закладів;
- 2.2.10. видавнича діяльність;
- 2.2.11. друкарська діяльність, виготовлення рекламної продукції на паперових носіях;
- 2.2.12. надання послуг юридичним та фізичним особам по виготовленню візитних карток, фірмових бланків, буклетів, проспектів та інших видів поліграфічної продукції;
- 2.2.13. виробництво та реалізація кулінарних і кондитерських виробів;
- 2.2.14. громадське харчування з правом відкриття власних закладів;
- 2.2.15. вирощування, заготівля, зберігання, переробка та продаж сільськогосподарської продукції;
- 2.2.16. закупка сільськогосподарської продукції за готівку у населення та у суб'єктів підприємницької діяльності;
- 2.2.17. збирання, заготівля, переробка, купівля, продаж брухту і відходів кольорових та чорних металів;
- 2.2.18. надання інформаційних, маркетингових, консалтингових, ріелтерських, франчайзингових послуг;
- 2.2.19. проведення наукових, інформаційно-аналітичних та інших досліджень;
- 2.2.20. надання організаційних та інших послуг, пов'язаних з впровадженням у виробництво нових технологій, винаходів та раціоналізаторських пропозицій;
- 2.2.21. надання, володіння, захист та комерційне використання прав на інтелектуальну власність, як на території України так і за її межами, у відповідності з законодавством тих держав, де буде здійснюватись така діяльність;
- 2.2.22. надання рекламних послуг;
- 2.2.23. надання юридичних послуг;
- 2.2.24. виготовлення, оптова та роздрібна торгівля аудіо- та відео- продукцією;
- 2.2.25. виконання реставраційних, будівельних та ремонтно-будівельних робіт;
- 2.2.26. надання послуг по ремонту автотранспортних засобів;
- 2.2.27. відкриття та експлуатація стоянок для автотранспорту;
- 2.2.28. відкриття лазень, перукарень та пральних закладів, надання ними послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності;
- 2.2.29. надання побутових послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності;
- 2.2.30. виробництво, ремонт та реалізація промислових товарів та обладнання;
- 2.2.31. надання оздоровчих послуг з правом відкриття власних оздоровчих закладів;
- 2.2.32. туристична та екскурсійна діяльність;
- 2.2.33. лізингова діяльність;
- 2.2.34. надання послуг митного брокера;
- 2.2.35. надання складських послуг;
- 2.2.36. перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;
- 2.2.37. відкриття закладів грального бізнесу та надання ними послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності;
- 2.2.38. монтаж, ремонт та гарантійне обслуговування систем опалювання;
- 2.2.39. перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців підприємств незалежно від форм власності;
- 2.2.40. надання послуг по працевлаштуванню, в тому числі за кордоном;
- 2.2.41. експортно-імпорتنі операції та інша зовнішньоекономічна діяльність;

- 2.2.42. надання послуг таксі по перевезенню пасажирів;
- 2.2.43. міжнародні перевезення;
- 2.2.44. торгівля житлом;

У порядку диверсифікації для досягнення поставленої мети Товариство здійснює також іншу діяльність, яка не заборонена законодавством України, з внесенням відповідних змін та доповнень до цього Статуту.

У випадках, передбачених чинним законодавством, Товариство одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

## Додаток В

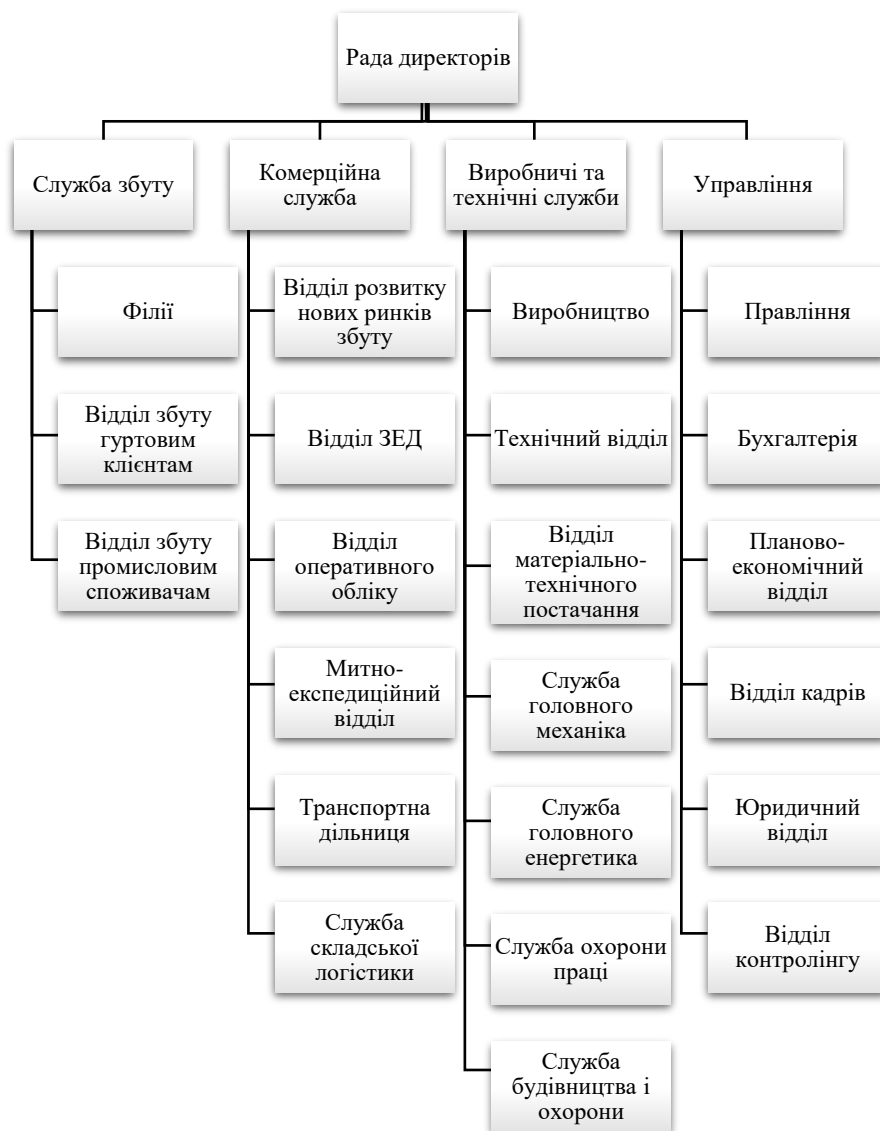


Рисунок В.1 – Організаційна структура ТОВ «Нейл»

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

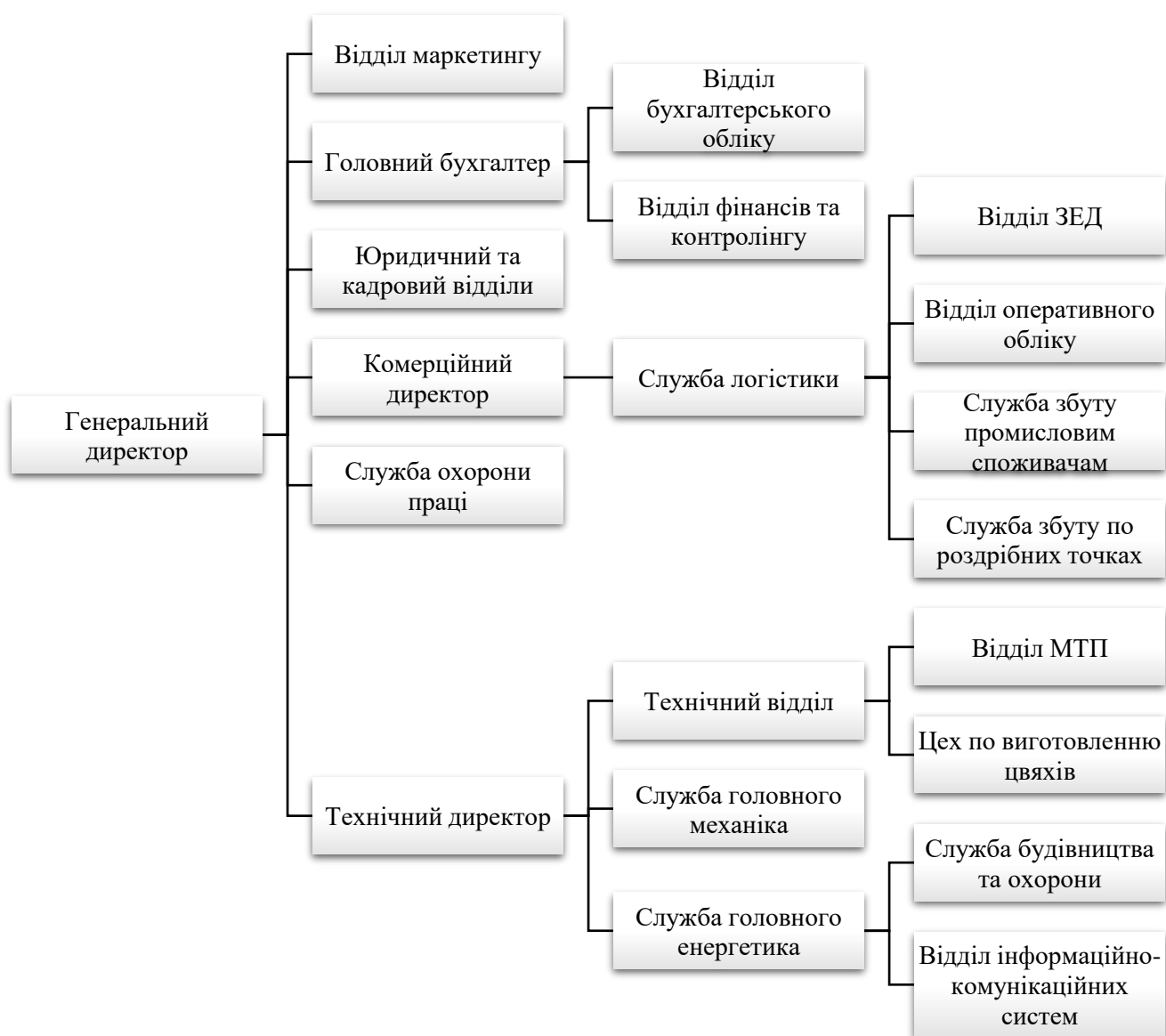


Рисунок В.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Нейл»

## Додаток Г

Таблиця Г.1 Асортимент продукції ТОВ «Нейл»

1. Цвяхи, саморізи, шурупи, конфірмати	Цвяхи: будівельні, столярні, покрівельні, кільцеві покрівельні, нагвинтовані, кільцеві нагвинтовані в бобіні, зі скошеним різом у бобіні.
	Шурупи: універсальні, для лаг, рамні, єврошурупи.
	Саморізи: для гіпсокартону по дереву, для гіпсокартону по металу, типу «Тех», з прес-шайбою, для ПВХ, з шестигранною голівкою зі свердлом (для дерева і металу), з напівсферичною голівкою PZ та гострим кінцем, з потайною голівкою PH.
	Конфірмати: ключ шестигранний, конфірмат.
2. Болти, гвинти, різьбові стержні	Болти з шестигранною голівкою, меблеві болти з напівкруглою голівкою та квадратним підголовником. Гвинти меблеві з буртиком. Стержні різьбові, шпильки з двома різьбами.
3. Гайки та шайби	Гайки: шестигранні, висотні з'єднувальні для шпильок, барашкові, контргайки. Шайби: плоскі (звичайні й збільшені), гроверні.
4. Заклепки і скоби	Відривні заклепки з напівкруглою голівкою, скоби.
5. Гаки, хомути, такелаж	Гаки круглі, напівкруглі, прямі. Хомути нейлонові, черв'ячні.
6. Рулетки, ножі, бокори́зи	Рулетки, висувні ножі економ, бокори́зи з гумовим покриттям.
7. Анкери, дюбелі, кріплення	Анкери: рамні, клинові, однорозціпні болти з гайкою, забивні розпірні (цанга). Дюбелі: для гіпсокартону Drive, потрійного розпору, з комірцем і без, ударні шурупи, поліпропіленові, рамні нейлонові, типу «Метелик» (з шурупом і без). Кріплення: для кабелів, для фасадної ізоляції, перфоровані.
8. Свердла, круги, насадки, ліски	Свердла для металу та бетону. Круги, насадки, триммерні ліски.
9. Рукавиці, ізоляційна стрічка	Рукавиці: з ПВХ-малюнком, садові, з обливом, спеціалізовані. Ізоляційна стрічка.
10. Дроти, електроди, сітка	Дріт: відпалений, оцинкований, зварювальний (обміднений). Електроди. Сітка: оцинкована рабиця, металева зварна (армопояс).

Примітка: складено автором на основі [25]

## Додаток Д

Таблиця Д.1 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2021-2023 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.		2023 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис грн	235778,2	331967,2	141	331924,5	99,99
2.	Середньоспискова чисельність персоналу:	осіб	224	236	105	238	101
	- робітників		176	187	106	185	98,9
3.	Середньорічний виробіток:	тис грн					
	- одного працівника		1 052,6	1 406,6	133,6	1 394,6	99,1
	- одного робітника		1339,6	1775,2	132,5%	1794,2	97,3
4.	Фонд оплати праці	тис грн	43008	51840	120,5	61171	118,0
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис грн	16	18,3	114,4	21,4	116,9
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис грн	201 601	247119,8	123	270686	110
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис грн	2667	9773	366	-9237	-195
8.	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,86	0,74	87	0,82	110
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	16,95	34,33	202,53	22,62	66
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	14,50	25,56	176,32	18,45	72
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис грн	10579,5	8646,5	82	58026,5	671
12.	Фондовіддача	грн/грн	22,3	38,4	172	5,7	15

Примітка: складено автором на основі звітності підприємства

## Додаток Е

Таблиця Е.1 SWOT-аналіз системи рекрутингу ТОВ «Нейл»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростаючий попит на продукцію сприяє розширенню штату (2)</li> <li>- залучення молодих фахівців через співпрацю з університетами (3)</li> <li>- Розширення географії пошуку кандидатів (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока конкуренція за таланти на ринку праці (2)</li> <li>- нестабільність ринку праці через військові дії (3)</li> <li>- збільшення витрат на рекрутинг (2)</li> <li>- ризик демотивації HR-фахівців</li> </ul>
Внутрішнє середовище	<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока результативність рекрутингу (3)</li> <li>- низький рівень плинності кадрів (3)</li> <li>- використання сучасних рекрутингових платформ (2)</li> <li>- злагоджена робота відділу, попри невелику чисельність</li> </ul>	<p><b>Високий рівень</b></p> <p>успішності адаптації працівників дозволяє ефективно розширювати штат.</p> <p>Використання сучасних платформ разом із розширенням географії пошуку забезпечує доступ до ширшого кола кандидатів.</p>	<p><b>Високий рівень</b></p> <p>результативності рекрутингу допомагає зменшити вплив конкуренції на ринку праці.</p> <p>Стабільність кадрового складу забезпечує стійкість до зовнішніх економічних викликів.</p>
	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відділ кадрів складається всього із 2 працівників (3)</li> <li>- не користується послугами рекрутингових агенств (2)</li> <li>- недостатньо точний опис вакансій (3)</li> <li>- висока середня тривалість заповнення вакансій (1)</li> <li>- недостатня автоматизація рекрутингових процесів (2)</li> </ul>	<p>Автоматизація процесів і співпраця з університетами допоможуть зменшити тривалість заповнення вакансій.</p> <p>Збільшення HR-команди дозволить розширити охоплення ринку кандидатів через агентства.</p>	<p>Невелика чисельність відділу кадрів та висока конкуренція створюють ризики перенавантаження.</p> <p>Відсутність автоматизації може посилити проблеми з тривалістю процесу найму в умовах економічної нестабільності.</p>

Примітка: систематизовано автором на основі викладеного матеріалу

## Додаток Ж

Таблиця Ж. 1 Приклад оформлення анкети для опитування працівників, які звільняються із ТОВ «Нейл»

Питання	Можливі варіанти відповідей	Інша відповідь
1. Яка основна причина Вашого рішення звільнитися?	Власне бажання / Невдоволення умовами праці / Відсутність кар'єрного росту / Інше (вказіть)	
2. Чи задовольняла Вас заробітна плата та система мотивації?	Так / Ні / Частково	
3. Як Ви оцінюєте морально-психологічний клімат у колективі?	Дуже позитивно / Позитивно / Нейтрально / Негативно / Дуже негативно	
4. Чи вважали Ви процес адаптації нових працівників достатньо ефективним?	Так / Ні / Частково	
5. Які аспекти роботи потребують удосконалення (вказіть, якщо є)?	Текстове поле для відповіді	
6. Наскільки комфортними були умови праці на Вашій посаді?	Дуже комфортні / Комфортні / Задовільні / Незадовільні	
7. Чи були Ви задоволені рівнем підтримки з боку керівництва?	Так / Ні / Частково	
8. Що, на Вашу думку, можна покращити в системі рекрутингу на підприємстві?	Текстове поле для відповіді	
9. Чи готові Ви рекомендувати підприємство «Нейл» іншим як місце роботи?	Так / Ні Чому (вказіть):	
10. Ваші додаткові коментарі або пропозиції щодо покращення роботи підприємства?	Текстове поле для відповіді	

Примітка: розроблено автором