

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ
ІНСТРУМЕНТІВ ОНЛАЙН-РЕКРУТИНГУ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Олександр СКОРІЧЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

СКОРІЧЕНКУ ОЛЕКСАНДРУ АНАТОЛІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі сучасних інструментів онлайн-рекрутингу»

Науковий керівник: _____ Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, офіційні дані платформ працевлаштування, а також внутрішня звітність та матеріали діяльності ТОВ «ВторІнвест Т».

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади управління персоналом підприємства в умовах цифровізації рекрутингових процесів

2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»

3. Напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т».

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні етапи процесу рекрутингу персоналу

2. Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

3. Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ВторІнвест Т»

4. Оцінка складових системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»

5. Існуючий процес підбору персоналу в ТОВ «ВторІнвест Т»

6. План реалізації проекту співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» з платформою Work.ua

7. Удосконалений процес рекрутингу ТОВ «ВторІнвест Т» із використанням платформи Work.ua

8. Модель формування кадрового резерву ТОВ «ВторІнвест Т»

9. Прогноз зміни показників ефективності діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» після впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та визначення об'єкта вивчення	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання детального плану роботи та формулювання завдань для кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	виконано
3.	Підбір і аналіз інформаційних джерел щодо теоретичних аспектів управління персоналом підприємства. Написання теоретичного розділу	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження особливостей організаційної, економічної та управлінської діяльності підприємства. Підготовка другого розділу, що включає дослідницько-аналітичну частину.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі сучасних інструментів онлайн-рекрутингу. Виконання третього розділу, що містить проектно-рекомендаційні матеріали.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Формування висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог, підготовка супровідної документації.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та візуальних матеріалів для презентації результатів роботи.	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності, зокрема оригінальності, відсутності плагіату, фабрикації та фальсифікації даних	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Олександр СКОРІЧЕНКО

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ	7
1.1. Сутність, завдання та сучасні підходи до управління персоналом підприємства	7
1.2. Теоретичні основи рекрутингу та використання сучасних інструментів онлайн-залучення персоналу	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом та рекрутингу підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»	29
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом підприємства	37
2.3. Оцінка використання сучасних інструментів рекрутингу та проблеми підбору персоналу на підприємстві	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	49
3.1. Розробка проєкту співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» з платформою Work.ua	49
3.2. Удосконалення процесу онлайн-рекрутингу та формування кадрового резерву підприємства	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах цифрової трансформації економіки та динамічних змін на ринку праці особливого значення набувають питання ефективного управління персоналом підприємства. Сучасні роботодавці функціонують в умовах зростаючого дефіциту кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції за трудові ресурси та зміни вимог працівників до умов праці й професійного розвитку. За таких обставин традиційні підходи до підбору персоналу поступово втрачають ефективність, а підприємства змушені впроваджувати нові цифрові інструменти пошуку та залучення кандидатів.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення кадрової роботи є використання сучасних інструментів онлайн-рекрутингу, які дозволяють значно розширити коло потенційних кандидатів, скоротити терміни закриття вакансій, знизити витрати на пошук персоналу та підвищити якість кадрового забезпечення підприємства. Особливо актуальними зазначені питання є для підприємств виробничої сфери, діяльність яких потребує своєчасного залучення працівників відповідної кваліфікації та забезпечення стабільності кадрового складу.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом, рекрутингу, кадрового менеджменту та цифровізації HR-процесів досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як М. Армстронг, Г. Десслер, В. Данюк, А. Колот, О. Грішнова, Л. Балабанова, С. Цимбалюк, І. Петрова, О. Крушельницька, Н. Лукашевич та інші. Незважаючи на значний науковий доробок, питання використання сучасних інструментів онлайн-рекрутингу для підвищення ефективності управління персоналом потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств та розвитку цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та

практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі сучасних інструментів онлайн-рекрутингу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т» на основі використання сучасних інструментів онлайн-рекрутингу.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність, завдання та сучасні підходи до управління персоналом підприємства;
- розкрити теоретичні основи рекрутингу та використання сучасних інструментів онлайн-залучення персоналу;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом та рекрутингу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»;
- проаналізувати кадровий потенціал та систему управління персоналом підприємства;
- оцінити використання сучасних інструментів рекрутингу та визначити проблеми підбору персоналу на підприємстві;
- розробити проєкт співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» із платформою Work.ua;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу онлайн-рекрутингу та формування кадрового резерву підприємства;
- визначити економічну та організаційну ефективність запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, економіко-статистичного аналізу, графічний метод, табличний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок та системний підхід.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і

зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, офіційні дані платформ працевлаштування, а також внутрішня звітність та матеріали діяльності ТОВ «ВторІнвест Т».

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів онлайн-рекрутингу, розширення співпраці з платформою Work.ua, удосконалення процесів пошуку та відбору персоналу, формування кадрового резерву та підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні засади управління персоналом та рекрутингу в умовах цифровізації. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т». У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової роботи підприємства на основі сучасних інструментів онлайн-рекрутингу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Сутність, завдання та сучасні підходи до управління персоналом підприємства

У сучасних умовах господарювання персонал виступає одним із найважливіших ресурсів підприємства, від ефективності використання якого значною мірою залежать результати діяльності, конкурентоспроможність та перспективи розвитку суб'єкта господарювання. Якщо в індустріальній економіці основними чинниками успіху вважалися виробничі потужності, матеріальні ресурси та фінансовий капітал, то в умовах цифровізації та зростання ролі знань першочергового значення набуває людський капітал. Саме працівники «формують інтелектуальний потенціал підприємства, забезпечують створення нових продуктів, упровадження інновацій та реалізацію стратегічних цілей розвитку» [12].

Зростання ролі персоналу в діяльності підприємств обумовило формування окремого напрямку управлінської науки – управління персоналом. Сьогодні управління персоналом розглядається як складна система взаємопов'язаних заходів щодо формування, розвитку, мотивації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства з метою досягнення його стратегічних і поточних цілей.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «управління персоналом». Одні науковці розглядають його як «сукупність методів і прийомів впливу на працівників», інші акцентують увагу на організації кадрових процесів, а представники сучасної школи менеджменту визначають управління персоналом як «стратегічну діяльність, спрямовану на забезпечення конкурентних переваг підприємства через розвиток людського капіталу» [26].

Узагальнюючи наявні наукові підходи, під управлінням персоналом доцільно

розуміти цілеспрямовану діяльність керівництва підприємства щодо формування, розвитку, мотивації та ефективного використання трудових ресурсів для забезпечення досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Особливість сучасного підходу до управління персоналом полягає в тому, що працівники розглядаються не лише як виконавці певних виробничих функцій, а як ключові носії знань, компетенцій та професійного досвіду. Саме тому ефективність системи управління персоналом дедалі більше визначається не адміністративним контролем, а «здатністю підприємства створювати умови для професійного розвитку, мотивації та залучення працівників до досягнення спільних цілей» [15].

Для більш повного розуміння змісту системи управління персоналом доцільно розглянути її основні складові (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні складові системи управління персоналом підприємства

Із рисунка 1.1 видно, що система управління персоналом охоплює повний життєвий цикл взаємодії працівника з підприємством – від визначення потреби у персоналі та його залучення до оцінювання результатів праці та професійного розвитку. Ефективність кожної із зазначених складових безпосередньо впливає на загальну результативність діяльності підприємства.

Слід зазначити, що управління персоналом виконує низку важливих функцій, які забезпечують реалізацію кадрової політики підприємства. До основних функцій належать планування потреби в персоналі, рекрутинг, адаптація нових працівників,

оцінювання персоналу, мотивація, навчання та розвиток, формування кадрового резерву, а також контроль трудової діяльності.

Важливим елементом сучасної системи управління персоналом є кадрове планування. Його основною метою є «визначення кількісної та якісної потреби підприємства у трудових ресурсах відповідно до перспектив розвитку організації» [7]. Саме ефективне кадрове планування дозволяє своєчасно забезпечувати підприємство необхідними працівниками та уникати дефіциту персоналу.

Особливого значення кадрове планування набуває в умовах нестабільного ринку праці, коли підприємства стикаються зі складнощами пошуку кваліфікованих працівників. За таких умов необхідно не лише прогнозувати потребу в персоналі, а й активно використовувати сучасні інструменти його залучення, зокрема онлайн-рекрутинг, електронні кадрові платформи та цифрові канали комунікації.

Не менш важливою складовою системи управління персоналом є мотивація працівників. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання виробничих завдань та зміцненню кадрової стабільності підприємства. При цьому сучасні підходи передбачають використання не лише матеріальних стимулів, але й «нематеріальних методів мотивації, пов'язаних із професійним розвитком, визнанням досягнень працівників та створенням сприятливого соціально-психологічного клімату» [31].

Одночасно зростає роль навчання та розвитку персоналу. У сучасних умовах швидкого оновлення технологій та змін у бізнес-середовищі професійні знання працівників потребують постійного оновлення. Саме тому підприємства дедалі частіше розглядають витрати на навчання не як додаткові витрати, а як інвестиції у розвиток людського капіталу та майбутню конкурентоспроможність організації.

Протягом останніх десятиліть підходи до управління персоналом зазнали суттєвої трансформації. Якщо раніше кадрові служби переважно виконували адміністративні функції, пов'язані з веденням документації та обліком працівників, то сьогодні вони дедалі більше орієнтуються на вирішення стратегічних завдань

розвитку підприємства.

Для узагальнення основних етапів розвитку управління персоналом доцільно розглянути еволюцію відповідних управлінських підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до управління персоналом

Характеристика	Кадрове адміністрування	Управління персоналом	Стратегічний HR-менеджмент
Основна мета	Облік працівників	Забезпечення підприємства персоналом	Формування конкурентних переваг через людський капітал
Роль працівника	Виконавець функцій	Трудовий ресурс	Стратегічний актив
Горизонт планування	Поточний	Середньостроковий	Довгостроковий
Основні інструменти	Кадровий облік	Підбір, оцінювання, мотивація	Talent management, HR-аналітика, цифровий рекрутинг
Роль кадрової служби	Адміністративна	Управлінська	Стратегічна

Дані таблиці 1.1 демонструють поступову трансформацію ролі персоналу в системі управління підприємством. Сучасна концепція стратегічного HR-менеджменту базується на розумінні того, що саме працівники створюють основну цінність підприємства та забезпечують його довгостроковий розвиток.

Таким чином, управління персоналом у сучасних умовах перетворюється на один із ключових напрямів менеджменту підприємства. Ефективність кадрової політики безпосередньо впливає на «продуктивність праці, рівень інноваційності, фінансові результати та конкурентоспроможність організації» [32]. Саме тому питання формування сучасної системи управління персоналом набувають особливого значення для підприємств різних галузей економіки та потребують подальшого наукового дослідження.

Протягом останніх десятиліть розвиток економіки знань, цифрових технологій та глобалізаційних процесів суттєво змінили підходи до управління персоналом. Якщо раніше основна увага приділялася контролю виконання працівниками

виробничих функцій, то сьогодні ключовим завданням стає створення умов для максимальної реалізації їхнього потенціалу. Саме тому сучасні підприємства дедалі частіше розглядають персонал як головне джерело формування конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку.

Важливою передумовою ефективного функціонування системи управління персоналом є дотримання відповідних принципів, які визначають загальні правила та підходи до роботи з працівниками. Незважаючи на відмінності між окремими концепціями менеджменту, більшість науковців виділяють низку універсальних принципів, які забезпечують результативність кадрової політики підприємства.

До таких принципів належать «системність, комплексність, наукова обґрунтованість, економічна доцільність, соціальна справедливість, безперервний розвиток персоналу, адаптивність до змін зовнішнього середовища та узгодженість кадрових рішень із загальною стратегією підприємства» [21].

Особливого значення в сучасних умовах набуває принцип стратегічної орієнтації управління персоналом. Його сутність полягає в тому, що всі кадрові процеси повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. У такому випадку управління персоналом перестає бути допоміжною функцією та стає важливою складовою загальної системи менеджменту.

Зростання ролі людського капіталу зумовило появу нових концепцій управління персоналом, які значно відрізняються від традиційних кадрових підходів. Сучасні підприємства дедалі частіше застосовують концепції Talent Management, Human Capital Management, Strategic Human Resource Management та Digital HR.

Для узагальнення особливостей сучасних підходів до управління персоналом доцільно розглянути їх основні характеристики. Як свідчать дані таблиці 1.2, найбільш перспективним напрямом розвитку кадрового менеджменту сьогодні є концепція Digital HR, яка передбачає активне використання інформаційних технологій у всіх процесах управління персоналом. Саме в межах цієї концепції сформувалися сучасні системи онлайн-рекрутингу, електронного документообігу,

HR-аналітики та дистанційного управління персоналом.

Таблиця 1.2

Характеристика сучасних концепцій управління персоналом

Концепція	Основна характеристика	Головна мета
Human Resource Management (HRM)	Управління персоналом як ключовим ресурсом підприємства	Підвищення ефективності використання трудового потенціалу
Strategic HRM	Інтеграція кадрової політики зі стратегією підприємства	Досягнення стратегічних цілей організації
Human Capital Management	Розгляд персоналу як об'єкта інвестицій	Розвиток людського капіталу
Talent Management	Управління талантами та високопотенційними працівниками	Формування кадрового потенціалу майбутнього
Digital HR	Використання цифрових технологій в управлінні персоналом	Автоматизація та підвищення ефективності HR-процесів

Важливим елементом сучасного менеджменту є також концепція людського капіталу. Її прихильники розглядають працівників як особливий вид капіталу, що здатний генерувати додану вартість та забезпечувати економічне зростання підприємства. На відміну від матеріальних ресурсів, людський капітал має здатність до накопичення знань, професійного розвитку та створення інновацій.

У межах даної концепції витрати на навчання, розвиток компетенцій та підвищення кваліфікації працівників розглядаються як інвестиції, які в майбутньому забезпечують економічний ефект у вигляді підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та зростання прибутковості діяльності підприємства.

Значення людського капіталу особливо зростає в умовах цифрової трансформації економіки. Сучасні підприємства дедалі більше залежать від «рівня професійної підготовки працівників, їхньої здатності адаптуватися до змін та використовувати нові технології» [39]. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства багато в чому визначається якістю кадрового потенціалу.

Зв'язок між ефективністю управління персоналом та результатами діяльності підприємства можна представити у вигляді відповідної моделі (рис. 1.2).

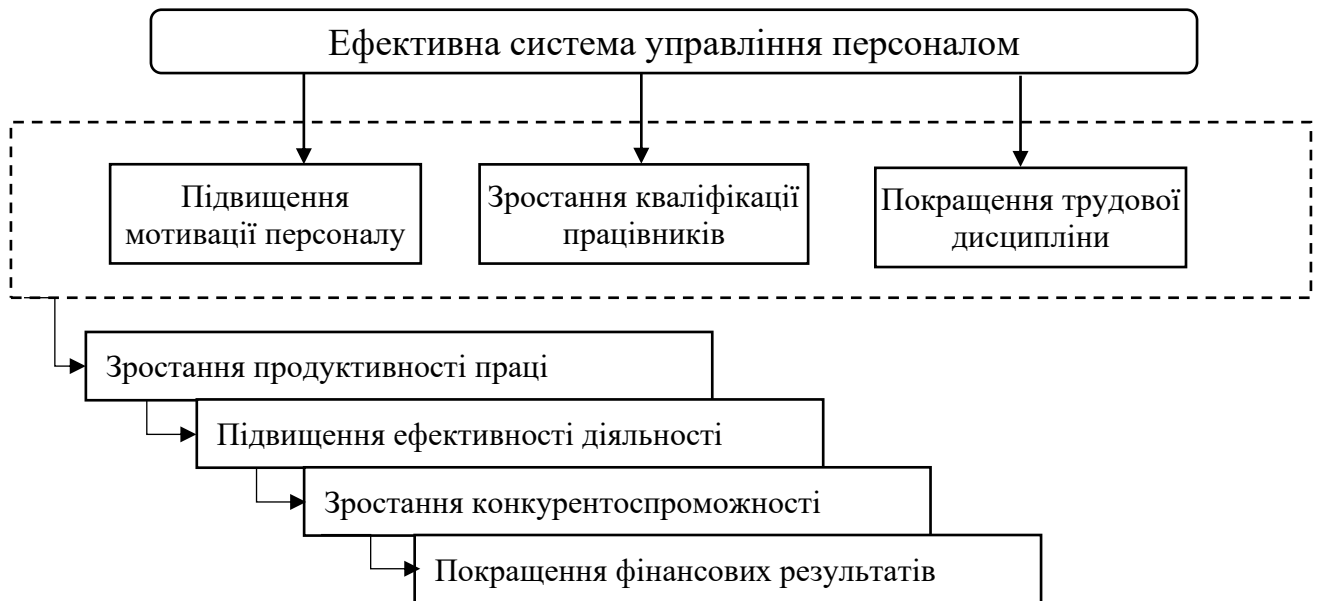


Рис. 1.2. Вплив системи управління персоналом на результати діяльності підприємства

Наведена схема демонструє, що система управління персоналом безпосередньо впливає на основні результати діяльності підприємства. Саме тому в сучасних умовах кадрова політика розглядається як один із найважливіших інструментів забезпечення конкурентоспроможності організації.

Слід зазначити, що останніми роками відбувається поступова цифровізація кадрових процесів. Традиційні методи роботи з персоналом дедалі частіше доповнюються або замінюються сучасними цифровими інструментами. Зокрема, активно використовуються онлайн-платформи пошуку персоналу, системи електронного навчання, автоматизовані системи оцінювання працівників, програмні комплекси кадрового адміністрування та інструменти HR-аналітики.

Цифровізація управління персоналом дозволяє підприємствам значно скоротити витрати часу на виконання рутинних кадрових процедур, підвищити якість прийняття управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання трудового потенціалу. Особливо помітними ці переваги є у сфері рекрутингу, де

«використання онлайн-технологій дозволяє суттєво розширити коло потенційних кандидатів та прискорити процес закриття вакансій» [1].

Таким чином, сучасне управління персоналом являє собою комплексну систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного використання людського капіталу підприємства. В умовах цифровізації економіки особливого значення набувають стратегічні та технологічні аспекти кадрового менеджменту, які забезпечують адаптацію підприємств до нових умов функціонування та формують передумови для їх сталого розвитку.

В умовах сучасної економіки персонал виступає не лише виробничим ресурсом, а й важливим чинником створення доданої вартості. Працівники безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці, якість продукції та послуг, ефективність використання матеріальних ресурсів, інноваційну активність підприємства та його фінансові результати. Саме тому питання управління персоналом сьогодні розглядаються не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку із загальною системою управління підприємством.

Одним із ключових показників ефективності кадрової політики є продуктивність праці. В економічній літературі продуктивність праці розглядається як «узагальнюючий показник результативності використання трудових ресурсів, який характеризує обсяг продукції або доходу, створений одним працівником за певний період часу» [15]. Підвищення продуктивності праці є одним із найважливіших резервів зростання ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє збільшувати обсяги виробництва без зростання чисельності персоналу.

Разом із тим досягнення високої продуктивності праці неможливе без належного кадрового забезпечення підприємства. Дефіцит кваліфікованих працівників, висока плинність кадрів, недостатній рівень професійної підготовки або низька мотивація персоналу можуть суттєво обмежувати можливості підприємства щодо підвищення ефективності діяльності.

Сучасна практика управління персоналом свідчить, що кадрова політика

повинна охоплювати не лише процеси використання працівників, але й усі етапи роботи з людськими ресурсами. У зв'язку з цим дедалі більшого поширення набуває концепція життєвого циклу працівника (Employee Life Cycle), яка передбачає комплексне управління взаємодією між працівником та підприємством. Процес управління персоналом розпочинається ще до моменту працевлаштування працівника. Саме тому якість організації рекрутингу значною мірою визначає подальшу ефективність усієї системи кадрового менеджменту.

У сучасних умовах значна увага приділяється також формуванню бренду роботодавця (Employer Brand). Під брендом роботодавця розуміють «сукупність уявлень потенційних та діючих працівників про підприємство як місце роботи» [16]. Позитивний бренд роботодавця сприяє залученню більшої кількості кандидатів, підвищенню рівня лояльності персоналу та зниженню витрат на рекрутинг.

Для багатьох підприємств бренд роботодавця стає одним із важливих інструментів конкурентної боротьби на ринку праці. Особливо актуальним це питання є в умовах дефіциту кваліфікованих працівників, коли підприємства конкурують між собою не лише за споживачів, а й за трудові ресурси.

Паралельно зі зміною підходів до кадрового менеджменту відбувається трансформація ролі керівників у процесі управління персоналом. Якщо раніше кадрові питання переважно належали до компетенції спеціалізованих кадрових служб, то сьогодні відповідальність за розвиток працівників значною мірою покладається на керівників усіх рівнів управління.

У результаті формується концепція партнерських відносин між працівником та роботодавцем, у межах якої персонал розглядається як активний учасник досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку корпоративної культури та зміцненню кадрового потенціалу організації.

Слід також зазначити, що сучасна система управління персоналом дедалі більше базується на використанні аналітичних даних. Поширення цифрових

технологій сприяло розвитку HR-аналітики, яка дозволяє оцінювати ефективність кадрових процесів, прогнозувати потребу в персоналі та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Застосування аналітичного підходу особливо важливе під час планування потреби в персоналі та організації рекрутингу. Саме на основі аналізу кадрових показників підприємство може визначати перспективні напрями кадрової політики та оцінювати ефективність використання різних інструментів залучення працівників.

Таким чином, сучасне управління персоналом являє собою багатокомпонентну систему, що поєднує кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, мотивацію, розвиток та оцінювання працівників. Ефективність функціонування цієї системи безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та результати його діяльності. Особливого значення в сучасних умовах набувають процеси залучення персоналу та використання цифрових технологій рекрутингу, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку праці та забезпечувати себе необхідними трудовими ресурсами.

1.2. Теоретичні основи рекрутингу та використання сучасних інструментів онлайн-залучення персоналу

У сучасних умовах функціонування підприємств одним із найважливіших напрямів управління персоналом виступає рекрутинг, який забезпечує своєчасне залучення працівників необхідної кваліфікації та формує основу для ефективного використання трудового потенціалу організації. Саме від якості процесу підбору персоналу значною мірою залежить продуктивність праці, рівень витрат на кадрове забезпечення, стабільність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Актуальність проблематики рекрутингу суттєво зросла в останні роки під впливом змін на ринку праці. Підприємства дедалі частіше стикаються з дефіцитом

кваліфікованих кадрів, посиленню конкуренції між роботодавцями за персонал, зростанням мобільності працівників та зміною їхніх професійних очікувань. У таких умовах традиційні методи пошуку персоналу поступово втрачають свою ефективність, а підприємства змушені впроваджувати нові інструменти та технології залучення кандидатів.

У науковій літературі поняття «рекрутинг» трактується як «процес пошуку, залучення, відбору та найму працівників відповідно до потреб підприємства» [24]. При цьому сучасні дослідники розглядають рекрутинг не лише як процедуру закриття вакансій, а як важливу складову системи стратегічного управління персоналом.

Основною метою рекрутингу є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами шляхом залучення кандидатів, які найбільшою мірою відповідають вимогам вакантних посад та здатні ефективно виконувати покладені на них функції.

Ефективний рекрутинг дозволяє підприємству вирішувати низку важливих завдань:

- своєчасно забезпечувати потребу в персоналі;
- формувати кадровий резерв;
- скорочувати витрати на пошук працівників;
- підвищувати якість кадрового складу;
- зменшувати плинність кадрів;
- сприяти розвитку позитивного іміджу роботодавця;
- забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства [9].

У сучасній теорії менеджменту рекрутинг розглядається як багатоетапний процес, який охоплює не лише безпосередній пошук кандидатів, але й аналіз кадрової потреби, оцінювання претендентів, прийняття рішення про працевлаштування та адаптацію нового працівника.

Для більш повного розуміння змісту рекрутингової діяльності доцільно розглянути основні етапи процесу підбору персоналу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні етапи процесу рекрутингу персоналу

Наведена схема свідчить, що рекрутинг є складним управлінським процесом, який включає низку взаємопов'язаних етапів. Помилки на будь-якому з них можуть негативно впливати на кінцевий результат підбору персоналу та призводити до додаткових витрат підприємства.

Особливе значення для ефективності рекрутингу має правильне визначення потреби в персоналі. Саме на цьому етапі формується перелік вимог до майбутнього працівника, визначаються необхідні компетенції, рівень кваліфікації, професійний досвід та особистісні характеристики кандидата.

Після визначення кадрової потреби підприємство повинно обрати джерела пошуку кандидатів. У практиці управління персоналом прийнято виділяти внутрішні та зовнішні джерела залучення працівників.

Внутрішні джерела передбачають заміщення вакантних посад за рахунок уже працюючих працівників підприємства. До них належать кадровий резерв, кар'єрне просування, внутрішні конкурси та ротація персоналу.

Зовнішні джерела пов'язані із залученням кандидатів із зовнішнього ринку праці. До таких джерел належать «рекомендації працівників, кадрові агентства, державна служба зайнятості, заклади освіти, соціальні мережі, спеціалізовані онлайн-

платформи працевлаштування та інші канали пошуку персоналу» [37].

Для оцінки переваг і недоліків різних джерел залучення працівників доцільно провести їх порівняльну характеристику.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика джерел залучення персоналу

Джерело залучення	Основні переваги	Основні недоліки
Внутрішній кадровий резерв	Швидка адаптація працівників, мінімальні витрати	Обмежена кількість кандидатів
Рекомендації працівників	Високий рівень довіри до кандидатів	Обмежене охоплення ринку праці
Заклади освіти	Можливість залучення молодих спеціалістів	Недостатній практичний досвід кандидатів
Кадрові агентства	Професійний підбір персоналу	Висока вартість послуг
Соціальні мережі	Широке охоплення аудиторії	Значні витрати часу на відбір
Онлайн-платформи працевлаштування	Велика база кандидатів, швидкість пошуку	Конкуренція між роботодавцями

Інформація таблиці 1.3 свідчить, що кожне джерело пошуку персоналу має свої переваги та обмеження. Водночас розвиток цифрових технологій поступово зміщує акценти на користь онлайн-каналів рекрутингу, які забезпечують швидкий доступ до великої кількості потенційних кандидатів та дозволяють автоматизувати значну частину кадрових процедур.

Особливо помітною ця тенденція стала після активного розвитку цифрових платформ працевлаштування. Сучасні онлайн-сервіси дозволяють роботодавцям «не лише розміщувати вакансії, але й здійснювати пошук кандидатів за визначеними критеріями, вести електронні бази резюме, проводити первинний відбір претендентів та аналізувати ефективність рекрутингових кампаній» [11].

У результаті поступово сформувався новий напрям кадрового менеджменту – онлайн-рекрутинг, який сьогодні є одним із найбільш перспективних інструментів залучення персоналу.

Під онлайн-рекрутингом розуміють систему пошуку, залучення, відбору та комунікації з кандидатами із використанням інформаційно-комунікаційних

технологій та мережі Інтернет. На відміну від традиційного рекрутингу, цифровий формат дозволяє значно розширити географію пошуку кандидатів, скоротити строки закриття вакансій та зменшити витрати на кадрове забезпечення.

Популярність онлайн-рекрутингу пояснюється низкою факторів. Насамперед більшість пошукачів роботи сьогодні використовують цифрові канали для пошуку вакансій. Крім того, сучасні платформи працевлаштування надають роботодавцям широкий набір інструментів для автоматизації процесу підбору персоналу, аналізу ринку праці та управління взаємодією з кандидатами.

Для більш повного розуміння особливостей сучасного рекрутингу доцільно порівняти традиційний та онлайн-підходи до пошуку персоналу.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика традиційного та онлайн-рекрутингу

Критерій порівняння	Традиційний рекрутинг	Онлайн-рекрутинг
Географія пошуку кандидатів	Переважно локальна	Практично необмежена
Швидкість пошуку персоналу	Середня або низька	Висока
Кількість кандидатів	Обмежена	Значна
Витрати на рекрутинг	Відносно високі	Нижчі
Можливість автоматизації	Мінімальна	Висока
Швидкість комунікації	Обмежена	Практично миттєва
Формування кадрового резерву	Ускладнене	Спрощене
Аналітичні можливості	Обмежені	Розширені

Як свідчать дані таблиці 1.4, онлайн-рекрутинг має суттєві переваги порівняно з традиційними методами пошуку персоналу. Насамперед це стосується швидкості пошуку кандидатів, масштабів охоплення ринку праці та можливостей автоматизації кадрових процесів.

Разом із тим використання цифрових технологій у сфері рекрутингу має не лише переваги, але й певні обмеження. Серед основних недоліків онлайн-рекрутингу можна виділити «високу конкуренцію між роботодавцями, значну кількість резюме, які потребують опрацювання, а також ризик отримання недостовірної інформації від кандидатів» [34].

Попри наявні недоліки, саме онлайн-рекрутинг сьогодні розглядається як

найбільш перспективний інструмент кадрового забезпечення підприємств. Особливо важливим він є для підприємств, які функціонують в умовах дефіциту трудових ресурсів та потребують оперативного закриття вакансій.

Розвиток онлайн-рекрутингу сприяв появі великої кількості спеціалізованих платформ працевлаштування. Такі платформи виконують функцію посередника між роботодавцями та пошукачами роботи, забезпечуючи ефективну взаємодію сторін на ринку праці.

До найбільш поширених онлайн-платформ працевлаштування в Україні належать Work.ua, Robota.ua, Jooble, OLX Робота та LinkedIn. Кожна з них має власні особливості, проте всі вони спрямовані на спрощення процесу пошуку персоналу та працевлаштування.

Особливе місце серед українських платформ займає Work.ua, яка є одним із найбільших сервісів пошуку роботи та персоналу в Україні. Платформа надає роботодавцям можливість створювати корпоративні профілі, розміщувати вакансії, здійснювати пошук кандидатів за визначеними параметрами, аналізувати ефективність рекрутингових кампаній та формувати базу потенційних працівників.

Широке поширення цифрових платформ призвело до появи нового напрямку в управлінні персоналом – HR-маркетингу. Його сутність полягає у використанні маркетингових інструментів для залучення, утримання та розвитку персоналу.

HR-маркетинг передбачає дослідження ринку праці, аналіз потреб потенційних кандидатів, формування позитивного іміджу роботодавця та просування вакансій серед цільової аудиторії. Фактично сучасні підприємства змушені конкурувати між собою не лише за споживачів продукції, але й за кваліфікованих працівників.

Важливою складовою HR-маркетингу є бренд роботодавця. Позитивний бренд роботодавця сприяє збільшенню кількості кандидатів на вакансії, підвищує рівень довіри до підприємства та дозволяє скорочувати витрати на рекрутинг.

Для узагальнення основних факторів, які впливають на привабливість

роботодавця для потенційних працівників, доцільно розглянути відповідну систему складових (рис. 1.4).

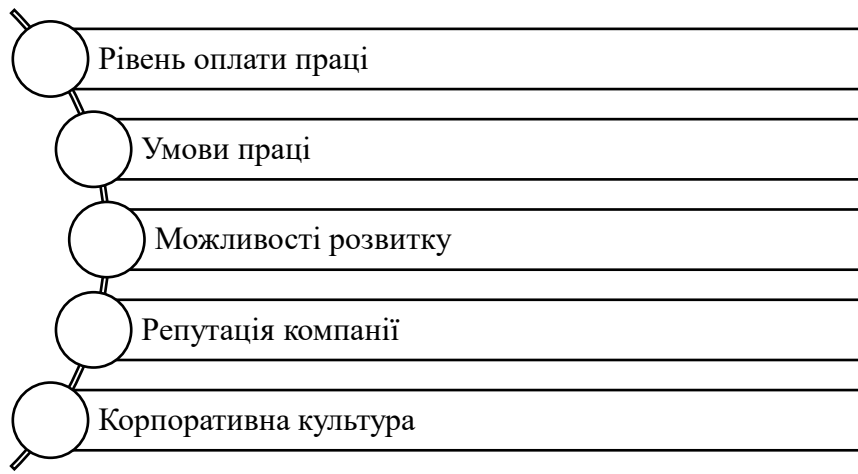


Рис. 1.5. Основні складові бренду роботодавця

Наведена схема демонструє, що сучасні кандидати оцінюють роботодавця комплексно. Тому успішність рекрутингу залежить не лише від розміру заробітної плати, але й від загального іміджу підприємства, можливостей професійного розвитку та умов праці.

Суттєвий вплив на розвиток онлайн-рекрутингу також справляють сучасні тенденції цифровізації. Останніми роками активно впроваджуються «автоматизовані системи відбору резюме, чат-боти для комунікації з кандидатами, інструменти штучного інтелекту для аналізу професійних компетенцій та електронні системи управління рекрутинговими процесами» [4].

Використання таких технологій дозволяє значно підвищити ефективність кадрової роботи, скоротити часові витрати на пошук персоналу та підвищити якість прийняття кадрових рішень. Саме тому цифровізація рекрутингу сьогодні розглядається як один із ключових напрямів розвитку системи управління персоналом підприємства.

Отже, сучасний рекрутинг поступово трансформується з традиційного

кадрового процесу в комплексну цифрову систему управління залученням персоналу. Використання онлайн-платформ, інструментів HR-маркетингу та сучасних інформаційних технологій створює нові можливості для підприємств щодо забезпечення потреб у трудових ресурсах та підвищення ефективності кадрової політики.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом та рекрутингу підприємства

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію виробничих процесів, формування доданої вартості та досягнення стратегічних цілей організації. Водночас навіть найбільш прогресивна кадрова політика не може вважатися результативною без системи її оцінювання. Саме тому важливим завданням сучасного менеджменту є «розробка та використання методичних підходів, які дозволяють визначати рівень ефективності управління персоналом і своєчасно виявляти напрями його вдосконалення» [14].

У науковій літературі ефективність управління персоналом найчастіше розглядається як співвідношення між результатами використання трудового потенціалу підприємства та витратами на його формування, розвиток і утримання. Водночас сучасні підходи до оцінювання кадрової роботи виходять далеко за межі традиційного аналізу продуктивності праці чи фонду оплати праці. Сьогодні оцінювання охоплює широкий спектр кількісних та якісних показників, які характеризують стан кадрового потенціалу, ефективність кадрових процесів, рівень залученості працівників та результативність системи рекрутингу.

Необхідність комплексного підходу пояснюється тим, що система управління персоналом являє собою багатокomпонентний механізм, результати функціонування якого проявляються як у фінансово-економічних показниках діяльності підприємства,

так і в соціальних аспектах його функціонування. Саме тому сучасні методики оцінювання кадрової роботи передбачають використання декількох груп показників.

Найбільш поширеним є ресурсний підхід, відповідно до якого «ефективність управління персоналом оцінюється через результативність використання трудових ресурсів підприємства» [29]. У межах даного підходу основна увага приділяється показникам продуктивності праці, фондоозброєності працівників, трудомісткості продукції та ефективності використання робочого часу.

Другим важливим підходом є процесний підхід, який передбачає оцінювання окремих кадрових процесів, зокрема рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та розвитку персоналу. Основною перевагою цього підходу є можливість виявлення проблемних елементів системи управління персоналом та визначення конкретних напрямів їх удосконалення.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває стратегічний підхід до оцінювання кадрової діяльності. Він передбачає аналіз внеску персоналу в досягнення стратегічних цілей підприємства та оцінювання впливу кадрової політики на конкурентоспроможність організації.

Для узагальнення основних підходів до оцінювання ефективності системи управління персоналом доцільно розглянути їх характеристику.

Таблиця 1.5

Характеристика основних підходів до оцінювання ефективності управління персоналом

Підхід	Основний об'єкт оцінювання	Ключові показники
Ресурсний	Ефективність використання трудових ресурсів	Продуктивність праці, трудомісткість, використання робочого часу
Процесний	Результативність кадрових процесів	Плинність кадрів, адаптація, навчання, рекрутинг
Стратегічний	Вплив персоналу на розвиток підприємства	Досягнення стратегічних цілей, кадровий потенціал
Комплексний	Загальна ефективність системи управління персоналом	Сукупність економічних і соціальних показників

Як свідчать дані таблиці 1.5, жоден із підходів не забезпечує повного уявлення про ефективність кадрової роботи окремо. Саме тому в сучасній практиці управління персоналом переважно використовується комплексний підхід, який поєднує економічні, організаційні та соціальні критерії оцінювання.

Важливе місце в системі оцінювання персоналу займають показники руху кадрів. Вони дозволяють визначити рівень стабільності трудового колективу, оцінити ефективність кадрової політики та виявити проблеми у сфері утримання працівників.

До найбільш поширених показників руху персоналу належать «коефіцієнт прийому працівників, коефіцієнт вибуття кадрів, коефіцієнт плинності персоналу та коефіцієнт стабільності кадрового складу» [40]. Саме ці показники найчастіше використовуються під час аналізу стану кадрового забезпечення підприємства.

Особливу увагу в сучасних умовах приділяють показникам продуктивності праці, оскільки вони найбільш повно відображають економічний результат використання трудового потенціалу підприємства. Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності управління персоналом та раціональне використання трудових ресурсів.

Окрім традиційних показників, сучасні системи кадрового менеджменту активно використовують соціальні індикатори оцінювання. До них належать рівень задоволеності працівників роботою, рівень залученості персоналу, показники професійного розвитку, якість внутрішніх комунікацій та стан корпоративної культури.

Ефективність рекрутингу характеризує ступінь досягнення поставлених цілей щодо забезпечення підприємства необхідними працівниками за мінімальних витрат часу та ресурсів. Водночас оцінювання рекрутингової діяльності є складним завданням, оскільки «результати підбору персоналу проявляються не лише безпосередньо після закриття вакансії, але й у подальшій діяльності працівника на підприємстві» [27].

У практиці сучасного HR-менеджменту для оцінювання ефективності

рекрутингу використовується система кількісних та якісних показників. Кількісні показники дозволяють оцінити оперативність та економічність процесу підбору персоналу, тоді як якісні характеризують відповідність відібраних кандидатів вимогам підприємства та результативність їх подальшої трудової діяльності.

Одним із найбільш поширених показників є час закриття вакансії (Time-to-Hire), який характеризує період від моменту відкриття вакансії до прийняття кандидатом пропозиції про працевлаштування. Скорочення даного показника дозволяє мінімізувати ризики кадрового дефіциту та зменшити втрати підприємства, пов'язані з незаповненими робочими місцями.

Не менш важливим є показник вартості закриття вакансії (Cost-per-Hire), який визначає загальні витрати підприємства на залучення одного працівника. До складу таких витрат можуть входити витрати на рекламу вакансій, оплату послуг кадрових агентств, використання платформ працевлаштування, проведення співбесід та інші організаційні заходи.

Важливим індикатором результативності рекрутингу виступає також якість найму (Quality of Hire). Даний показник оцінює ефективність роботи нового працівника після працевлаштування та ступінь його відповідності вимогам посади. Саме якість найму дозволяє оцінити реальну ефективність рекрутингового процесу в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває оцінювання ефективності онлайн-рекрутингу. Використання цифрових платформ працевлаштування дозволяє роботодавцям «отримувати значний обсяг статистичної інформації про результати пошуку кандидатів, що створює додаткові можливості для аналізу та прийняття управлінських рішень» [37].

До основних показників онлайн-рекрутингу належать:

- кількість переглядів вакансії;
- кількість відгуків кандидатів;
- коефіцієнт конверсії переглядів у відгуки;

- середній термін закриття вакансії;
- частка успішно закритих вакансій;
- кількість кандидатів у кадровому резерві;
- рівень задоволеності керівників якістю кандидатів.

Саме зазначені показники сьогодні активно використовуються провідними платформами працевлаштування, зокрема Work.ua та Robota.ua, для оцінювання ефективності роботи роботодавців із персоналом.

Для узагальнення основних критеріїв оцінювання рекрутингу доцільно сформулювати відповідну систему показників.

Таблиця 1.6

Основні показники оцінювання ефективності рекрутингу підприємства

Показник	Економічний зміст	Напрямок бажаної зміни
Час закриття вакансії	Швидкість підбору персоналу	Зменшення
Вартість закриття вакансії	Витрати на залучення одного працівника	Зменшення
Кількість кандидатів на вакансію	Рівень охоплення ринку праці	Збільшення
Частка закритих вакансій	Результативність пошуку персоналу	Збільшення
Рівень проходження випробувального терміну	Якість підбору кандидатів	Збільшення
Кількість кандидатів у кадровому резерві	Стан кадрового забезпечення	Збільшення
Рівень задоволеності керівників кандидатами	Якість рекрутингу	Збільшення

Крім кількісних показників, у практиці кадрового менеджменту широко використовуються експертні методи оцінювання. Їх застосування дозволяє аналізувати ті аспекти кадрової роботи, які складно виміряти за допомогою статистичних показників. Зокрема, експертні оцінки часто використовуються під час аналізу ефективності кадрової політики, організації рекрутингу, мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури.

Одним із найбільш поширених інструментів комплексного оцінювання кадрових процесів є SWOT-аналіз. Його використання дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, оцінити можливості та загрози

зовнішнього середовища, а також сформуванати напрями її подальшого вдосконалення.

Особливістю SWOT-аналізу є можливість поєднання внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на кадрову діяльність підприємства. Саме тому цей інструмент широко використовується під час розробки кадрових стратегій та програм розвитку персоналу.

В умовах цифровізації економіки дедалі більшого значення набуває також використання HR-аналітики. Вона передбачає збір, обробку та аналіз кадрових даних для підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Завдяки використанню HR-аналітики підприємства отримують можливість прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ризики плинності персоналу та визначати найбільш ефективні канали рекрутингу.

Таким чином, сучасна система оцінювання ефективності управління персоналом базується на комплексному використанні кількісних, якісних та експертних методів аналізу. Особливе місце в цій системі займає оцінювання рекрутингу, оскільки саме від якості процесу залучення персоналу залежить ефективність формування кадрового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т» є підприємством, основним напрямом діяльності якого є операції із заготівлі, сортування, первинної переробки та реалізації вторинної сировини, насамперед металобрухту. Діяльність підприємства спрямована на забезпечення потреб металургійних та переробних підприємств у якісній сировині, що робить його важливим елементом ланцюга ресурсного забезпечення промислового виробництва.

Функціонування підприємства відбувається в умовах високої конкуренції на ринку вторинних ресурсів, що вимагає постійного вдосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення належного кадрового потенціалу. Особливого значення набувають питання управління персоналом, оскільки якість виконання операцій із приймання, сортування та підготовки металобрухту безпосередньо залежить від професійного рівня працівників та ефективності організації їхньої праці.

Підприємство здійснює повний цикл робіт із заготівлі та підготовки вторинної сировини до подальшої реалізації. До основних напрямів діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» належать:

- закупівля металобрухту у юридичних та фізичних осіб;
- приймання та облік вторинної сировини;
- сортування металобрухту за видами та якісними характеристиками;
- виконання демонтажних робіт;
- підготовка сировини до транспортування;
- відвантаження продукції споживачам;

- договірна та комерційна діяльність із клієнтами.

Виконання зазначених функцій потребує чіткої координації дій працівників та ефективної системи управління підприємством. Саме тому важливе значення має організаційна структура управління, яка визначає розподіл функцій, повноважень та відповідальності між окремими підрозділами.

Організаційна структура ТОВ «ВторІнвест Т» наведена на рис. 2.1.

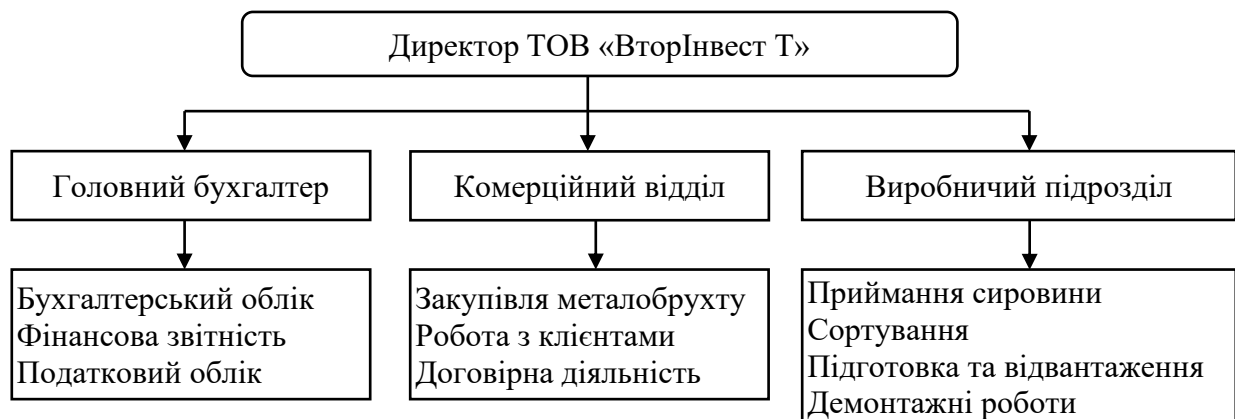


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ВторІнвест Т»

Як видно з рисунка 2.1, на підприємстві використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Загальне керівництво діяльністю здійснює директор підприємства, який координує роботу всіх структурних підрозділів та забезпечує прийняття ключових управлінських рішень.

У структурі управління можна виділити три основні функціональні напрями діяльності.

Перший напрям представлений бухгалтерською службою на чолі з головним бухгалтером. До її функцій належать ведення бухгалтерського обліку, підготовка фінансової звітності, здійснення податкового обліку та контроль фінансових операцій підприємства. Бухгалтерська служба забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень та формує необхідну звітну документацію для внутрішніх і зовнішніх користувачів.

Другий напрям діяльності представлений комерційним відділом. Його основними завданнями є організація закупівлі металобрухту, взаємодія з постачальниками та клієнтами, укладання договорів, супровід комерційних операцій та розширення клієнтської бази підприємства. Саме ефективність роботи даного підрозділу значною мірою визначає обсяги надходження сировини та рівень доходів підприємства.

Третім елементом організаційної структури є виробничий підрозділ, який забезпечує виконання основних технологічних операцій. До його функцій належать приймання вторинної сировини, її сортування, виконання демонтажних робіт, підготовка до транспортування та відвантаження замовникам. Виробничий підрозділ є найбільш чисельним структурним елементом підприємства та безпосередньо формує основні результати господарської діяльності.

Характерною особливістю організаційної структури ТОВ «ВторІнвест Т» є відсутність окремого підрозділу з управління персоналом. Функції кадрового забезпечення, підбору працівників та оформлення кадрової документації розподілені між керівником підприємства та бухгалтерською службою. Такий підхід є типовим для підприємств невеликого та середнього масштабу діяльності, проте має певні недоліки, пов'язані з недостатньою увагою до стратегічного управління персоналом та організації процесу рекрутингу.

У сучасних умовах господарювання саме кадрове забезпечення дедалі більше впливає на результати діяльності підприємств. Дефіцит кваліфікованих працівників, зростання конкуренції на ринку праці та активний розвиток цифрових технологій обумовлюють необхідність використання сучасних інструментів пошуку та залучення персоналу. Тому оцінка існуючої системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т» є важливим етапом дослідження та передумовою для розробки рекомендацій щодо її вдосконалення на основі сучасних інструментів онлайн-рекрутингу.

Результативність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості основними засобами, оборотними активами та трудовими

ресурсами. Для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері заготівлі та переробки металобрухту, особливого значення набуває наявність сучасної виробничої бази, достатнього обсягу оборотного капіталу та кваліфікованого персоналу, здатного забезпечувати безперервність виробничих процесів.

Для оцінки динаміки ресурсного потенціалу ТОВ «ВторІнвест Т» проведемо аналіз основних показників його забезпеченості ресурсами за 2023–2025 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка ресурсного потенціалу ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. проти 2023 р. (+,-)	Відхилення, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	67313,5	65295,5	63982,0	-3331,5	95,05
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	87940,5	101193,0	105720,0	+17779,5	120,22
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	39	37	36	-3	92,31
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин, люд.-год	63969,36	59523,75	56628,00	-7341,36	88,52
Фонд оплати праці, тис. грн	8999,04	9935,33	10303,20	+1304,16	114,49

Дані таблиці 2.1 свідчать про неоднозначні тенденції у формуванні ресурсного потенціалу підприємства протягом досліджуваного періоду.

Насамперед спостерігається скорочення середньорічної вартості основних засобів. Якщо у 2023 році даний показник становив 67313,5 тис. грн, то у 2025 році він зменшився до 63982,0 тис. грн. Загальне скорочення склало 3331,5 тис. грн або 4,95 %. Така динаміка може бути пов'язана зі зносом окремих об'єктів основних засобів та недостатніми темпами їх оновлення.

Водночас позитивною тенденцією є збільшення середньорічної вартості оборотних активів. За досліджуваний період їх величина зросла з 87940,5 тис. грн до 105720,0 тис. грн, або на 17779,5 тис. грн (20,22 %). Зростання оборотного капіталу свідчить про розширення масштабів операційної діяльності підприємства та

збільшення обсягів ресурсів, які залучаються до господарського процесу.

Особливу увагу привертає ситуація з трудовими ресурсами. Середньооблікова чисельність персоналу за період 2023–2025 рр. скоротилася з 39 до 36 осіб, тобто на 7,69 %. Одночасно кількість відпрацьованих людино-годин зменшилася на 7341,36 люд.-год або на 11,48 %. Це свідчить про поступове скорочення кадрового потенціалу підприємства, що є важливим сигналом для подальшого аналізу системи управління персоналом.

Слід відзначити, що скорочення чисельності працівників відбувалося одночасно зі збільшенням фонду оплати праці. Загальний фонд оплати праці зріс із 8999,04 тис. грн у 2023 році до 10303,20 тис. грн у 2025 році, що відповідає приросту на 14,49 %. Така тенденція свідчить про зростання вартості трудових ресурсів та необхідність більш ефективного використання наявного персоналу.

В умовах ринкової економіки ефективність використання ресурсів виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «ВторІнвест Т», яке функціонує на ринку заготівлі та переробки металобрухту, особливе значення має підтримання оптимального співвідношення між наявними ресурсами та результатами господарської діяльності. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання ресурсного потенціалу

ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. проти 2023 р. (+,-)	Відхилення, %
Технічна забезпеченість праці, тис. грн/особу	1725,99	1764,74	1777,28	+51,29	102,97
Віддача основного капіталу, грн	1,074	1,204	1,286	+0,212	119,74
Місткість основного капіталу, грн	0,931	0,830	0,778	-0,153	83,57
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об.	0,822	0,777	0,778	-0,044	94,65
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	443,93	469,76	469,13	+25,20	105,68
Норма прибутку, %	0,148	0,639	0,501	+0,353	338,51

Інформація таблиці 2.2 свідчить, що протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало загалом позитивні результати щодо ефективності використання основних засобів.

Так, показник технічної забезпеченості праці зріс із 1725,99 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 1777,28 тис. грн у 2025 році. Приріст становив 51,29 тис. грн або 2,97 %. Зростання даного показника обумовлено одночасним скороченням чисельності персоналу та відносно незначним зменшенням вартості основних засобів.

Позитивною тенденцією є збільшення віддачі основного капіталу. Якщо у 2023 році на кожну гривню основних засобів підприємство отримувало 1,074 грн доходу, то у 2025 році цей показник зріс до 1,286 грн. Зростання склало майже 20 %, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих потужностей та матеріально-технічної бази підприємства.

Водночас показник місткості основного капіталу знизився з 0,931 грн до 0,778 грн. Зменшення даного показника є позитивним явищем, оскільки свідчить про скорочення потреби в основних засобах для отримання одиниці доходу.

Менш позитивна ситуація спостерігається щодо використання оборотних активів. Коефіцієнт їх оборотності зменшився з 0,822 до 0,778 обороту за рік, що свідчить про певне уповільнення руху оборотного капіталу. Внаслідок цього тривалість одного обороту збільшилася на 25,2 дня та досягла 469,13 дня у 2025 році.

Разом із тим підприємству вдалося суттєво покращити прибутковість використання ресурсного потенціалу. Норма прибутку зросла з 0,148 % у 2023 році до 0,501 % у 2025 році. Незважаючи на те, що абсолютне значення показника залишається відносно невисоким, позитивна динаміка свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ВторІнвест Т» загалом ефективно використовує наявний ресурсний потенціал. Водночас окремі негативні тенденції, зокрема скорочення чисельності персоналу та уповільнення оборотності оборотних активів, потребують додаткового дослідження та врахування

при формуванні напрямів удосконалення системи управління персоналом.

Для завершення організаційно-економічної характеристики підприємства необхідно проаналізувати кінцеві результати його господарської діяльності. Саме фінансово-економічні показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу, визначити тенденції розвитку підприємства та сформулювати підґрунтя для подальшого аналізу системи управління персоналом.

Фінансові результати діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» за 2023–2025 роки наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. проти 2023 р. (+,-)	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	72292,0	78633,0	82311,0	+10019,0	113,86
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	64337,0	68155,0	71618,0	+7281,0	111,32
Валовий прибуток, тис. грн	7955,0	10478,0	10693,0	+2738,0	134,42
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4568,0	6954,0	7214,0	+2646,0	157,92
Чистий прибуток, тис. грн	233,0	1089,0	851,0	+618,0	365,24
Рентабельність діяльності, %	0,32	1,39	1,03	+0,71 в.п.	321,88

Дані таблиці 2.3 свідчать про загальне покращення фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» протягом досліджуваного періоду.

Найбільш помітною позитивною тенденцією є зростання обсягів реалізації продукції та послуг підприємства. Так, чистий дохід у 2025 році досяг 82311 тис. грн, що на 10019 тис. грн або 13,86 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та зміцнення позицій підприємства на ринку вторинної сировини.

Разом зі збільшенням доходів відбулося і зростання собівартості реалізованої продукції. За досліджуваний період її величина збільшилася на 7281 тис. грн або 11,32 %. Проте темпи зростання доходів перевищували темпи збільшення витрат, що

позитивно позначилося на формуванні фінансових результатів.

Позитивною є динаміка валового прибутку підприємства. У 2025 році його величина становила 10693 тис. грн проти 7955 тис. грн у 2023 році. Загальний приріст склав 2738 тис. грн або 34,42 %, що свідчить про покращення результатів основної діяльності підприємства.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо операційного прибутку. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився з 4568 тис. грн до 7214 тис. грн, тобто на 57,92 %. Це підтверджує зростання ефективності господарської діяльності та покращення управління витратами підприємства.

Особливо показовою є динаміка чистого прибутку. Якщо у 2023 році його величина становила лише 233 тис. грн, то у 2025 році підприємство отримало 851 тис. грн чистого прибутку. Незважаючи на певне зниження порівняно з 2024 роком, загальний приріст за досліджуваний період склав 618 тис. грн або понад 265 %. Це свідчить про суттєве покращення кінцевих результатів діяльності підприємства.

Відповідно покращився і рівень рентабельності діяльності. Якщо у 2023 році на кожну гривню доходу підприємство отримувало лише 0,32 копійки чистого прибутку, то у 2025 році цей показник становив 1,03 %. Хоча абсолютний рівень рентабельності залишається порівняно невисоким, позитивна динаміка свідчить про підвищення ефективності функціонування підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ВторІнвест Т» протягом 2023–2025 років забезпечило зростання обсягів діяльності та покращення основних фінансових результатів. Водночас аналіз ресурсного потенціалу показав скорочення чисельності персоналу з 39 до 36 осіб та зменшення загального фонду робочого часу на 11,48 %. За умов подальшого розширення діяльності така тенденція може створювати додаткове навантаження на наявних працівників та ускладнювати процес забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами.

Таким чином, результати організаційно-економічного аналізу підтверджують

актуальність дослідження питань управління персоналом на підприємстві. Зростання масштабів діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» поряд зі скороченням чисельності працівників зумовлює необхідність удосконалення системи кадрового забезпечення та використання сучасних інструментів залучення персоналу.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи управління персоналом підприємства

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем забезпеченості трудовими ресурсами та якістю управління персоналом. У сучасних умовах господарювання персонал розглядається не лише як один із факторів виробництва, а як стратегічний ресурс, який формує конкурентні переваги підприємства та забезпечує досягнення його довгострокових цілей.

Для підприємств сфери заготівлі та переробки металобрухту значення кадрового потенціалу є особливо важливим, оскільки значна частина виробничих операцій потребує належної кваліфікації працівників, дотримання вимог охорони праці та високого рівня відповідальності під час виконання виробничих завдань. Саме тому аналіз кадрового забезпечення дозволяє оцінити здатність підприємства ефективно реалізовувати виробничу програму та забезпечувати стабільність господарської діяльності.

Насамперед доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» та його структуру за основними категоріями працівників (табл. 2.4).

Дані таблиці 2.4 свідчать, що протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу підприємства скоротилася на 3 особи або на 7,69 %. Найбільше скорочення відбулося серед виробничого персоналу, чисельність якого зменшилася з 30 до 28 осіб. Також на одну особу скоротилася кількість фахівців та службовців.

Водночас структура персоналу залишилася відносно стабільною. У 2025 році найбільшу частку становили працівники виробничого підрозділу – 77,8 %, що

відповідає специфіці діяльності підприємства. Частка фахівців і службовців склала 13,9 %, а керівного персоналу – 8,3 %.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

Категорія працівників	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. проти 2023 р., осіб	Питома вага у 2025 р., %
Керівники	3	3	3	0	8,3
Фахівці та службовці	6	6	5	-1	13,9
Виробничий персонал	30	28	28	-2	77,8
Разом	39	37	36	-3	100,0

Зменшення чисельності працівників при одночасному зростанні обсягів діяльності підприємства може свідчити як про підвищення продуктивності праці, так і про певні труднощі із залученням нових працівників. Саме тому доцільно дослідити процес руху персоналу та оцінити кадрову стабільність підприємства.

Для характеристики руху кадрів використаємо відповідну систему показників.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Прийнято працівників, осіб	4	3	2
Вибуло працівників, осіб	5	5	3
Коефіцієнт обороту з прийняття, %	10,3	8,1	5,6
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	12,8	13,5	8,3
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,3	10,8	5,6

Інформація таблиці 2.5 свідчить про те, що на підприємстві спостерігається тенденція до зниження кадрової мобільності. Якщо у 2023 році коефіцієнт обороту з прийняття становив 10,3 %, то у 2025 році він зменшився до 5,6 %. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо вибуття працівників.

З одного боку, зниження плинності кадрів можна розглядати як позитивне явище, оскільки воно сприяє накопиченню професійного досвіду та стабілізації трудового колективу. З іншого боку, скорочення кількості нових працівників може свідчити про недостатню активність підприємства на ринку праці та обмежене використання сучасних інструментів рекрутингу.

Особливої уваги потребує той факт, що протягом трьох років чисельність персоналу поступово скорочувалася. Це може бути наслідком складності пошуку працівників робітничих професій, які є найбільш затребуваними для діяльності підприємства. У таких умовах питання організації ефективного рекрутингу набуває стратегічного значення для забезпечення подальшого розвитку ТОВ «ВторІнвест Т».

В умовах скорочення чисельності персоналу особливого значення набуває оцінка продуктивності праці та ефективності використання робочого часу. Якщо зменшення чисельності працівників супроводжується зростанням продуктивності, це може свідчити про підвищення ефективності організації праці. Водночас надмірне навантаження на персонал може створювати ризики для подальшого розвитку підприємства та ускладнювати виконання виробничих завдань.

Результати аналізу ефективності використання трудових ресурсів наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р. (+,-)	Відхилення, %
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн/особу	1853,64	2125,22	2286,42	+432,78	123,35
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	5,97	29,43	23,64	+17,67	395,98
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн	1853,64	2125,22	2286,42	+432,78	123,35
Кількість відпрацьованих годин одним працівником, люд.-год	1640,24	1608,75	1573,00	-67,24	95,90
Дохід на 1 людино-годину, грн	1130,27	1321,09	1453,42	+323,15	128,59

Як свідчать результати розрахунків, ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві протягом досліджуваного періоду суттєво зросла.

Найбільш показовим є зростання чистого доходу в розрахунку на одного працівника. Якщо у 2023 році один працівник забезпечував формування 1853,64 тис. грн доходу, то у 2025 році цей показник досяг 2286,42 тис. грн. Приріст становив

432,78 тис. грн або 23,35 %. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

Позитивною є також динаміка чистого прибутку на одного працівника. Незважаючи на коливання фінансових результатів у окремі роки, у 2025 році величина даного показника майже у чотири рази перевищувала рівень 2023 року.

Окремо слід відзначити підвищення ефективності використання робочого часу. Дохід, отриманий на одну відпрацьовану людино-годину, збільшився з 1130,27 грн до 1453,42 грн, що свідчить про покращення організації виробничих процесів та більш раціональне використання трудових ресурсів.

Разом із тим наведені результати не дають підстав стверджувати про відсутність кадрових проблем. Навпаки, зростання продуктивності праці в умовах скорочення чисельності персоналу може свідчити про збільшення навантаження на працівників та формування додаткових ризиків кадрового забезпечення в майбутньому.

Для більш детальної оцінки кадрової політики підприємства доцільно проаналізувати динаміку оплати праці та її взаємозв'язок із продуктивністю праці.

Таблиця 2.7

**Співвідношення продуктивності праці та оплати праці персоналу
ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р., %
Фонд оплати праці, тис. грн	8999,04	9935,33	10303,20	114,49
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	19228,72	22376,87	23850,00	124,03
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1853,64	2125,22	2286,42	123,35
Темп зростання середньої заробітної плати, %	100,0	116,37	124,03	–
Темп зростання продуктивності праці, %	100,0	114,65	123,35	–

Дані таблиці 2.7 свідчать, що темпи зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати протягом досліджуваного періоду були практично збалансованими. Середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилася на

24,03 %, тоді як продуктивність праці зросла на 23,35 %.

Така тенденція є позитивною, оскільки свідчить про економічно обґрунтоване зростання витрат на персонал. Підприємство не лише підвищувало оплату праці працівників, але й забезпечувало відповідне зростання результативності їхньої роботи.

Водночас проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що головною проблемою кадрового забезпечення ТОВ «ВторІнвест Т» є не ефективність використання наявного персоналу, а поступове скорочення його чисельності. За умов зростання обсягів діяльності підприємства це може призвести до дефіциту трудових ресурсів та ускладнення процесу забезпечення виробничих потреб кваліфікованими працівниками.

2.3. Оцінка використання сучасних інструментів рекрутингу та проблеми підбору персоналу на підприємстві

Проведений аналіз чисельності персоналу, руху кадрів та показників продуктивності праці дозволяє зробити висновок про необхідність більш детального дослідження існуючої системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т». В умовах сучасного ринку праці ефективність кадрової політики визначається не лише рівнем використання наявного персоналу, але й здатністю підприємства своєчасно залучати необхідних працівників та забезпечувати стабільне кадрове забезпечення виробничої діяльності.

Особливістю діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» є відсутність спеціалізованого кадрового підрозділу. Функції управління персоналом покладені переважно на директора підприємства та головного бухгалтера, які здійснюють оформлення кадрової документації, організацію прийому працівників, контроль трудової дисципліни та вирішення поточних кадрових питань. Така система є типовою для підприємств середнього масштабу, проте вона має певні обмеження щодо

можливостей стратегічного управління персоналом та організації сучасного процесу рекрутингу.

Для оцінки стану системи управління персоналом доцільно провести її експертний аналіз за основними функціональними напрямками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка складових системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»

Напрямок управління персоналом	Оцінка (1–10 балів)	Характеристика стану
Планування потреби в персоналі	6	Планування здійснюється переважно ситуативно
Підбір і найм працівників	5	Відсутня системна робота із зовнішніми джерелами пошуку
Адаптація персоналу	7	Використовується наставництво на робочому місці
Організація праці	8	Виробничі процеси організовані належним чином
Оплата та стимулювання праці	8	Рівень оплати відповідає умовам ринку
Навчання та розвиток персоналу	5	Відсутні формалізовані програми розвитку
Контроль трудової діяльності	8	Функціонує система виробничого контролю
Інформаційне забезпечення HR-процесів	4	Відсутні цифрові інструменти рекрутингу
Середня оцінка	6,4	Середній рівень розвитку системи управління персоналом

Інформація таблиці 2.8 свідчить, що найбільш проблемними напрямками є підбір персоналу, планування кадрових потреб та інформаційне забезпечення кадрової роботи. Саме ці складові безпосередньо пов'язані із процесом рекрутингу та залучення нових працівників.

Слід зазначити, що в сучасних умовах ринку праці традиційні методи пошуку персоналу поступово втрачають ефективність. Якщо раніше підприємства могли забезпечувати кадрові потреби через особисті рекомендації, місцеві оголошення або безпосередні звернення кандидатів, то сьогодні більшість пошукачів використовують спеціалізовані онлайн-платформи для пошуку роботи.

На ТОВ «ВторІнвест Т» підбір працівників здійснюється переважно через

неформальні канали комунікації. Найчастіше використовуються рекомендації діючих працівників, особисті контакти керівництва та локальні інформаційні ресурси. Такий підхід дозволяє скоротити витрати на пошук персоналу, проте суттєво обмежує коло потенційних кандидатів.

Для узагальнення використовуваних джерел пошуку персоналу доцільно провести їх порівняльну оцінку.

Таблиця 2.9

**Характеристика джерел залучення персоналу, що використовуються в
ТОВ «ВторІнвест Т»**

Джерело пошуку персоналу	Рівень використання	Переваги	Недоліки
Особисті рекомендації	Високий	Швидкість підбору, мінімальні витрати	Обмежене коло кандидатів
Звернення кандидатів безпосередньо до підприємства	Середній	Відсутність додаткових витрат	Низька кількість звернень
Соціальні мережі	Низький	Широке охоплення аудиторії	Відсутність системності
Онлайн-платформи з пошуку роботи	Практично не використовуються	Велика база кандидатів	Потребують організації роботи
Кадрові агентства	Не використовуються	Професійний відбір кандидатів	Висока вартість послуг

Аналіз таблиці 2.9 показує, що підприємство практично не використовує сучасні інструменти онлайн-рекрутингу, які сьогодні є основним джерелом пошуку працівників для більшості підприємств України. Це суттєво знижує можливості залучення кваліфікованих кандидатів та збільшує ризик виникнення кадрового дефіциту.

З урахуванням отриманих результатів можна зробити висновок, що існуюча система управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечує стабільне функціонування підприємства, проте не повною мірою відповідає сучасним вимогам ринку праці. Найбільш проблемною складовою виступає процес підбору персоналу, який характеризується недостатнім використанням цифрових технологій та сучасних інструментів рекрутингу.

Саме тому наступним етапом дослідження доцільно здійснити комплексну оцінку процесу рекрутингу на підприємстві, провести SWOT-аналіз існуючої системи підбору персоналу та визначити напрями її удосконалення на основі співпраці з платформою Work.ua, що стане основою для розробки рекомендацій у третьому розділі роботи.

В умовах трансформації ринку праці та активного розвитку цифрових технологій система рекрутингу стає одним із ключових елементів управління персоналом. Від ефективності процесу пошуку та залучення працівників значною мірою залежить здатність підприємства забезпечувати виробничі потреби трудовими ресурсами, підтримувати необхідний рівень продуктивності праці та досягати стратегічних цілей розвитку.

Для ТОВ «ВторІнвест Т» питання удосконалення рекрутингу є особливо актуальним з огляду на виявлене у попередньому підрозділі скорочення чисельності персоналу та відсутність спеціалізованого кадрового підрозділу. Водночас зростання обсягів діяльності підприємства потребує постійного забезпечення виробничих процесів кваліфікованими працівниками, насамперед робітничих професій.

Незважаючи на важливість кадрового забезпечення, процес рекрутингу на підприємстві має переважно традиційний характер. Пошук кандидатів здійснюється через особисті контакти керівництва, рекомендації працівників та прямі звернення потенційних кандидатів. Такий підхід дозволяє підтримувати поточну діяльність підприємства, проте має суттєві обмеження щодо охоплення ринку праці та швидкості закриття вакансій.

Для більш детального аналізу існуючого процесу підбору персоналу доцільно відобразити його у вигляді схеми (рис. 2.2).

Як видно з рисунка 2.2, існуюча система рекрутингу характеризується простотою організації та мінімальними витратами. Водночас вона практично не використовує сучасні цифрові канали пошуку персоналу, що обмежує доступ до широкої бази потенційних кандидатів.

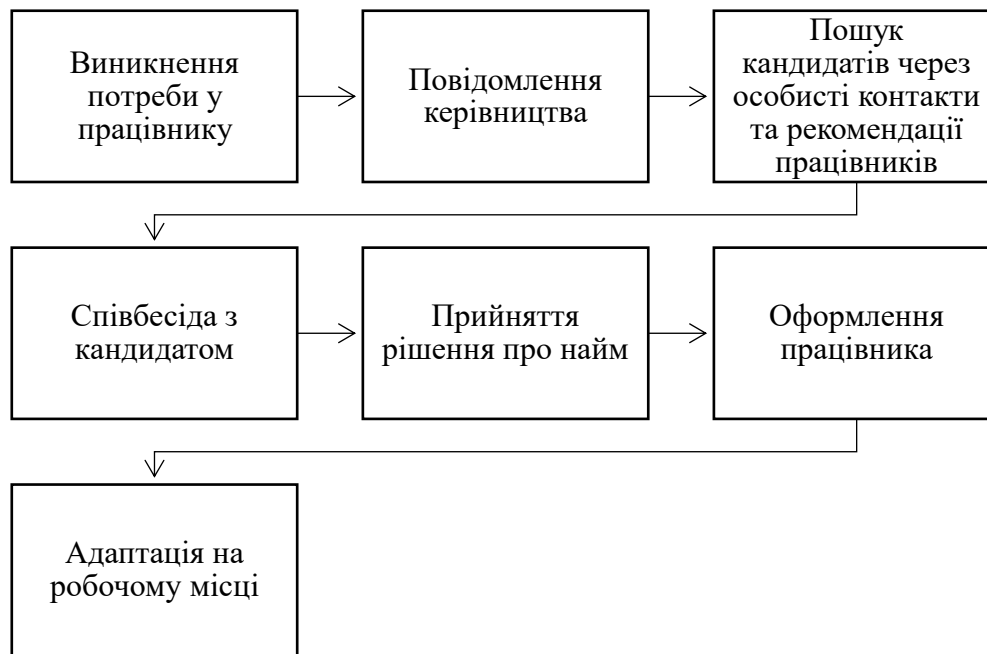


Рис. 2.2. Існуючий процес підбору персоналу в ТОВ «ВторІнвест Т»

Для оцінки ефективності діючої системи рекрутингу проведемо аналіз основних характеристик процесу підбору персоналу.

Таблиця 2.10

Комплексна оцінка ефективності системи рекрутингу ТОВ «ВторІнвест Т»

Критерій оцінювання	Вагомість критерію	Оцінка (1–10 балів)	Зважена оцінка
Швидкість закриття вакансій	0,20	5	1,00
Кількість кандидатів на одну вакансію	0,15	4	0,60
Якість відібраних кандидатів	0,20	7	1,40
Рівень використання онлайн-інструментів рекрутингу	0,15	3	0,45
Вартість підбору персоналу	0,10	8	0,80
Географія пошуку кандидатів	0,10	4	0,40
Можливість формування кадрового резерву	0,10	3	0,30
Разом	1,00	–	4,95

- 0–3 бали – низька ефективність системи рекрутингу;
- 3,1–6 балів – середня ефективність;
- 6,1–8 балів – достатня ефективність;
- 8,1–10 балів – висока ефективність.

З метою комплексної оцінки процесу підбору персоналу на підприємстві

проведено експертне оцінювання основних складових системи рекрутингу. За результатами розрахунків інтегральний показник ефективності системи рекрутингу ТОВ «ВторІнвест Т» склав 4,95 бала із 10 можливих, що відповідає середньому рівню ефективності.

Найвищі оцінки отримали критерії «Вартість підбору персоналу» (8 балів) та «Якість відібраних кандидатів» (7 балів). Це пояснюється тим, що підприємство переважно використовує рекомендації діючих працівників та особисті контакти керівництва, що дозволяє мінімізувати витрати на рекрутинг та залучати кандидатів, які вже мають певне уявлення про умови праці на підприємстві.

Водночас найнижчі оцінки отримали показники «Рівень використання онлайн-інструментів рекрутингу» та «Можливість формування кадрового резерву», які становлять лише 3 бали. Це свідчить про практичну відсутність системної роботи із сучасними цифровими платформами пошуку персоналу та обмежені можливості підприємства щодо формування бази потенційних кандидатів.

Невисокими також залишаються оцінки за критеріями «Кількість кандидатів на одну вакансію» (4 бали) та «Географія пошуку кандидатів» (4 бали). Фактично пошук працівників здійснюється переважно в межах наявних контактів підприємства, що суттєво звужує вибір кандидатів та підвищує ризик виникнення кадрового дефіциту.

Отримані результати підтверджують висновки попереднього аналізу щодо необхідності модернізації системи рекрутингу ТОВ «ВторІнвест Т». Найбільші резерви підвищення її ефективності пов'язані з використанням сучасних інструментів онлайн-рекрутингу, розширенням джерел пошуку кандидатів та створенням електронного кадрового резерву. Саме ці напрями можуть забезпечити суттєве покращення кадрового забезпечення підприємства та підвищення результативності системи управління персоналом у цілому.

В умовах дефіциту робочої сили на ринку праці використання лише традиційних каналів пошуку персоналу може призводити до збільшення часу закриття

вакансій та зростання виробничих ризиків.

Для узагальнення сильних і слабких сторін існуючої системи рекрутингу доцільно провести SWOT-аналіз.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз системи рекрутингу ТОВ «ВторІнвест Т»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільне функціонування підприємства та позитивна динаміка фінансових результатів діяльності.	Відсутність спеціалізованого HR-підрозділу або фахівця з рекрутингу.
Конкурентний рівень оплати праці для виробничого персоналу.	Відсутність системного планування потреби в персоналі.
Низький рівень плинності кадрів у 2025 році.	Використання переважно традиційних каналів пошуку кандидатів.
Наявність досвідчених працівників виробничого підрозділу.	Відсутність кадрового резерву на ключові виробничі посади.
Відпрацьована система адаптації нових працівників безпосередньо на робочому місці.	Недостатнє використання цифрових інструментів управління персоналом.
Чітка організаційна структура та розподіл відповідальності між підрозділами.	Відсутність єдиної бази кандидатів та історії взаємодії з претендентами.
Зростання продуктивності праці персоналу протягом досліджуваного періоду.	Обмежене охоплення потенційних кандидатів під час пошуку персоналу.
Наявність позитивної ділової репутації підприємства на локальному ринку.	Значна залежність від рекомендацій діючих працівників та особистих контактів керівництва.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Використання сучасних платформ онлайн-рекрутингу (Work.ua, Robota.ua тощо).	Подальше скорочення пропозиції робітничих кадрів на ринку праці.
Автоматизація процесів пошуку та відбору кандидатів.	Посилення конкуренції за кваліфікованих працівників між роботодавцями.
Розширення географії пошуку персоналу за межі м. Дніпро та області.	Міграція працездатного населення за кордон.
Формування електронного кадрового резерву підприємства.	Зростання очікувань кандидатів щодо рівня заробітної плати та соціальних гарантій.
Підвищення впізнаваності бренду роботодавця через онлайн-ресурси.	Дефіцит працівників виробничих спеціальностей.
Скорочення термінів закриття вакансій завдяки цифровим інструментам рекрутингу.	Ризик збільшення виробничого навантаження на діючий персонал через незаповнені вакансії.
Використання аналітичних інструментів онлайн-платформ для оцінювання ринку праці.	Втрата потенційних кандидатів через низьку швидкість реагування на вакансії.
Можливість залучення молодих спеціалістів через цифрові канали комунікації.	Зростання витрат на пошук і залучення персоналу в майбутньому.

Проведений SWOT-аналіз показав, що система рекрутингу ТОВ «ВторІнвест

Т» має достатню основу для подальшого розвитку, оскільки підприємство характеризується стабільною діяльністю, позитивною динамікою продуктивності праці та відносно низьким рівнем плинності кадрів. Водночас найбільш суттєвими проблемами є відсутність спеціалізованої системи онлайн-рекрутингу, недостатнє використання цифрових каналів пошуку кандидатів та обмеженість джерел залучення персоналу.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність значних можливостей для вдосконалення кадрового забезпечення за рахунок використання сучасних платформ онлайн-рекрутингу. Особливо перспективним напрямом є співпраця з платформою Work.ua, яка дозволяє автоматизувати процес пошуку персоналу, розширити коло потенційних кандидатів, скоротити строки закриття вакансій та сформувати кадровий резерв підприємства.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність впровадження сучасних інструментів онлайн-рекрутингу та обґрунтовують необхідність розробки проєкту співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» із платформою Work.ua

Результати проведеного аналізу свідчать, що існуюча система рекрутингу ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечує поточні потреби підприємства у персоналі, проте не повною мірою відповідає сучасним умовам функціонування ринку праці. Основними недоліками системи підбору кадрів є обмежене використання цифрових технологій, недостатня диверсифікація джерел пошуку кандидатів та відсутність системної роботи з формування кадрового резерву.

Встановлено, що найбільш перспективним напрямом удосконалення системи управління персоналом є впровадження сучасних інструментів онлайн-рекрутингу. Зокрема, використання можливостей платформи Work.ua дозволить розширити коло потенційних кандидатів, підвищити оперативність закриття вакансій, покращити якість відбору персоналу та забезпечити більш ефективне кадрове забезпечення діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

3.1. Розробка проєкту співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» з платформою Work.ua

В умовах посилення конкуренції на ринку праці та зростання дефіциту кваліфікованих працівників питання пошуку та залучення персоналу набуває стратегічного значення для підприємств усіх сфер діяльності. Особливо актуальною ця проблема є для ТОВ «ВторІнвест Т», де за результатами аналізу другого розділу було виявлено тенденцію до скорочення чисельності персоналу з 39 осіб у 2023 році до 36 осіб у 2025 році. При цьому підприємство демонструє зростання обсягів реалізації продукції та покращення фінансових результатів діяльності, що обумовлює необхідність своєчасного забезпечення виробничих процесів трудовими ресурсами.

Проведений аналіз показав, що діюча система рекрутингу підприємства базується переважно на використанні особистих рекомендацій, внутрішніх контактів та прямих звернень кандидатів. Такий підхід характеризується відносно низькими витратами, проте значно обмежує можливості пошуку персоналу та не відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку праці. Саме тому одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи управління персоналом є впровадження сучасних інструментів онлайн-рекрутингу.

На сьогодні в Україні функціонує декілька провідних платформ з працевлаштування, які дозволяють роботодавцям здійснювати пошук кандидатів та організовувати процес рекрутингу в цифровому середовищі. Найбільш поширеними серед них є Work.ua, Robota.ua, Jooble та OLX Робота.

Для обґрунтування вибору найбільш доцільного інструменту для ТОВ «ВторІнвест Т» проведемо їх порівняльний аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика платформ онлайн-рекрутингу для потреб
ТОВ «ВторІнвест Т»**

Критерій оцінювання	Work.ua	Robota.ua	Jooble	OLX Робота
Кількість активних кандидатів	10	9	7	6
Популярність серед робітничих професій	10	8	6	8
Зручність інтерфейсу роботодавця	10	8	7	7
Інструменти автоматизації відбору	9	8	6	4
Можливість формування бази кандидатів	10	8	5	4
Аналітика вакансій	9	8	5	3
Вартість використання	8	7	8	9
Репутація серед роботодавців	10	9	7	6
Підсумкова оцінка	76	65	51	47

Результати таблиці 3.1 свідчать про беззаперечну перевагу платформи Work.ua для вирішення кадрових потреб ТОВ «ВторІнвест Т». Найвищі оцінки дана платформа отримала за показниками популярності серед кандидатів, можливостей автоматизації процесу підбору персоналу, функціоналу роботодавця та інструментів аналітики.

Особливе значення для досліджуваного підприємства має той факт, що значна частина вакансій ТОВ «ВторІнвест Т» пов'язана із залученням працівників виробничих спеціальностей. Саме сегмент робітничих професій є одним із найбільш розвинених на платформі Work.ua, що створює додаткові можливості для оперативного закриття вакансій.

Крім того, Work.ua пропонує роботодавцям широкий набір цифрових інструментів, які дозволяють автоматизувати окремі етапи рекрутингу. Зокрема, система забезпечує можливість створення корпоративного профілю роботодавця, ведення бази кандидатів, автоматичного сортування резюме, проведення первинного відбору претендентів та формування статистичних звітів щодо ефективності вакансій.

Для більш наочного обґрунтування доцільності вибору Work.ua доцільно порівняти переваги та обмеження основних платформ з позиції потреб підприємства (табл. 3.2). Таким чином, проведене порівняння підтверджує, що саме Work.ua найбільшою мірою відповідає кадровим потребам ТОВ «ВторІнвест Т».

Використання даної платформи дозволить підприємству суттєво розширити коло потенційних кандидатів, скоротити строки закриття вакансій та підвищити якість процесу відбору персоналу.

Таблиця 3.2

**Переваги використання різних платформ онлайн-рекрутингу для
ТОВ «ВторІнвест Т»**

Платформа	Основні переваги	Основні недоліки
Work.ua	Найбільша база кандидатів, висока популярність серед шукачів роботи, сучасні інструменти автоматизації рекрутингу	Вартість окремих пакетів послуг
Robota.ua	Розвинені сервіси для роботодавців, якісна база спеціалістів	Менше кандидатів робітничих професій
Jooble	Широке охоплення вакансій з різних джерел	Обмежені можливості прямого управління кандидатами
OLX Робота	Невисока вартість розміщення вакансій	Обмежений функціонал для професійного рекрутингу

Після вибору платформи наступним етапом є розробка безпосереднього проекту співпраці підприємства з Work.ua. Основною метою проекту є створення сучасної системи онлайн-рекрутингу, яка забезпечуватиме оперативний пошук кандидатів, формування кадрового резерву та підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємства.

Запропонований проєкт передбачає поетапне впровадження інструментів Work.ua у діяльність ТОВ «ВторІнвест Т», починаючи від створення корпоративного профілю роботодавця та завершуючи формуванням електронної бази кандидатів.

Запропонований проєкт повинен бути орієнтований не лише на розміщення вакансій, а й на створення повноцінної системи цифрового рекрутингу, яка забезпечуватиме постійне кадрове забезпечення підприємства.

Враховуючи відсутність на підприємстві окремого HR-підрозділу, запропонований проєкт має бути максимально простим у реалізації та не вимагати залучення додаткових працівників. Координацію роботи з платформою доцільно покласти на директора підприємства та головного бухгалтера, які вже виконують функції кадрового адміністрування.

Проект співпраці з Work.ua пропонується реалізувати поетапно.

Таблиця 3.3

План реалізації проекту співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» з платформою Work.ua

Етап	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальні особи
1	Реєстрація підприємства на платформі Work.ua та створення профілю роботодавця	1 тиждень	Директор
2	Підготовка шаблонів вакансій та описів посад	1 тиждень	Директор, головний бухгалтер
3	Розміщення актуальних вакансій підприємства	1 тиждень	Відповідальна особа з кадрових питань
4	Формування електронної бази кандидатів	Постійно	Відповідальна особа
5	Впровадження системи онлайн-комунікації з кандидатами	Постійно	Директор
6	Аналіз результативності рекрутингу та коригування вакансій	Щомісячно	Директор

Як свідчать дані таблиці 3.3, повне впровадження проекту може бути здійснене протягом одного місяця без суттєвого навантаження на персонал підприємства. При цьому основні витрати будуть пов'язані лише з оплатою послуг платформи та організацією роботи з вакансіями.

Важливим елементом проекту є створення професійного профілю роботодавця. У сучасних умовах кандидати все частіше оцінюють не лише умови праці, але й репутацію підприємства. Саме тому сторінка ТОВ «ВторІнвест Т» на платформі Work.ua повинна містити інформацію про підприємство, його історію, напрями діяльності, умови праці та можливості професійного розвитку працівників.

Особливу увагу необхідно приділити підготовці вакансій. Аналіз сучасних тенденцій онлайн-рекрутингу свідчить, що якісно підготовлені вакансії забезпечують значно більшу кількість відгуків кандидатів. Для ТОВ «ВторІнвест Т» доцільно використовувати стандартизований підхід до формування оголошень про вакансії.

Запровадження єдиного стандарту підготовки вакансій дозволить підвищити якість комунікації з кандидатами та покращити результати пошуку персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендована структура вакансії для розміщення на платформі Work.ua

Розділ вакансії	Зміст
Назва посади	Чітка назва вакансії відповідно до ринку праці
Інформація про підприємство	Коротка характеристика ТОВ «ВторІнвест Т»
Основні обов'язки	Перелік функціональних обов'язків працівника
Вимоги до кандидата	Освіта, досвід роботи, професійні навички
Умови праці	Графік роботи, рівень заробітної плати, соціальні гарантії
Контактна інформація	Дані для зворотного зв'язку

Ключовою перевагою використання Work.ua для ТОВ «ВторІнвест Т» стане можливість формування власної електронної бази кандидатів. У чинній системі рекрутингу підприємство фактично щоразу розпочинає пошук персоналу з початку. Після впровадження платформи з'явиться можливість накопичувати інформацію про кандидатів, які раніше відгукувалися на вакансії, що значно прискорить закриття вакансій у майбутньому.

Для забезпечення ефективного функціонування нової системи рекрутингу пропонується впровадити оновлений процес підбору персоналу.

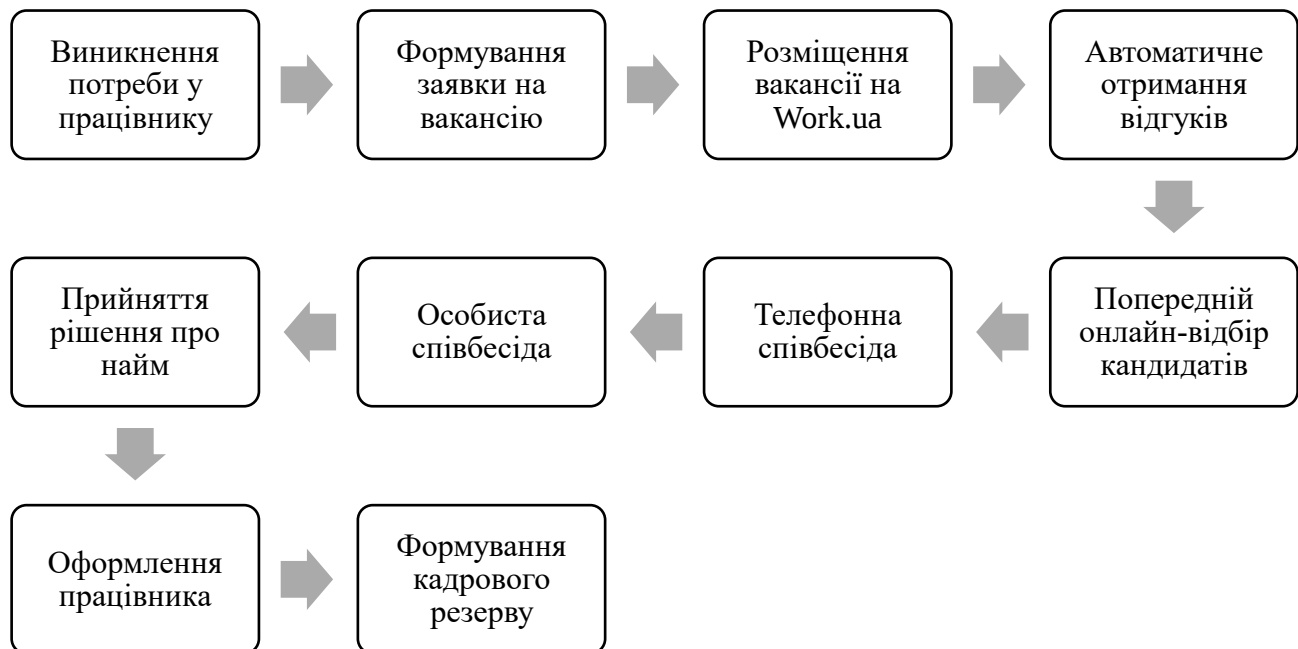


Рис. 3.1. Удосконалений процес рекрутингу ТОВ «ВторІнвест Т» із використанням платформи Work.ua

Порівняно з існуючою схемою запропонований процес має низку переваг. Насамперед значно розширюється кількість потенційних кандидатів, скорочується залежність від особистих контактів та рекомендацій, а також з'являється можливість формування кадрового резерву.

Окремим напрямом проєкту є використання аналітичних інструментів Work.ua. Платформа дозволяє отримувати інформацію щодо кількості переглядів вакансій, кількості відгуків кандидатів, середнього рівня заробітної плати за професіями та рівня конкуренції серед роботодавців. Така інформація може використовуватися керівництвом підприємства для прийняття більш обґрунтованих кадрових рішень.

У результаті впровадження запропонованого проєкту ТОВ «ВторІнвест Т» отримає можливість перейти від переважно пасивного пошуку працівників до системного управління процесом рекрутингу. Це дозволить підвищити оперативність кадрового забезпечення, покращити якість відбору персоналу та створити основу для подальшого розвитку системи управління персоналом підприємства.

На основі результатів аналізу діяльності ТОВ «ВторІнвест Т», сучасних тенденцій розвитку онлайн-рекрутингу та функціональних можливостей платформи Work.ua сформовано прогноз очікуваних організаційних змін.

Таблиця 3.5

**Прогнозні організаційні результати впровадження проєкту співпраці
ТОВ «ВторІнвест Т» з платформою Work.ua**

Показник	Існуючий стан	Проект	Відхилення
Середня кількість кандидатів на одну вакансію, осіб	4	12	8
Середній термін закриття вакансії, днів	24	12	-12
Кількість джерел залучення кандидатів, од.	3	7	4
Наявність електронної бази кандидатів	Відсутня	Створена	х
Можливість формування кадрового резерву	Відсутня	Наявна	х
Рівень використання цифрових інструментів рекрутингу, %	15	85	70 в.п.
Інтегральна оцінка ефективності рекрутингу, балів	4,95	7,85	2,90

Дані таблиці 3.5 свідчать, що найбільш суттєві позитивні зміни очікуються у

сфері оперативності пошуку персоналу та розширення доступу до потенційних кандидатів.

Зокрема, середня кількість кандидатів на одну вакансію може зрости утричі – з 4 до 12 осіб. Це дозволить підприємству здійснювати більш якісний відбір працівників та підвищити ймовірність залучення кандидатів із необхідним рівнем кваліфікації.

Не менш важливим результатом стане скорочення середнього терміну закриття вакансій з 24 до 12 днів. Для виробничого підприємства це має особливе значення, оскільки дозволяє мінімізувати ризики простоїв та перевантаження діючих працівників у періоди нестачі персоналу.

Суттєво покращаться можливості кадрового планування. Якщо в існуючій системі підприємство фактично не має кадрового резерву, то після впровадження Work.ua з'явиться можливість накопичувати базу кандидатів для майбутніх вакансій та підтримувати постійну комунікацію з потенційними працівниками.

Окремо слід відзначити очікуване зростання інтегральної оцінки ефективності рекрутингу з 4,95 до 7,85 бала. Це дозволить перевести систему підбору персоналу із категорії середньої ефективності до категорії достатньо високої ефективності, що відповідає сучасним вимогам управління персоналом.

Запропонований проєкт впливає не лише на процес пошуку персоналу, але й на загальну систему управління підприємством. Завдяки покращенню кадрового забезпечення створюються передумови для підвищення продуктивності праці, більш стабільного функціонування виробничих процесів та покращення результатів господарської діяльності.

Таким чином, розроблений проєкт співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» з платформою Work.ua є практично обґрунтованим напрямом удосконалення системи управління персоналом. Його реалізація не потребує суттєвих організаційних змін або значних інвестицій, проте дозволяє суттєво підвищити ефективність процесу рекрутингу, розширити можливості пошуку кандидатів та забезпечити більш якісне

кадрове забезпечення підприємства.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що найбільш перспективним напрямом удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т» є впровадження сучасних інструментів онлайн-рекрутингу. Проведений порівняльний аналіз платформ працевлаштування засвідчив, що найбільш відповідною потребам підприємства є платформа Work.ua, яка забезпечує широке охоплення кандидатів, сучасні інструменти автоматизації підбору персоналу та можливість формування кадрового резерву.

Розроблений проєкт співпраці передбачає створення корпоративного профілю роботодавця, стандартизацію процесу розміщення вакансій, впровадження електронної бази кандидатів та використання сучасних інструментів цифрового рекрутингу. Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити кількість кандидатів на вакансії, скоротити терміни пошуку працівників, підвищити якість кадрового забезпечення та сформувати кадровий резерв підприємства.

Прогнозні результати свідчать про можливість підвищення інтегральної оцінки ефективності рекрутингу з 4,95 до 7,85 бала, що підтверджує практичну доцільність впровадження запропонованого проєкту та створює основу для подальшого вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т».

3.2. Удосконалення процесу онлайн-рекрутингу та формування кадрового резерву підприємства

Розроблений проєкт співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» з платформою Work.ua створює організаційні передумови для модернізації системи підбору персоналу. Проте досягнення довгострокового ефекту потребує не лише використання сучасного каналу пошуку кандидатів, а й удосконалення всього процесу онлайн-рекрутингу, починаючи від визначення потреби в персоналі та закінчуючи формуванням кадрового резерву підприємства.

Проведений аналіз показав, що кадрова робота на підприємстві має переважно оперативний характер. Пошук працівників здійснюється лише після виникнення вакантної посади, а система довгострокового кадрового планування фактично відсутня. За таких умов підприємство вимушене реагувати на кадрові проблеми вже після їх виникнення, що негативно впливає на безперервність виробничих процесів та ефективність використання трудових ресурсів.

У сучасних умовах розвитку ринку праці дедалі більше підприємств переходять від реактивного до проактивного підходу в рекрутингу. Його сутність полягає в постійному пошуку потенційних кандидатів, формуванні кадрового резерву та підтримці комунікації з претендентами навіть за відсутності відкритих вакансій. Саме такий підхід доцільно впровадити в діяльність ТОВ «ВторІнвест Т».

Першим напрямом удосконалення процесу онлайн-рекрутингу пропонується створення електронної бази кандидатів. На відміну від діючої практики, коли інформація про кандидатів фактично не накопичується, нова система передбачатиме формування структурованої бази даних усіх претендентів, які відгукувалися на вакансії підприємства.

Наявність електронної бази кандидатів дозволить значно скоротити строки закриття вакансій у майбутньому, оскільки підприємство зможе звертатися до раніше відібраних кандидатів без необхідності повторного проведення повного циклу пошуку.

Для підвищення ефективності роботи з кандидатами доцільно здійснювати їх групування за професійними категоріями. Запропонована структура дозволить систематизувати інформацію про кандидатів та забезпечити швидкий доступ до неї у разі виникнення потреби в нових працівниках.

Наступним напрямом удосконалення є стандартизація процедури відбору кандидатів. У чинній системі рішення про прийняття працівників значною мірою базується на суб'єктивній оцінці керівництва (табл. 3.6). Запровадження стандартизованої процедури відбору дозволить підвищити об'єктивність прийняття

кадрових рішень та забезпечити єдині підходи до оцінювання кандидатів.

Таблиця 3.6

Запропонована структура електронної бази кандидатів ТОВ «ВторІнвест Т»

Категорія кандидатів	Дані для збереження	Мета використання
Виробничий персонал	ПІБ, контактні дані, досвід роботи, професійні навички	Оперативне закриття виробничих вакансій
Водії та оператори техніки	Контакти, категорії посвідчень, стаж роботи	Формування резерву спеціалістів
Фахівці та службовці	Освіта, досвід роботи, професійна спеціалізація	Заповнення адміністративних посад
Перспективні кандидати	Результати співбесід, рекомендації	Формування кадрового резерву

Для цього пропонується використовувати систему оцінювання претендентів за ключовими критеріями (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Запропонована система оцінювання кандидатів при відборі персоналу

Критерій оцінювання	Максимальна кількість балів
Відповідність освіти вимогам посади	20
Практичний досвід роботи	25
Професійні навички	25
Результати співбесіди	20
Мотивація до працевлаштування	10
Разом	100

Використання такої системи дозволить порівнювати кандидатів за єдиними критеріями та підвищити якість прийняття кадрових рішень.

Важливою складовою удосконалення онлайн-рекрутингу є автоматизація комунікації з кандидатами. Аналіз практики діяльності сучасних підприємств свідчить, що значна частина претендентів відмовляється від подальшої участі в конкурсі через тривалий термін очікування відповіді роботодавця.

У зв'язку з цим пропонується встановити внутрішній стандарт взаємодії з кандидатами:

- підтвердження отримання резюме – протягом 1 робочого дня;
- первинний розгляд кандидатури – до 3 робочих днів;

- проведення телефонної співбесіди – до 5 робочих днів;
- остаточне рішення щодо кандидата – до 10 робочих днів.

Запровадження таких стандартів дозволить підвищити рівень задоволеності кандидатів та покращити імідж підприємства як роботодавця.

Особливе значення для ТОВ «ВторІнвест Т» має формування кадрового резерву. Зважаючи на скорочення чисельності персоналу з 39 до 36 осіб протягом досліджуваного періоду, питання забезпечення кадрової стабільності набуває стратегічного значення.

Відсутність підготовленого резерву кандидатів може призводити до затримок у закритті вакансій, перевантаження наявних працівників та зниження ефективності виробничої діяльності.

У сучасних умовах кадровий резерв доцільно формувати не лише з числа діючих працівників підприємства, але й із зовнішніх кандидатів, які раніше проходили співбесіди або надсилали резюме через онлайн-платформи працевлаштування. Саме використання Work.ua створює можливість для накопичення та систематизації такої інформації.

Запропонована модель формування кадрового резерву наведена на рисунку 3.2.

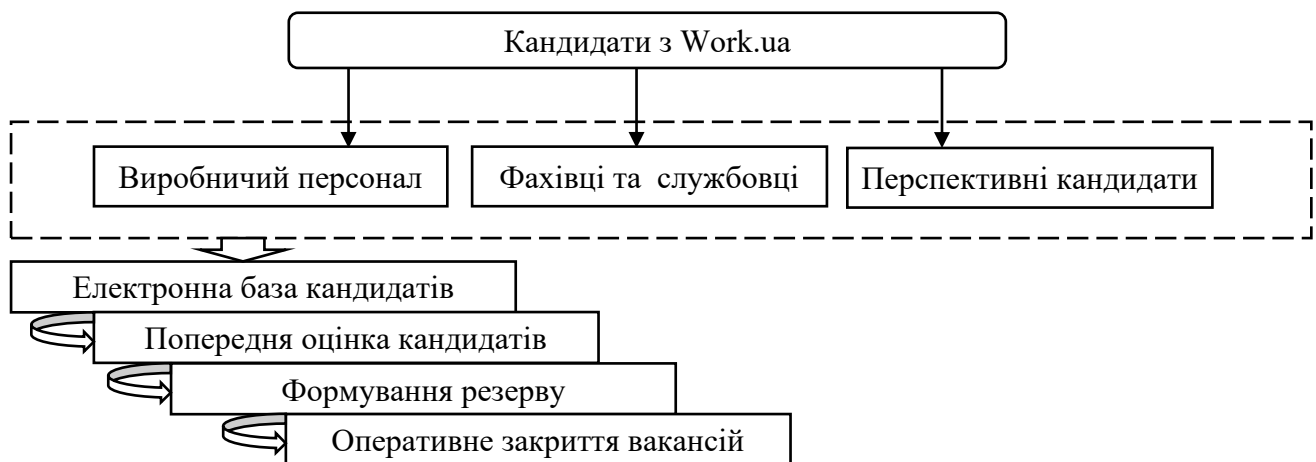


Рис. 3.2. Модель формування кадрового резерву ТОВ «ВторІнвест Т»

Запропонована система дозволить підприємству перейти від ситуативного пошуку персоналу до постійного управління кадровим резервом. У результаті значно скоротяться строки пошуку працівників, а також знизяться ризики виникнення кадрового дефіциту.

Важливим елементом удосконалення процесу онлайн-рекрутингу є впровадження системи моніторингу його результативності. В умовах цифровізації кадрових процесів керівництво підприємства отримує можливість регулярно оцінювати ефективність роботи із залучення персоналу та своєчасно коригувати кадрову політику.

Для ТОВ «ВторІнвест Т» пропонується використовувати систему ключових показників ефективності рекрутингу, яка дозволить здійснювати регулярний контроль результатів роботи з кандидатами.

Таблиця 3.8

Показники моніторингу ефективності онлайн-рекрутингу ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	Поточне значення	Прогноз після впровадження	Відхилення
Кількість кандидатів на одну вакансію, осіб	4	12	+8
Середній термін закриття вакансії, днів	24	12	-12
Частка вакансій, закритих протягом місяця, %	58	90	+32
Кількість кандидатів у кадровому резерві, осіб	0	25	+25
Частка кандидатів, залучених через онлайн-рекрутинг, %	15	80	+65
Рівень задоволеності керівництва якістю кандидатів, балів (з 10)	6,0	8,5	+2,5

Як свідчать результати таблиці 3.8, найбільш суттєві зміни очікуються у сфері швидкості закриття вакансій та розширення кадрового резерву підприємства. Зокрема, кількість кандидатів на одну вакансію може зрости утричі, а середній строк пошуку працівників скоротиться на 12 днів.

Запропоновані заходи також сприятимуть підвищенню якості кадрового забезпечення підприємства. Більша кількість кандидатів дозволить здійснювати більш ретельний відбір персоналу та підвищити відповідність працівників вимогам

вакантних посад.

Окремим позитивним результатом стане покращення іміджу ТОВ «ВторІнвест Т» як роботодавця. Регулярна присутність підприємства на платформі Work.ua, якісно оформлені вакансії та оперативна комунікація з кандидатами сприятимуть підвищенню впізнаваності підприємства серед потенційних працівників та формуванню позитивної репутації на ринку праці.

Таким чином, запропоновані заходи щодо удосконалення процесу онлайн-рекрутингу дозволяють сформувати цілісну систему кадрового забезпечення підприємства, яка поєднує сучасні інструменти пошуку персоналу, механізми формування кадрового резерву та систему моніторингу результативності рекрутингу.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність удосконалення процесу онлайн-рекрутингу ТОВ «ВторІнвест Т» шляхом створення електронної бази кандидатів, стандартизації процедур відбору персоналу, автоматизації комунікацій з претендентами та формування кадрового резерву підприємства.

Запропонована модель кадрового резерву забезпечує накопичення інформації про перспективних кандидатів та створює умови для оперативного закриття вакансій у майбутньому. Водночас система моніторингу ефективності рекрутингу дозволяє здійснювати постійний контроль результативності кадрової роботи та своєчасно коригувати процес залучення персоналу.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме збільшенню кількості кандидатів на вакансії, скороченню строків пошуку працівників, підвищенню якості відбору персоналу та покращенню кадрового забезпечення підприємства. Це створить передумови для підвищення ефективності системи управління персоналом та загальної результативності діяльності ТОВ «ВторІнвест Т».

Ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом повинна підтверджуватися не лише організаційними перевагами, а й конкретними економічними результатами. Для ТОВ «ВторІнвест Т»

впровадження сучасних інструментів онлайн-рекрутингу та формування кадрового резерву спрямоване насамперед на скорочення часу закриття вакансій, зменшення втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці та покращення кадрового забезпечення виробничих процесів.

Як було встановлено у другому розділі, протягом 2023–2025 років чисельність персоналу підприємства скоротилася з 39 до 36 осіб, що відбулося одночасно зі зростанням обсягів реалізації продукції. Така ситуація свідчить про підвищення навантаження на наявних працівників та формує ризики подальшого дефіциту трудових ресурсів. Запропоновані у підрозділах 3.1–3.2 заходи спрямовані на мінімізацію цих ризиків шляхом підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємства.

Реалізація проєкту співпраці з платформою Work.ua потребуватиме певних фінансових витрат. До складу витрат включено придбання пакету послуг для роботодавців, підготовку та просування вакансій, а також організаційні витрати, пов'язані з адмініструванням процесу рекрутингу.

Таблиця 3.9

Витрати на реалізацію проєкту співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» з платформою Work.ua

Стаття витрат	Сума, грн
Придбання пакету послуг Work.ua	12000
Розміщення та просування вакансій	6000
Адміністрування та супровід рекрутингу	5000
Формування електронної бази кандидатів	3000
Інші організаційні витрати	2000
Разом	28000

Як свідчать дані таблиці 3.9, загальні витрати на впровадження проєкту становлять 28 тис. грн. Для підприємства, чистий дохід якого у 2025 році перевищив 82 млн грн, зазначена сума є незначною та не створює суттєвого фінансового навантаження.

Економічний ефект від реалізації заходів формується насамперед за рахунок

скорочення термінів закриття вакансій, зменшення втрат робочого часу, покращення кадрового забезпечення виробничих процесів та підвищення продуктивності праці персоналу. Враховуючи прогнозоване покращення організації роботи з персоналом та скорочення кадрового дефіциту, доцільно передбачити помірне підвищення продуктивності праці на 3 %, що є цілком реалістичним для підприємства досліджуваного масштабу.

На основі проведених розрахунків сформовано прогноз зміни основних показників діяльності підприємства після реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.10

Прогноз зміни показників ефективності діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» після впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р. (факт)	Проект	Відхилення (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	82311	84780	+2469
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	71618	73320	+1702
Валовий прибуток, тис. грн	10693	11460	+767
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	7214	7810	+596
Чистий прибуток, тис. грн	851	1310	+459
Рентабельність діяльності, %	1,03	1,55	+0,52 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2286,42	2355,01	+68,59

Дані таблиці 3.10 свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства. Зокрема, очікується зростання чистого доходу на 2469 тис. грн, що пов'язано з більш ефективним кадровим забезпеченням виробничих процесів та зменшенням втрат робочого часу через незаповнені вакансії.

Прогнозується збільшення валового прибутку на 767 тис. грн та операційного прибутку на 596 тис. грн. Найбільш важливим результатом є зростання чистого прибутку підприємства на 459 тис. грн або майже на 54 % порівняно з фактичним показником 2025 року.

Позитивна динаміка спостерігається також щодо рівня рентабельності діяльності. Після реалізації заходів прогнозується її підвищення з 1,03 % до 1,55 %, що є цілком реалістичним для підприємства досліджуваного масштабу.

що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів підприємства та загальної результативності господарювання.

Таким чином, результати проведеного економічного обґрунтування підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т». За відносно незначних витрат на реалізацію проєкту підприємство отримує суттєві організаційні та економічні переваги, пов'язані з покращенням кадрового забезпечення, підвищенням продуктивності праці та зростанням фінансових результатів діяльності.

Проведене економічне обґрунтування засвідчило практичну доцільність впровадження проєкту співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» з платформою Work.ua та заходів щодо удосконалення процесу онлайн-рекрутингу. Загальні витрати на реалізацію проєкту становлять 28 тис. грн, що є незначною величиною порівняно з масштабами діяльності підприємства.

Прогнозні розрахунки свідчать про можливість підвищення продуктивності праці персоналу, скорочення кадрового дефіциту та покращення результатів господарської діяльності. Очікується збільшення чистого прибутку підприємства на 459 тис. грн та зростання рівня рентабельності діяльності на 0,52 відсоткового пункту.

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечить не лише підвищення ефективності системи управління персоналом, але й створить передумови для покращення загальної результативності діяльності ТОВ «ВторІнвест Т».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі сучасних інструментів онлайн-рекрутингу та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення ТОВ «ВторІнвест Т».

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Досліджено теоретичні засади управління персоналом підприємства в умовах цифровізації рекрутингових процесів. Встановлено, що сучасна система управління персоналом повинна базуватися на використанні цифрових технологій, HR-аналітики та інструментів онлайн-рекрутингу, які забезпечують підвищення оперативності кадрового забезпечення та ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

2. Розкрито сутність і значення сучасних інструментів онлайн-рекрутингу. Визначено, що використання цифрових платформ працевлаштування дозволяє суттєво розширити коло потенційних кандидатів, скоротити терміни закриття вакансій та підвищити якість кадрового відбору. Найбільш перспективним інструментом для виробничих підприємств є спеціалізовані платформи працевлаштування, які забезпечують швидкий доступ до цільової аудиторії кандидатів.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом та рекрутингу. Обґрунтовано доцільність використання комплексної системи показників, яка включає характеристики кадрового складу, продуктивності праці, руху персоналу, результативності рекрутингу та рівня використання цифрових HR-інструментів.

4. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ВторІнвест Т». Установлено, що протягом 2023–2025 рр. чисельність персоналу підприємства скоротилася з 39 до 36 осіб, або на 7,7 %. Найбільше скорочення відбулося серед

виробничого персоналу, чисельність якого зменшилася з 30 до 28 осіб. При цьому виробничі працівники продовжують формувати основну частину кадрового складу підприємства та становлять 77,8 % загальної чисельності персоналу.

5. Проаналізовано кадровий потенціал та систему управління персоналом підприємства. Встановлено, що скорочення чисельності працівників супроводжується зростанням навантаження на персонал та посилює залежність результатів діяльності від своєчасного залучення нових працівників. Аналіз кадрових процесів засвідчив необхідність удосконалення системи пошуку кандидатів та формування кадрового резерву.

6. Оцінено використання сучасних інструментів рекрутингу на підприємстві. Виявлено, що лише 15 % кандидатів залучаються через цифрові канали пошуку персоналу, середня кількість кандидатів на одну вакансію становить 4 особи, а середній термін закриття вакансії досягає 24 днів. Такі показники свідчать про недостатній рівень використання можливостей онлайн-рекрутингу та необхідність його подальшого розвитку.

7. Для удосконалення системи управління персоналом розроблено проєкт співпраці ТОВ «ВторІнвест Т» із платформою Work.ua. Порівняльний аналіз показав, що серед основних платформ працевлаштування Work.ua отримала найвищу інтегральну оцінку – 76 балів, тоді як Robota.ua отримала 65 балів, Jooble – 51 бал, а OLX Робота – 47 балів. Це підтверджує доцільність використання саме цієї платформи для задоволення кадрових потреб підприємства.

8. Запропоновано заходи щодо удосконалення процесу онлайн-рекрутингу та формування кадрового резерву підприємства. Реалізація рекомендацій дозволить збільшити середню кількість кандидатів на одну вакансію з 4 до 12 осіб, або втричі, скоротити середній термін закриття вакансії з 24 до 12 днів, збільшити частку вакансій, закритих протягом місяця, з 58 % до 90 %, а також сформувати кадровий резерв у кількості 25 потенційних кандидатів.

9. Визначено організаційну ефективність запропонованих заходів. Очікується

збільшення кількості джерел залучення кандидатів із 3 до 7, створення електронної бази кандидатів, впровадження системи формування кадрового резерву та підвищення рівня використання цифрових інструментів рекрутингу з 15 % до 85 %, тобто на 70 відсоткових пунктів.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ВторІнвест Т» перейти від переважно традиційної моделі пошуку персоналу до сучасної системи онлайн-рекрутингу, підвищити результативність кадрового забезпечення, скоротити строки закриття вакансій, розширити кадровий резерв та створити передумови для подальшого розвитку системи управління персоналом підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
4. Васильєва О. О. Управління персоналом в умовах війни: цифровізація як відповідь на кризу людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. С. 886–892. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6956>
5. Воробець Т. І., Мохнацький М. Л. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. С. 216–221. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5885>
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
8. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3901>
9. Грідін О. В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 156–165. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472>
10. Гуменюк А. Формування стратегії управління персоналом підприємства. *Наукові*

- інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). С. 383–392. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12189>
11. Гурман О. М. Цифрове лідерство в HR-маркетингу: еволюція концепції та прикладні стратегії 2014–2025 рр. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. С. 793–801. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7134>
 12. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 284–290. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3850>
 13. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 213–238.
 14. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
 15. Заставний М. А. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. С. 172–178. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/>
 16. Коваленко С., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. Т. 350. № 1. С. 29–36. URL: <https://heraldes.khmnua.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2622>
 17. Колянко О. В. Застосування засобів діджиталізації у рекрутингу персоналу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2026. № 81. С. 173–177. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/2303>
 18. Котовська І. HR-аналітика як складова системи управління персоналом: оцінка впливу на ефективність управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7776>
 19. Коць О. О., Стойко М. М., Коць О. Р. Інтеграція штучного інтелекту в стратегію

- управління персоналом підприємства: пріоритети та переваги в умовах глобалізації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. С. 761–769. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6593>
20. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. С. 97–105. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>
21. Лосєва Е. С., Дашко І. М. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 277–282. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4976>
22. Любомудрова Н. Роль цифровізації управління персоналом у зниженні плинності кадрів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5975>
23. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
24. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
25. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
26. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
27. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 39–45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673>
28. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

- 29.Мирошниченко Г. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку персоналу в системі HR-менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2026. Т. 354. № 3. С. 178–183. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2709>
- 30.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 31.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 32.Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5200>
- 33.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 34.Скібська К. О., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. № 1. С. 107–114. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44727>
- 35.Скібська К., Крилов С. Формування особистого бренду рекрутера. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 469–476. URL: <https://www.business-inform.net>
- 36.Стойко М. М. Стратегії управління персоналом в умовах глобалізації та їх класифікація. *Управління змінами та інновації*. 2026. № 17. С. 225–232. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/315>
- 37.Суслов П. В. HR-цифровізація і формування мета-компетенцій персоналу як чинники антикризової адаптивності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/397568773>
- 38.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 39.Тертична Л. І., Семенова Д. В. Діджиталізація в сфері управління персоналом.

Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. С. 503–511. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5915>

40. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
41. Шкуренко О. В. Трансформації механізму управління персоналом в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2025. № 4. С. 239–245. URL: <https://eco-science.net>