

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____
« _____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: «Проектування систем набору і відбору персоналу»
(на прикладі ПП «Fanway Logistics»)

Виконавець:
Студент 4 курсу ФЕУП групи 3
Вербецький Артур Павлович

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна _____

АНОТАЦІЯ

**Вербецький А. П. «Проектування систем набору і відбору персоналу»
(на прикладі ПП «Fanway Logistics»))»**

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка та управління в HR-індустрії»

Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2024 рік

Випускна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Робота має 77 стор., табл.- 10, рис. – 32, 1 додаток, 30 літ.джерел.

Об'єктом дослідження є система підбору кадрів на ПП «Fanway Logistics».

У роботі розглядаються сучасні ефективні стратегії у процесі підбору персоналу логістичної компанії, зокрема ПП «Fanway Logistics».

Проведено аналіз сучасного стану персоналу та процесу підбору персоналу у ПП «Fanway Logistics».

Розроблено заходи щодо вдосконалення процесу підбору персоналу ПП «Fanway Logistics», а також розраховано економічно–соціальну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: підбір кадрів, найм кадрів, відділ кадрів, менеджер з персоналу, рекрутер, рекрутинг, методи підбору персоналу, джерела залучення персоналу.

ANNOTATION

**Verbetskyi A. «Designing systems of recruitment and selection of personnel»
(on the example of «Fanway Logistics PE»))»**

qualifying work for obtaining a master's degree
from specialty 051 «Economics»

according to the educational program «Economics and management in the HR industry»

Odesa National University of Economics
Odesa, 2024

The bachelor thesis consists of an introduction, three chapters, and conclusions. The work has 77 pages, 10 tables and 32 figures, 1 supplement and 30 lit. sources.

The object of the study is the personnel selection system at the «Fanway Logistics PE»

The work considers modern effective strategies in the process of personnel selection of a logistics company, in particular, «Fanway Logistics PE»

An analysis of the current state of personnel and the process of personnel selection in «Fanway Logistics PE» was carried out.

Measures have been developed to improve the personnel selection process of the «Fanway Logistics PE», as well as the economic and social effectiveness of the proposed measures has been calculated.

Key words: personnel selection, personnel recruitment, personnel department, personnel manager, recruiter, recruiting, methods of personnel selection, sources of personnel attraction.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ У ПРОЦЕСІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ.....	6
1.1 Поняття, принципи та етапи процесу підбору персоналу	6
1.2 Класичні та нетрадиційні методи підбору персоналу	11
1.3 Сучасні ефективні підходи до процесу підбору персоналу у логістичну компанію.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПЕРСОНАЛУ ТА ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ПП «FANWAY LOGISTICS»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Fanway Logistics».....	25
2.2 Аналіз кадрових процесів і витрат на персонал ПП «Fanway Logistics».....	32
2.3 Оцінка актуального стану системи підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics»	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПП «FANWAY LOGISTICS»	
3.1 Пропозиції та заходи щодо поліпшення процесу підбору персоналу ПП «Fanway Logistics»	52
3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення процесу підбору персоналу ПП «Fanway Logistics»	60
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Конкуренція на ринку послуг логістики постійно зростає, роль ефективного підбору персоналу для логістичних компаній України стає все більш критичною. Логістика, як сфера діяльності, вимагає точності, швидкості та інновацій, стикається з безперервними викликами, серед яких – швидкі зміни в технологіях, зростання очікувань клієнтів та складність ланцюгів постачання покладені у обмеження пандемії COVID-19, військового стану в Україні. У такому контексті, ефективний підбір кваліфікованих та мотивованих співробітників стає стратегічним завданням для будь-якої логістичної компанії.

Актуальність теми дослідження є посилення уваги тенденцій до професійної підготовки та компетентності кандидатів. Логістичні компанії активно використовують різноманітні інструменти для оцінки навичок та досвіду кандидатів, такі як тестування, інтерв'ю з кейсами та оцінка практичних навичок. Додатково, зростає значення вивчення soft skills та особистісних якостей кандидатів. Комунікативні здібності, емоційний інтелект, здатність до співпраці в команді, уміння працювати в стресових ситуаціях стають важливими критеріями при відборі персоналу.

Аналіз досліджень і публікацій у сфері логістики в Україні свідчить про активний інтерес як наукової спільноти, так і практиків. Низка досліджень зосереджена на вивченні актуальних проблем і тенденцій у логістичному менеджменті, оптимізації логістичних процесів, управлінні ланцюгами постачання та інноваційних підходах (холодна логістика) до управління логістикою. Науковці відомі своїми внесками у розвиток логістики, публікаціями та дослідженнями логістичній галузі: Денисенко Олександр, Коваленко Валентин, Мельник Андрій, Петренко Ірина, Сидоренко Олексій, Ткаченко Наталія, John J. Coyle (США), Martin

Christopher (Велика Британія), Douglas M. Lambert (США), Alan McKinnon (Велика Британія).

Предметом дослідження є новітні технології, підходи та стратегії, що використовуються в сучасному підборі персоналу у ПП «Fanway Logistics».

Об'єкт дослідження є процес підбору персоналу, який включає в себе всі етапи та аспекти від ідентифікації потреб ПП «Fanway Logistics» в персоналі до остаточного вибору та прийняття кандидатів на роботу.

Мета роботи розробка заходів щодо вдосконалення процесу підбору в ПП «Fanway Logistics».

Для досягнення поставленої мети було виокремлено наступні завдання:

- 1) розглянути теоретико-методологічні аспекти дослідження підбору персоналу в організації;
- 2) проаналізувати та надати оцінку процесу підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics»;
- 3) розробити пропозиції та заходи щодо вдосконалення підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics»;
- 4) обґрунтувати соціально – економічну ефективність заходів щодо вдосконалення процесу підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics».

Інформаційну базу дослідження складають КЗоТ України та нормативно-правові акти, бухгалтерський баланс за попередні три роки діяльності ПП «Fanway Logistics», кадрова документація та устав підприємства.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, 10 таблиць, 32 рисунків, 1 додаток та бібліографічного списку 30 джерел.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ У ПРОЦЕСІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Поняття, принципи та етапи процесу підбору персоналу

Компанії активно займаються підбором, адаптацією, навчанням та розвитком свого персоналу для підвищення їх ефективності та відповідальності. Однак навіть при всіх зусиллях може виникнути дефіцит кваліфікованих кандидатів. У таких випадках важливо заповнювати управлінські та професійні вакансії декількома кандидатами, включаючи зовнішніх та внутрішніх. Для підвищення ефективності роботи персоналу важливо сприяти конструктивній співпраці, де кожен працівник може розвивати свій потенціал. Створення такої атмосфери потребує уваги до підбору та адаптації персоналу, оскільки якість персоналу впливає на його майбутню продуктивність. Сьогодні спостерігається перехід до активних методів рекрутингу для привернення найбільш підходящих кандидатів.

Для покращення ефективності та надійності процесу підбору необхідно ретельно перевіряти професійні та особисті якості кандидатів, використовуючи різні методи та джерела інформації. Підбір кандидатів відбувається поетапно, при цьому на кожному етапі відсіюються кандидати, які не відповідають вимогам. Спочатку оцінюється об'єктивність знань і навичок, необхідних для роботи. Таким чином, створюється складна система підбору персоналу, що включає кілька етапів, і вирішальне значення має ідентифікація та відбір персоналу [1].

Процес підбору персоналу (*рекрутинг*) - стратегічні заходи, які компанія виконує для знаходження найбільш підходящого кандидата на вакантну посаду. Фахівці вважають, що більша кількість кандидатів із різним спектром навичок допомагає зменшити ризик неправильного вибору. Високі вимоги до кандидатів можуть зменшити кількість кандидатів та витрати на процес підбору. Дефіцит

кваліфікованих кадрів на ринку праці обмежує вибір кандидатів та знижує кваліфікаційні вимоги. Завданням HR-менеджера є оцінка кандидатів та відбір тих, хто відповідає цілям організації, що є способом управління якістю людських ресурсів організації. *Рекрутинг* передбачає формування резерву кандидатів, з якого обираються найбільш підходящі співробітники. *Рекрутинг* здійснюється через зовнішні та внутрішні джерела.

До *зовнішніх методів підбору* відносяться реклама у газетах і галузевих журналах, звернення до кадрових агентств, управлінських консультацій, а також направлення людей на курси навчання або підвищення кваліфікації. Поширеним методом внутрішнього підбору є розсилка інформації про нові вакансії та запрошення працівників, які відповідають вимогам або були у складі кадрового резерву. Також ефективним може бути прохання до працівників компанії порекомендувати роботу своїм друзям, знайомим [1].

Для визначення критеріїв підбору персоналу необхідно ретельно проаналізувати вимоги, що ставляться до вакансії, і чітко визначити якості, які кандидат повинен мати. Кожен критерій, такий як досвід, стан здоров'я або особистісні якості, повинен бути об'єктивно оцінений з урахуванням конкретних потреб організації та вимог посади.

Оцінка кандидатів часто базується на їхньому освітньому рівні, проте важливо, щоб цей рівень був зв'язаний з успішним виконанням роботи. Наприклад, для деяких посад важливіше не просто наявність вищої освіти, але і специфічні навички або знання, які можуть бути отримані через практичний досвід або додаткову підготовку.

Досвід роботи також є важливим фактором, оскільки він свідчить про практичні здібності кандидата. Багато роботодавців надають перевагу кандидатам з відповідним досвідом, оскільки це може зменшити час, необхідний для адаптації нового працівника.

Одним із способів відібрати кандидатів є проведення тестів або симуляційних завдань, що максимально наближені до реальних умов роботи. Це дозволяє краще оцінити навички та здібності кандидатів та їхню придатність для конкретної посади.

Основна мета процесу підбору персоналу - створення резерву кандидатів, які можуть відповісти на майбутні потреби організації. Це означає не лише вибір кандидатів для поточних вакансій, але і урахування можливих змін у штаті через вихід на пенсію, переведення або інші фактори [1]. Ключові принципи підбору персоналу зображені на рис.1.1

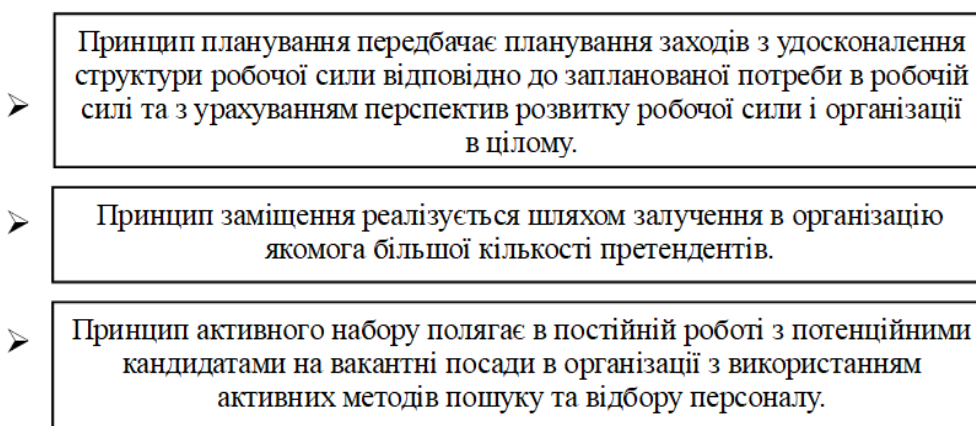


Рис. 1.1. Ключові принципи підбору персоналу

(Джерело: складено за даними [1])

Рекрутинг виступає, як інвестиція, оскільки вимагає значних витрат, але ефективний відбір персоналу може приносити значні вигоди, такі як підвищення рентабельності та покращення іміджу компанії, а також зменшення текучості кадрів.

Відбір персоналу можна розглядати як ділову угоду, де обидві сторони - роботодавець і кандидат - прагнуть досягнути вигоди. Роботодавець шукає оптимального працівника для конкретних завдань, а кандидат - роботу, яка відповідає його інтересам та потребам.

Залучення персоналу охоплює процес найму співробітників як з внутрішніх, так і зовнішніх джерел з метою задоволення майбутніх потреб організації у кадрах. Ця діяльність починається з аналізу ринку праці, але її масштаби не обмежуються лише цим.» [1]. Підбір персоналу поетапно наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Поетапний процес підбору персоналу компанії

Етапи процесу підбору персоналу	Складові етапу підбору персоналу
Ідентифікація потреби у персоналі	Встановлення вимог до потенційних працівників. Розробка критеріїв для вирішення кадрових питань.
Формування підходу до залучення персоналу	Розробка стратегії найму, що відповідає загальній стратегії організації.
Визначення профільних вимог	Збір інформації про вакансію та визначення необхідних кваліфікацій і якостей для кандидатів.
Розроблення процедур набору	Створення документації, правил і методик для відбору персоналу. Визначення умов оплати праці та мотивації.
Пошук кандидатів	Визначення джерел та методів залучення кандидатів. Вибір оптимальної стратегії найму.
Відбір та набір персоналу	Проведення процедур відбору. Створення кадрового резерву та вибір методів оцінювання кандидатів.
Адаптація нових працівників	Забезпечення умов для ефективного входження новачків в організацію.

Джерело: складено за даними [1].

Відбір персоналу – складний та багато етапний процес. Розглянемо його ключові аспекти та принципи за допомогою рис.1.2.

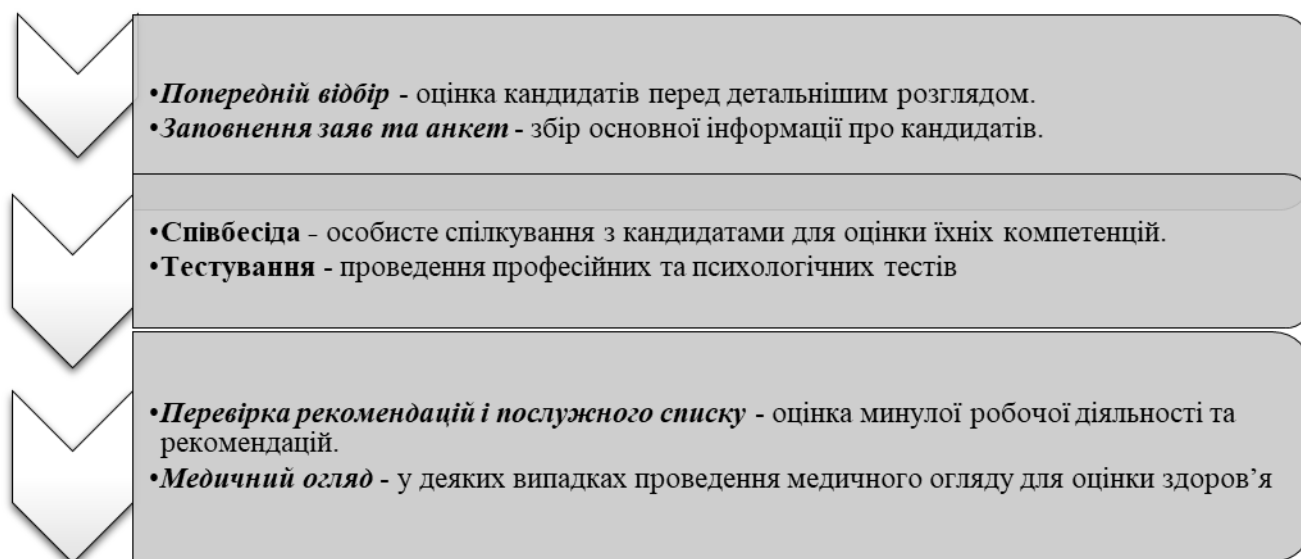


Рис. 1.2. Ключові аспекти та принципи підбору персоналу

(Джерело: складено за даними [1])

Принципи є основними складовими для створення ефективної та відповідної системи підбору персоналу, яка відповідає потребам та стратегічним цілям організації:

✓ *Принцип плановості* передбачає систематичне планування процесу підбору персоналу. Вибір кандидатів має бути обґрунтованим та спрямованим на вирішення чітко визначених потреб в кадрах, що відповідають стратегічному розвитку організації.

✓ *Принцип альтернативності* полягає в створенні ситуації, де доступно кілька варіантів вибору кандидатів, дозволяє вибирати з більш широкого кола претендентів та підвищує шанси на відбір найбільш підходящих кандидатів для вакансій.

✓ *Принцип активного підбору* передбачає активне залучення потенційних кандидатів за допомогою різноманітних методів та підходів, таких як професійні соціальні мережі, рекрутингові агентства та організація кар'єрних заходів [1].

Вірне та доцільне застосування принципів та етапів у процесі підбору персоналу є ключовим для досягнення успіху в цій справі. Суворе дотримання

принципів, таких як об'єктивність, ретельність та прозорість, сприяє створенню ефективного механізму для відбору найкращих кандидатів для компанії. Поетапне проведення процесу, починаючи від аналізу потреб і закінчуючи остаточним вибором керівництвом компанії, дозволяє враховувати всі необхідні аспекти і забезпечує високий рівень об'єктивності та точності при ухваленні рішень. Відповідне дотримання принципів та етапів підбору персоналу є важливим фактором успішного завершення цього важливого процесу для будь-якої організації [1].

1.2 Класичні та нетрадиційні методи підбору персоналу

Процес первинного відбору розпочинається з оцінки кандидатів щодо їхньої відповідності вимогам, що ставляться до профілю посади у даній організації. Головна мета полягає в тому, щоб відсіяти кандидатів, які не задовольняють мінімальним критеріям вакансії. Методи первинного відбору різняться в залежності від бюджету, стратегії, корпоративної культури та важливості посади. Серед найпоширеніших методів можна виділити аналіз даних, тестування, експертизу, моделювання та інтерв'ю. Аналіз даних включає в себе біографічні методи (аналіз особистих документів) та контент-аналіз (аналіз текстового матеріалу з дослідницькою метою). Біографічний аналіз ґрунтується на припущенні, що інформація про особу є показником її потенціалу. Цей метод, хоч і простий та економічно ефективний, не завжди враховує поточні можливості кандидата та його потенціал для професійного зростання. Тому його використання при відборі на керівні посади вимагає обережності. Для більш точної оцінки можна використовувати тести. Початково тестування «на професійну придатність» використовувалося для високопрестижних професій, таких як астронавти, військові та пілоти, але з часом стало застосовуватися і для менеджерів та інших спеціалістів.

Такі методи використовуються не лише у приватних компаніях, але й у державних установах та навчальних закладах [1].

Перевагами тестування є можливість оцінки поточного рівня компетентності кандидата, враховуючи особливості конкретної організації та вимоги майбутньої посади. Однак недоліками цього методу є високі витрати, потреба у консультаціях та обмеженість тестових завдань. Рішення про використання цього методу залежить від фінансового стану та стратегічних цілей кожної організації.

Методи моделювання включають рольові ігри, які створюють ситуації, аналогічні реальним робочим умовам, та оцінки навичок та реакцій кандидатів.

Тести почерку ґрунтуються на теорії, що почерк відображає особистість та здібності людини. Цей метод часто застосовується на початковому етапі відбору, хоча з розвитком сучасних технологій він втрачає актуальність [1].

У сфері логістики важливо правильно підбирати персонал, оскільки вона є ключовою для успішної діяльності бізнесу. Вона вимагає відповідних навичок і врахування деяких аспектів:

- ✓ Операції у логістиці дуже складні, і для успішного вирішення завдань потрібна велика організація і координація. Персонал повинен мати не лише технічні знання, але й вміти працювати в умовах великого обсягу інформації і швидких змін.
- ✓ Розвиток технологій у цій галузі потребує спеціалістів, які володіють сучасними інструментами для оптимізації процесів.

У зв'язку з глобалізацією, логістичні компанії взаємодіють з партнерами з різних країн. Тому важливо, щоб персонал розумів культурні відмінності і міг працювати в міжнародному середовищі.

Логістика потребує постійного аналізу і вдосконалення процесів. Від працівників в цій галузі часто очікують стратегічного мислення і здатності впроваджувати інноваційні рішення [1].

Підбір персоналу для логістичної галузі вимагає пристарілі уваги до низки аспектів, оскільки правильно вибраний персонал є ключовим чинником для успіху у цій стратегічно важливій сфері.

Інвестування часу та ресурсів у підбір високоякісного персоналу для логістичної компанії є вирішальним для забезпечення успішності її функціонування і розвитку. Для оптимізації витрат ресурсів і часу рекомендується розробити карту посади.

Карта посади – документ, що містить детальний опис обов'язків, вимог та очікуваних результатів для конкретної посади в організації. Основна мета карт посад полягає у чіткому визначенні вимог до працівника на певній посаді, а також установленні критеріїв оцінки його ефективності [1].

1. *Визначення ролі та обов'язків.* Карти посад допомагають чітко визначити ролі та обов'язки кожного працівника в логістичній компанії, де ефективність операцій сильно залежить від чіткого виконання завдань на кожному етапі процесу.

2. *Підвищення ефективності управління персоналом.*

3. *Підвищення мотивації працівників.*

4. *Полегшення процесу підбору та адаптації нових працівників.* Карти посад полегшують адаптацію нових працівників, забезпечуючи їм чітке розуміння їхньої ролі в компанії з першого дня.

5. *Підтримка відповідності законодавчим вимогам* трудового законодавства України, дозволяють документально зафіксувати обов'язки та права працівників, що є важливим аспектом у випадку перевірок або трудових спорів.

6. *Підтримка розвитку компанії.* Карти посад є важливим інструментом для стратегічного планування та розвитку компанії, дозволяють керівництву аналізувати структуру компанії, виявляти необхідність у нових посадах або змінах у існуючих, а також планувати розвиток персоналу відповідно до довгострокових цілей компанії. Загальний зміст такої карти представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Карта посади для логістичної компанії

Назва посади	«Логіст», «Менеджер з поставок», «Спеціаліст зі складського обліку» тощо.
Опис обов'язків	Планування та координація логістичних процесів. Організація транспортування та складського обслуговування. Моніторинг та контроль за рухом вантажів. Ведення складського обліку та інвентаризація запасів. Взаємодія з постачальниками та клієнтами компанії.
Вимоги до кваліфікації	Вища освіта в галузі логістики або економіки. Досвід роботи в логістиці від 2 років. Вміння користуватися програмним забезпеченням для управління логістичними процесами (наприклад, ERP-системами). Висока комунікабельність та здатність до роботи в команді.
Очікуваний результат	Оптимізація логістичних процесів з метою зменшення витрат та підвищення ефективності. Забезпечення своєчасності та якості поставок. Мінімізація ризиків та збитків під час транспортування та зберігання вантажів.
Компетенції	Аналітичні навички, організаційні та управлінські здібності. Знання законодавства у галузі логістики. Висока рівень впевненості у власних рішеннях.
Умови праці	Гнучкий графік роботи. Можливість розвитку кар'єри та професійного зростання. Корпоративні бонуси та соціальні пакети.

Джерело: *складено за даними [1].*

1.3 Сучасні ефективні підходи до процесу підбору персоналу у логістичну компанію

Сучасна економічна обстановка в країні свідчить про те, що багато організацій працюють не належно ефективно, і це часто пов'язано з низькою продуктивністю та якістю праці. Однак головним джерелом успіху будь-якої компанії не є її технічне, технологічне або інформаційне забезпечення, а люди, які завдяки своїм розумовим здібностям і професійним якостям рухають компанію вперед, незалежно від того, чи це мале підприємство чи велика транснаціональна корпорація. Працівники, люди, є найціннішим активом будь-якої організації, але в той же час вони є найбільш

непередбачуваними і складними управляти об'єктами. Без кваліфікованих і відповідальних працівників навіть найпередовіші ідеї, технології і наукові досягнення не матимуть сенсу. Успішність та ефективність організації, її конкурентоспроможність та життєздатність в значній мірі залежать від складу її працівників і їхньої роботи. Це в основному відповідає менеджерам і системі управління організацією. Серед всіх сучасних управлінських проблем особливо важливою є управління персоналом, оскільки будь-яка організація складається з людей, які працюють у ній, тобто її персоналу. Ефективна система підбору персоналу є передумовою формування потужного та результативного персоналу організації [2].

У сучасних умовах транспортна система виступає як невід'ємна складова економіки країни, що забезпечує її життєву активність. Транспортна галузь відіграє ключову роль у розвитку національної економіки завдяки своїм важливим функціям. Розвиток логістичного сектору сприяє підвищенню якості та ефективності надання професійних послуг, а також забезпечує зручність для споживачів і результативність для економіки в цілому.

Аналізуючи сучасний стан підприємств в Україні, можна зробити висновок, що більшість організацій, які не активно використовують сучасні підходи у менеджменті, мають застарілу систему управління персоналом. У той же час, жодна організація, зокрема транспортно-логістична, не може ефективно функціонувати без залучення кваліфікованих працівників. Управління персоналом є складною задачею, яка вимагає комплексного підходу та серйозної уваги. На жаль, багато керівників підприємств надають перевагу операційним процесам, ігноруючи значущість людського капіталу [2].

Реалії сьогодення свідчать, що однією з найпоширеніших проблем кадрового менеджменту в більшості сучасних організацій, особливо малих і середніх є недооцінення його значення і важливості. Кадровими питаннями

прийняття/звільнення працівників займається менеджер особисто, або за його дорученням інший співробітник, не системно, а ситуативно по мірі нагальної необхідності. В значній частині організацій де в штаті існує фахівець/відділ по роботі з персоналом, часто вони виконують суто статистичні функції по обліку складу і чисельності працівників і документальне оформлення прийняття/звільнення співробітників. Тривалий період часу вітчизняні підприємства не відчували проблеми з дефіцитом працівників, навпаки, чисельність перевищувала потребу. Сьогодні ситуація кардинально змінилась, багато організацій не можуть задовольнити потребу в працівниках іноді навіть для виконання робіт низької кваліфікації. Через значну, переважно сезонну, трудову міграцію, ми маємо парадоксальну ситуацію: високий рівень безробіття населення і в той же час дефіцит на ринку праці.

Будь-яка організація в той чи інший період своєї роботи починає відчувати потребу в залученні додаткових працівників чи оновленні існуючих кадрів. Часто складається ситуація при якій формальних кандидатів на ті чи інші посади існує достатньо, але реально заповнити вакансію не просто, з'являється потреба в правильному підборі персоналу. Адже важливою складовою в забезпеченні високої конкурентоспроможності підприємства є «людський фактор» [2].

Підбір персоналу включає в себе пошук, оцінку та відбір кандидатів, які відповідають вимогам на конкретні посади і мають бажання та можливості працювати відповідно до поточних і стратегічних планів організації. Вибір нових працівників залежить від різних факторів, які можуть бути представлені на рисунку 1.3. [3].

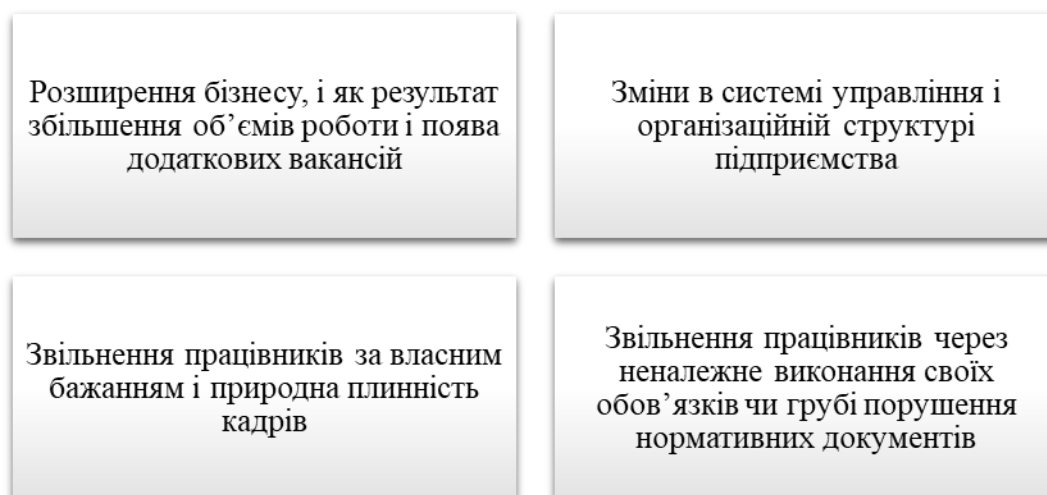


Рис. 1.3. Передумови для набору нових працівників

Джерело: складено за даними [1]

Процес підбору персоналу за традиційним підходом складається з таких етапів:

- ✓ Визначення стратегії розвитку підприємства для забезпечення правильного вибору методів підбору персоналу.
- ✓ Встановлення переліку необхідних якостей та вимог до майбутнього працівника.
- ✓ Формулювання опису вакансії.
- ✓ Створення резерву кандидатів на вакантну посаду.
- ✓ Аналіз резюме та інших даних кандидатів.
- ✓ Оцінювання кандидатів за встановленими критеріями.
- ✓ Проведення аналізу зібраної інформації.
- ✓ Прийняття на роботу найбільш підходящих кандидатів[3].

Тобто, загальний вигляд процесу підбору персоналу на логістичному підприємстві відображено на рис.1.4.



Рис. 1.4. Загальний вигляд процесу підбору персоналу на логістичному підприємстві

Джерело: складено за даними [1]

Роботодавець має можливість обирати між внутрішнім і зовнішнім джерелами для заповнення вакансій. У деяких випадках внутрішній підбір персоналу є вигідним, оскільки дозволяє заповнити вакансії з вже існуючого персоналу підприємства. Це зменшує час на адаптацію нових працівників, оскільки вони вже знайомі з колегами та процесами в організації.

Три методи внутрішнього підбору персоналу включають:

- Внутрішній конкурс, де кадрова служба повідомляє всіх працівників про відкриті вакансії та закликає їх інформувати своїх знайомих.
- Поєднання професій, що використовується для короткострокових проектів або завдань, коли потрібно зробити невеликий обсяг робіт.

➤ Ротація, яка передбачає переміщення працівника на іншу посаду всередині організації [3].

Існує кілька ефективних методів пошуку кандидатів зовнішніх джерел:

✓ Використання засобів масової інформації та доступних джерел глобальної мережі, таких як друковані видання, інтернет-ресурси та веб-сайти компаній - метод є найпоширенішим через його відносну доступність і низькі витрати часу та коштів. Спеціалізовані сайти для пошуку роботи або персоналу також дуже популярні.

✓ Пошук через родичів, знайомих або за рекомендаціями - метод особливо популярний у новостворених малих організаціях, хоча у великих компаніях може викликати проблеми з особистими відносинами на роботі.

✓ Залучення випускників закладів вищої освіти через Preliminaring. Цей метод часто використовується великими компаніями, які можуть встановити співпрацю з університетами, організовувати курси та тренінги для студентів та пропонувати можливості стажування та практики. Такий підхід сприяє довгостроковому зрощуванню та розвитку кадрів [4].

Звернення до рекрутингових та кадрових агенцій є популярним методом у разі нагальної потреби в працівниках або при регулярній співпраці - метод вважається одним з найефективніших, оскільки такі агентства зазвичай мають розгалужений список кандидатів на різні посади, від прибиральниць до топ-менеджерів.

Такі агенції можуть надавати різноманітні послуги, включаючи:

Executive Search - прямий пошук найбільш підходящих кандидатів на високі посади через аналіз ринку праці, що зазвичай використовується для приваблення керівників верхнього рівня та висококваліфікованих фахівців.

Head Hunting - «полювання за головами» - пошук і відбір керівників верхнього рівня або унікальних фахівців з конфіденційними умовами, включаючи переманювання досвідчених кадрів, що вже працюють в інших організаціях.

Класичний рекрутмент - використання простіших методів знаходження кандидатів на посади середнього рівня та офісного персоналу через інтернет, бази даних та оголошення.

Пошук талантів - напрям підбору перспективних і цікавих людей через відвідування конференцій, моніторинг мережі інтернет та інші заходи.

Набір та використання методів дозволяють залучити кандидатів з різним рівнем кваліфікації і досвідом для відповідних вакансій [4].

Скринінг - швидке відсіювання кандидатів, проводиться за допомогою аналізу їх резюме за стандартними критеріями, такими як освіта, кваліфікація, досвід роботи в подібних компаніях, досягнення та стаж. Після скринінгу спеціаліст отримує певну кількість резюме, а вибір кандидатів проводиться замовником. Кадрове агентство виступає постачальником відповідних кандидатів. Терміни скринінгу зазвичай коливаються від 1 до 10 днів. Цей метод часто застосовується для підбору персоналу для операційної ланки, таких як секретарі, оператори колл-центрів, бухгалтери, продавці-консультанти, водії тощо.

Консультативні послуги з підбору персоналу, кадрової політики та управління людськими ресурсами включають організацію структури компанії, консультації з керівництва персоналом, процесів рекрутингу, внутрішніх комунікацій, а також розроблення стратегій мотивації та компенсації.

Leasing - це послуги з оренди працівників на певний термін та за певних умов, коли працівники фактично працюють для агентства.

Outplacement - це послуги з працевлаштування персоналу, які покидають компанію-замовника за визначеними умовами. Ця послуга фінансується компанією-замовником [4].

Аутстафінг, або «оренда персоналу», це тимчасове надання персоналу підприємству-замовникові, яке виникає у випадках потреби. Система, хоч і зручна, є досить новою і використовується з обережністю через нечіткість законодавства.

Основні напрями зовнішнього рекрутингу можуть бути ефективно використані й самою службою персоналу підприємства, якщо вона має професійних фахівців. При правильному застосуванні цих напрямів можна успішно вирішити будь-які питання підбору персоналу для підприємства.

Для ефективного пошуку та підбору кандидатів необхідно скласти «портрет» потенційного співробітника компанії, тобто чітко визначити, яка саме людина необхідна організації. Зазвичай цей "опис" базується на посадових інструкціях, кваліфікаційних картках, профілях особистості або методах моделювання компетенцій [5].

«Важливим етапом в підборі працівників є належне розміщення вакансії, що передбачає уважний вибір місця розміщення і уважне формування "скелету" вакансії. Точне описання обов'язків і вимог до кандидатів має велике значення для зацікавлення потенційних фахівців і залучення висококваліфікованих працівників.

В сучасних умовах бізнесу виділяють традиційні та нетрадиційні методики підбору персоналу. В практиці вітчизняних компаній найбільш поширеними є традиційні методи. Вони характеризуються чітким алгоритмом дій і не вимагають запрошення спеціалістів з особливими навиками, як, наприклад, використання поліграфічних досліджень, які є нетрадиційним методом. Більш прогресивні організації частіше використовують нетрадиційні методи підбору персоналу.

Враховуючи специфіку діяльності транспортно-логістичних компаній, необхідно вносити корективи як у систему управління в цілому, так і у систему підбору персоналу [6].

Транспортно-логістичні підприємства мають свої особливості, серед яких:

Відсутність конкретного кінцевого продукту в традиційному розумінні, оскільки основним продуктом таких підприємств є надання послуг з перевезення вантажів або пасажирів.

Менеджери логістики повинні бути здатні використовувати комплексні логістичні комп'ютерні моделі, а не обмежуватися простим обліком логістичних потоків у таблицях Excel.

Висування специфічних вимог до здоров'я водіїв, які повинні проходити попередні, періодичні, щоденні передрейсові та післярейсові медичні огляди.

Послуги з перевезення вантажів і пасажирів підлягають ліцензуванню відповідно до вимог законодавства.

Перераховані особливості вимагають спеціалізованого підходу та врахування управлінських та організаційних процесів на транспортно-логістичних підприємствах [6].

В процесі підбору персоналу для транспортного підприємства критично важливо, щоб працівники брали на себе відповідальність за своєчасну доставку та збереженість вантажу, що є основою для досягнення ефективності виробництва. Крім професійних навичок, важливо враховувати і фізичні, і особисті характеристики кандидатів, оскільки це має значення для успішності роботи на транспортних підприємствах. Особливу увагу слід приділяти психологічній відповідності працівника вимогам професії, особливо в ситуаціях, коли від його дій залежить безпека людей та матеріальних цінностей. З урахуванням різноманітності перевезених вантажів та необхідності використання спеціалізованого обладнання, а також виконання різних умов перевезень, керівництво транспортного підприємства стикається з рядом складнощів у управлінні транспортним процесом, оскільки зростає кількість факторів, які потребують уважного розгляду при управлінських рішеннях [6].

Зважаючи на те, що аналіз резюме та співбесіди є основним методом підбору персоналу на підприємстві, пропонується впровадження нових прогресивних методів та удосконалення вже використовуваних. Серед таких методів можуть бути тестові завдання, теоретичне вирішення реальних кейсів на логістичному підприємстві, розширення етапів інтерв'ю у разі сумнівів щодо кандидата, а також введення випробувального терміну для підвищення мотивації. Останнім часом все більшої популярності набувають методи підбору персоналу через соціальні мережі, які є зручними і відносно недорогими.

Дослідники виокремлюють низку актуальних проблем українських підприємств, які негативно впливають на кадровий менеджмент. Наприклад, у багатьох українських організаціях власник і генеральний менеджер є однією особою, що створює додаткові перешкоди в розвитку, а також негативно позначається на підборі працівників, який часто ґрунтується на лояльності до власника, родинних чи товариських зв'язках, а не на професіоналізмі, що може вести до необґрунтованого збільшення чисельності працівників при низькій ефективності. Також несприятливо впливає створення додаткових зайвих посад «під свого» працівника [2].

Низький професійний рівень кадрових менеджерів в організаціях стає актуальною проблемою. Неправильне сприйняття цієї сфери діяльності, як менш важливої призводить до зниження вимог до кандидатів на цю посаду і оплати праці, що унеможливорює залучення професіоналів відповідного рівня. Залучення професійних рекрутингових агентств часто вважається недоцільним.

Проблема навчання та підвищення кваліфікації працівників є також актуальною та парадоксальною. Багато роботодавців бажають мати освічених та кваліфікованих працівників, але не бажають вкладати в це кошти або навіть не підтримують навчання, що фінансується з інших джерел. Однак це необхідна умова, оскільки крім професійного навчання, підвищення кваліфікації персоналу

транспортно-логістичних компаній повинне включати психологічну підготовку відповідно до умов роботи.

Надмірний консерватизм та неохота до змін у менеджменті підприємства можуть призвести до централізованої та бюрократичної системи, що втрачає гнучкість та адаптивність. Важливо розуміти, що відсутність бажання змінювати та розвивати компанію може стати перешкодою у досягненні успіху. Ділова культура та поважне ставлення до працівників також відіграють ключову роль у результативності та ефективності менеджменту персоналу [2].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПЕРСОНАЛУ ТА ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ПП «FANWAY LOGISTICS»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Fanway Logistics»

ПП «Fanway Logistics» є ключовим гравцем у сфері транспортно-логістичних послуг на півдні України. Вони спеціалізуються на консолідації вантажів у Китаї та їх подальшій доставці до України морським або повітряним транспортом, забезпечуючи повний цикл послуг від перевезення до розмитнення та доставки.

Крім того, компанія володіє власними складами у різних країнах, що дозволяє їм пропонувати клієнтам вигідні тарифи на зберігання товарів. Вони розробили ефективні логістичні маршрути, які допомагають зменшити витрати та економити час для клієнтів.

ПП "Fanway Logistics" займається не лише перевезенням товарів, але й надає послуги з консолідації вантажів у Китаї та Греції. Вони об'єднують вантажі з різних відправників у один контейнер або партію для більш ефективного та економічного транспортування. Такий підхід дозволяє знизити витрати на перевезення і оптимізувати логістичні процеси.

Крім того, наявність власних складів у різних країнах покращує сервіс для клієнтів, оскільки вони можуть забезпечити зберігання товарів протягом усього логістичного ланцюга, дозволяє зменшити час, потрібний для переміщення товарів з одного місця на інше, та забезпечує безпеку його зберігання.

Надійні партнерські зв'язки зі світовими лідерами у сфері перевезень, такими як «Evergreen», «MSC», «Cosco», «FedEx», гарантують високу якість та надійність

послуг компанії «Fanway Logistics». Це дозволяє забезпечити клієнтам швидкі та надійні доставки, які відповідають найвищим стандартам у цій галузі [7].

Загальні відомості про ПП «Fanway Logistics» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПП «Fanway Logistics»

Повне найменування:	Приватне підприємство «Fanway Logistics»
Діяльність:	Послуги з транспортно-логістичного забезпечення
Місцезнаходження:	Одеська обл., м. Одеса, Овідіопольське шосе, 7км
Міжміський код, телефон та факс:	(098) 960 03 13; (093) 213 99 57
Електронна адреса:	info@fanwaylogistics.com.ua fanwaylogistics@gmail.com
Офіційний сайт:	fanwaylogistics.com.ua

Джерело: складено за даними [7].

Основні напрямки діяльності ПП «Fanway Logistics» відображено на рис.2.1. Морські маршрути зазвичай мають менші тарифи порівняно з іншими видами транспорту, такими як повітряний або автомобільний, стосується як основних витрат на перевезення, так і затрат на паливо, обслуговування та інші додаткові витрати.

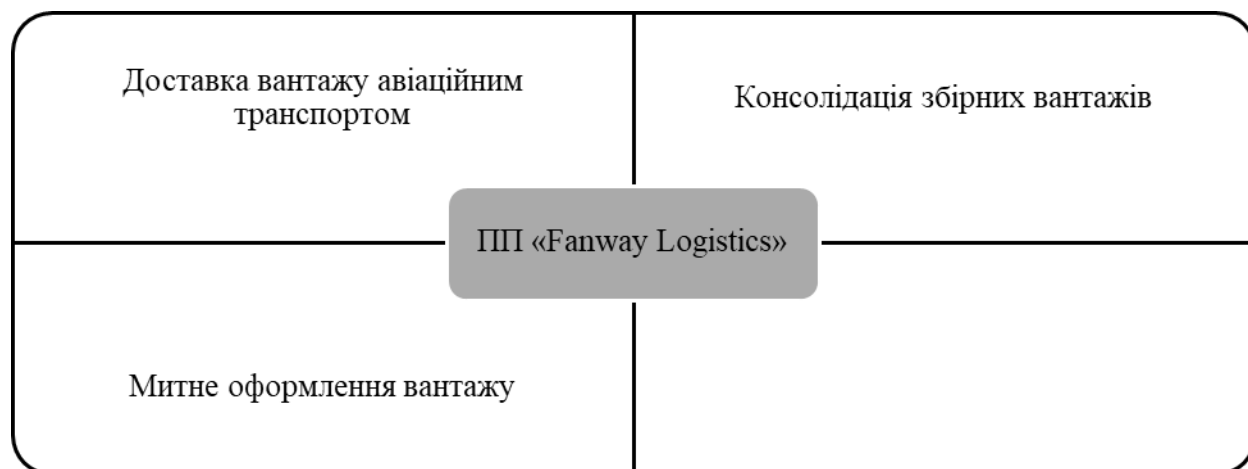


Рис. 2.1. Основні напрямки діяльності ПП «Fanway Logistics»

Джерело: складено за даними [7]

Крім того, морські перевезення зазвичай мають стабільні розклади і регулярні маршрути, що дозволяє планувати доставку заздалегідь і ефективно керувати логістичними процесами, важливо для бізнесу, який прагне забезпечити надійність та стабільність у постачанні своїх товарів.

Авіап перевезення є одним з найшвидших і найефективніших способів перевезення вантажів, особливо важливо для клієнтів, які потребують швидкого доставки товарів, незалежно від маршруту. За допомогою авіап перевезень, вони можуть максимально швидко надіслати та отримати товари, зменшуючи час в дорозі до мінімуму.

Крім того, консолідація збірних вантажів є ефективним способом оптимізації логістичних процесів. Вона дозволяє об'єднати товари від декількох відправників для транспортування однією партією, що сприяє зниженню витрат на доставку та оптимізації використання транспортних засобів.

Компанія «Fanway Logistics» надає повний комплекс митного оформлення, що дозволяє оптимізувати всі процеси та забезпечує їх максимальну ефективність. Вони пропонують вигідні тарифи та дотримуються узгоджених термінів, що робить їх послуги привабливими для клієнтів, які цінують якість та надійність у логістичних операціях [7].

Ретельне дослідження різних аспектів фінансової діяльності компанії має вирішальне значення для оцінки її ефективності та стійкості на ринку. Аналіз техніко-економічних показників є ключовим інструментом, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити потенціал для її подальшого розвитку. Ґрунтовний розгляд фінансових даних надає важливу інформацію для прийняття рішень щодо стратегії та вектору руху організації. Основні, на нашу думку, техніко-економічні показники діяльності ПП «Fanway Logistics» наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПП «Fanway Logistics»
за період 2021 – 2023 рр.**

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р /2022р	2023р /2021р
1. Об'єм виробництва продукції, тис.грн.	17401.0	6123.8	12247.5	35.19	200.00	70.38
2. Виручка від реалізації, тис.грн.	15855.5	5707.2	11414.8	36.00	200.01	71.99
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	4684.0	1458.7	6086.0	31.14	417.22	129.93
4. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	11171.5	4248.5	5328.8	38.03	125.43	47.70
5. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1460.1	(970.5)	993.1	(66.47)	(102.33)	68.02
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	864.5	204.1	344.0	23.61	168.54	39.79
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	41	27	32	65.85	118.52	78.05
8. Фондоозброєність, тис.грн./особа	21.1	7.6	10.8	35.85	142.21	50.98
9. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	1450.1	226.8	382.7	15.64	168.75	26.39
10. Середньомісячна продуктивність праці, тис.грн./особа	120.8	18.9	31.9	15.64	168.75	26.39
11. Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	9178.4	4867.4	9527.5	53.03	195.74	103.80
12. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	223.9	180.3	297.7	80.53	165.16	133.00
13. Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	18.7	15.0	24.8	80.53	165.16	133.00
14. Рентабельність виробництва, %	2.4	2.9	0.9	-	-	-

Джерело: складено та розраховано за даними [8].

Як видно з таблиці 2.2, можна зробити висновок, що за останні три роки ПП «Fanway Logistics» немає стабільної тенденції до підвищення або зниження. Розглянемо основні показники більш детально.

У 2022 році обсяги виробництва компанії "Fanway Logistics" різко впали на 64,81% порівняно з 2021 роком. Це сталося головним чином через початок повномасштабного вторгнення, що унеможливило надання послуг на території України. Однак у 2023 році ситуація почала покращуватись - обсяги виробництва зросли вдвічі, або на 6123,7 тис. грн порівняно з 2022. Проте, загалом за останні 3 роки виробництво компанії знизилося на 29,62%, оскільки навіть після відновлення діяльності український ринок функціонує лише частково.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо виручки від реалізації продукції - за 3 роки вона зменшилась на 4440,7 тис. грн, або 28,01%.

У 2022 році собівартість реалізованої продукції скоротилася до 1458,7 тис. грн, порівняно з попереднім роком, оскільки компанія здійснювала обмежену кількість перевезень. Проте у 2023 році цей показник стрімко зрос до 6086 тис. грн, що становить вже чотириразове збільшення порівняно з 2021 роком і перевищує показник 2021 року на 29,93%. Це зростання пов'язане не лише зі відновленням діяльності компанії, але й зі зростанням цін на ринку та інфляцією.

У 2023 році валовий прибуток збільшився на 25,43% у порівнянні з 2022 роком. Однак його рівень так і залишився значно нижчим, ніж показник 2021 року, і не досяг навіть половини від цього показника. Усі вищезазначені тенденції та зміни можна спостерігати на рисунку 2.2., що ілюструє динаміку собівартості та валового прибутку компанії протягом цього періоду.

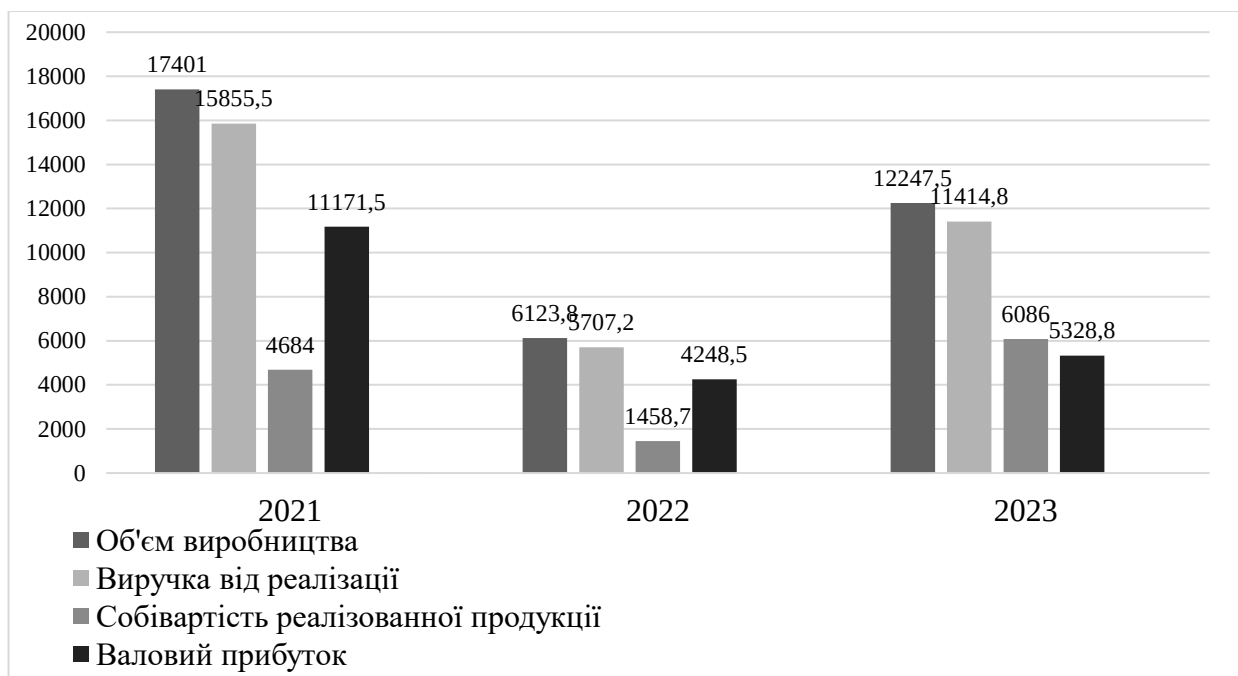


Рис. 2.2. Загальні техніко-економічні показники діяльності

ПП «Fanway Logistics» за період 2021 – 2023 роках, тис. грн.

Джерело: складено за даними [8]

У зв'язку з раптовим спадом ключових фінансових показників, логічно, що у 2022 році компанія "Fanway Logistics" зазнала втрат у розмірі 970,5 тис. грн. Проте, у 2023 році ситуація покращилась, і компанія повернулася до прибутковості, отримавши чистий дохід в розмірі 993,1 тис. грн, хоча цей показник все ще залишався на 31,98% нижчим, ніж у 2021 році.

Фінансові труднощі призвели до зменшення вартості основних активів компанії у 4 рази у 2022 році порівняно з 2021 роком, що становило 344 тис. грн у 2023 році, або на 60,21% менше, ніж у 2021 році.

У 2021 році середня кількість працівників "Fanway Logistics" складала 41 особу. Однак, у 2022 році компанія змушена була звільнити 14 осіб з-за того, що деякі з них пішли до Збройних Сил України, або виїхали за кордон, а також через обмежені фінансові можливості. Проте, у 2023 році компанія знову розширила штат працівників на 18,52% в порівнянні з 2022 роком, відновивши при цьому найм з урахуванням поточних потреб. На

основі рис.2.3. можна проаналізувати тенденція продуктивності праці одного працівника з урахуванням усіх змін протягом останніх трьох років.



Рис. 1.3. Динаміка річної продуктивності праці одного працівника на ПП «Fanway Logistics» за період 2021 – 2023 роках, тис. грн.

Джерело: складено за даними [8]

Аналіз взаємозв'язку між продуктивністю праці та рівнем заробітної плати є ключовим для визначення ефективності та стійкості компанії. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються робочі ресурси враховуючи рівень оплати праці та його вплив на фінансовий стан підприємства. Навіть у складні періоди "Fanway Logistics" старалася забезпечувати справедливий рівень оплати праці своїм працівникам. У 2023 році витрати на оплату праці зросли на 3,8% у порівнянні з 2021 роком до 9527,5 тис. грн, а середня заробітна плата становила 24,8 тис. грн, що на 33% вище, ніж у 2021 році. Таким чином, незважаючи на виклики, що виникли у зв'язку з повномасштабним вторгненням, компанія залишалася вірною своїм принципам підтримки добробуту працівників.

Докладний аналіз змін у структурі трудових ресурсів ПП "Fanway Logistics" протягом останніх трьох років є важливим, оскільки оцінка цих ресурсів є ключовим інструментом управління персоналом, який допомагає компанії досягати своїх стратегічних та операційних цілей.

2.2 Аналіз кадрових процесів і витрат на персонал ПП «Fanway Logistics»

Аналіз потенціалу персоналу у компанії «Fanway Logistics» допомагає виявити як сильні, так і слабкі сторони працівників, їхні уміння та досвід. Це сприяє ефективному залученню, розвитку та утриманню талановитих співробітників, що впливає на стабільність та конкурентоспроможність компанії.

Динаміка зміни середньої кількості працівників у ПП «Fanway Logistics» за період з 2021 по 2023 рік відображена на рис. 2.4.

У 2022 році середня чисельність персоналу скоротилася на 34,15% (14 осіб) через різкі обставини: частина працівників звільнилася через переїзд, деякі приєдналися до Збройних Сил України, а компанія зменшила штат через зниження виробництва на 70%. Однак у 2023 році ситуація покращилася, і кількість персоналу зросла на 18,52% (5 осіб) порівняно з 2022 роком, хоча залишалася на 21,95% нижчою, ніж у 2021 році.



*Рис. 2.4. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу
ПП «Fanway Logistics» за період 2021 – 2023 роках, осіб*

Джерело: складено за даними [8]

Проведемо більш детальний аналіз динаміки руху персоналу, адже це важливий інструмент ефективного управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей організації. Зміни в русі працівників можуть свідчити про рівень стабільності чи нестабільності компанії, а також показувати, наскільки успішно "Fanway Logistics" залучає нових співробітників та утримує наявних. Такий аналіз допоможе визначити, які аспекти робочого середовища та програми із збереження персоналу функціонують належним чином, а які потребують удосконалення. Ретельне вивчення динаміки руху кадрів є ключовим для розробки ефективної кадрової стратегії та підтримання високої продуктивності праці. Результати дослідження представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка руху робочої сили на ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р/ 2022р	2023р/ 2021р
Прийнято, осіб	12	1	8	8.33	800.00	66.67
з них на новостворені робочі місця	4	0	0	0.00	—	0.00
Вибуло осіб, усього	4	15	3	375.00	20.00	75.00
у тому числі з причин:						
– власне бажання	2	9	1	450.00	11.11	50.00
– за порушення трудової дисципліни	1	0	1	0.00	—	100.00
– закінчення трудового договору	1	6	1	600.00	16.67	100.00
– вихід на пенсію	0	0	0	—	—	—
– за станом здоров'я	0	0	0	—	—	—
– за прогул	0	0	0	—	—	—
Середньооблікова чисельність, осіб	41	27	32	65.85	118.52	78.05

Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт обороту зі звільнення	0.098	0.556	0.094	569.44	16.88	96.09
Загальний коефіцієнт обороту	0.390	0.593	0.344	151.85	58.01	88.09
Коефіцієнт плинності кадрів	0.073	0.333	0.063	455.56	18.75	85.42
Коефіцієнт стабільності персоналу	0.512	0.926	0.844	180.78	91.13	164.73
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	21	25	27	119.05	108.00	128.57
Коефіцієнт обороту з прийому	0.293	0.037	0.250	12.65	675.00	85.42

Джерело: складено та розраховано за даними [2].

Як видно з таблиці 2.3, найбільша кількість найманих працівників у ПП «Fanway Logistics» припадає на 2021 рік і складає 12 осіб, з них 4 особи були прийняті на новостворені робочі місця, що означає, що компанія почала нарощувати свої можливості і розширяти штат працівників, але вже у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення найм працівників скоротився майже повністю, адже у 2022 році було прийнято лише 1 особу. У 2023 році спостерігається більш позитивна динаміка, адже прийнято протягом року було 8 осіб, що у 8 разів більше, ніж у 2022 році. Загалом рівень прийнятих осіб за останні три роки скоротився на 33,33%.

Дана інформація також підтверджується на основі розрахунку коефіцієнта обороту з прийому персоналу ПП «Fanway Logistics» за останні три роки. Коефіцієнт обороту з прийому персоналу визначається як відношення кількості нових працівників до загальної кількості працівників за певний період часу. Цей показник вказує на те, як ефективно організація здійснює процес найму та інтеграції нових співробітників, показник стає важливим інструментом для стратегічного управління наймом та для покращення процесів набору та утримання персоналу в організації. Більш наглядно відображено на рис.2.5.

Динаміка вибувших працівників має кардинально іншу картину, адже найбільша кількість звільнених працівників припадає на 2022 рік і складає 15 осіб, що у 2,5 рази більше, ніж у 2021 році. У 2023 році вибуло усього 3 особи, що свідоствує про те, що компанія намагається утримувати свій персонал і починає знову підвищувати своє рентабельність на ринку.

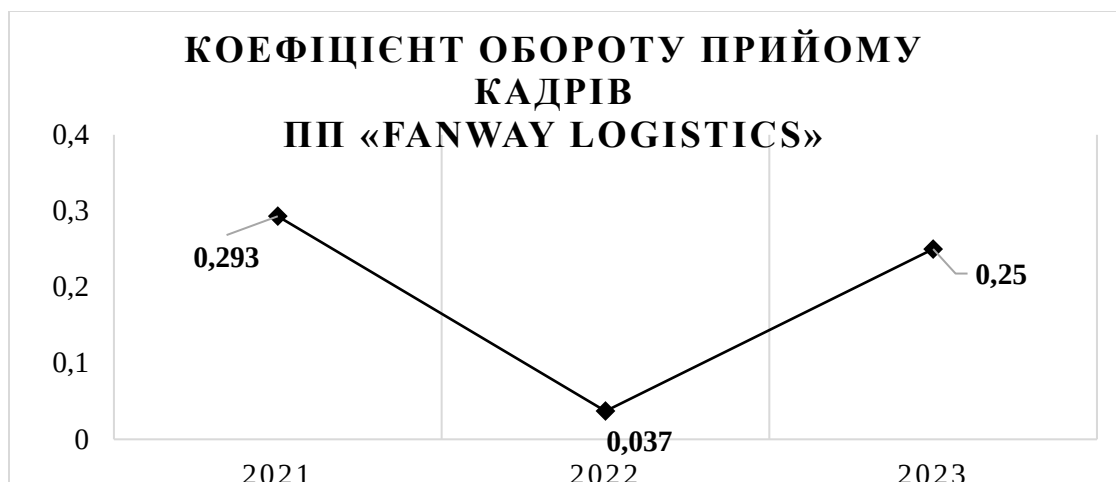


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнта обороту прийому кадрів
на ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки
Джерело: складено за даними [8]

Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу ПП «Fanway Logistics» за останні три роки, що більш детально відображено на рис.2.6.



Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта обороту зі звільнення кадрів
на ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки

Джерело: складено за даними [8]

Проаналізуємо більш детально динаміку вибувших працівників на основі коефіцієнту плинності кадрів ПП «Fanway Logistics» за останні три роки. Аналіз цього показника дозволяє оцінити ступінь стабільності або нестабільності кадрового складу будь-якої організації. Він є важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами та допомагає виявляти проблеми, а також розробляти стратегії для збереження талановитих працівників та покращення організаційного клімату. Більш детально представлено на рис.2.7.

Як видно з рис.2.7, найбільше значення показника плинності кадрів припадає саме на 2022 рік, адже саме в цьому році більше всього працівників звільнялись по причині власного бажання, а саме 9 осіб, а вже у 2023 році їхня кількість скоротилась до 1 особи і відповідно коефіцієнт плинності кадрів знизився на 81,25% в порівнянні із 2021 роком та загалом на 14,58% за останні три роки.

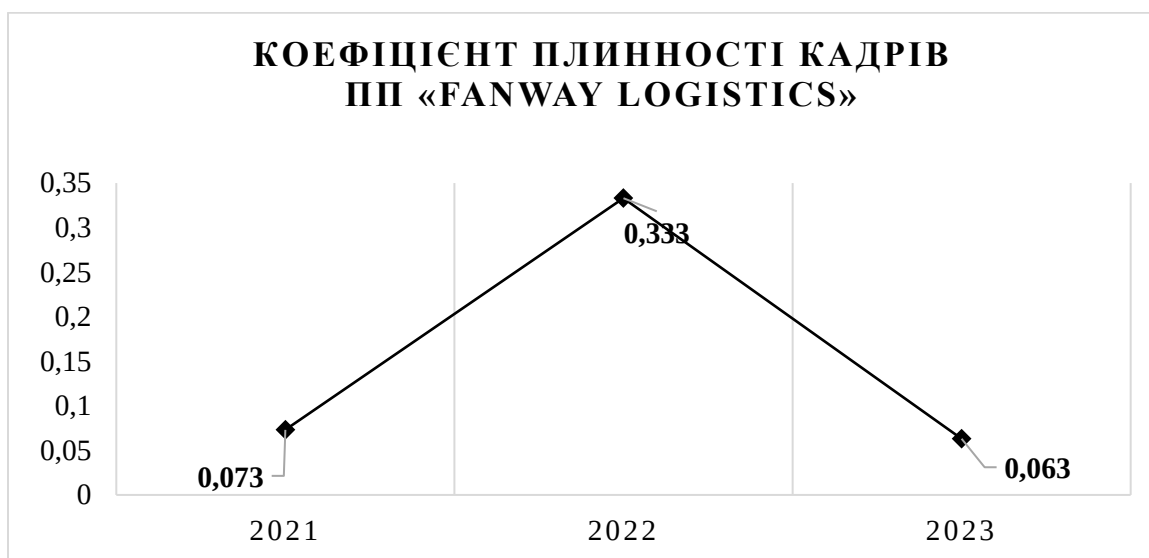


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів
ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки

Джерело: складено за даними [8]

Тобто, на ПП «Fanway Logistics» у 2023 році спостерігається досить низький рівень коефіцієнту плинності кадрів, проте це не завжди свідчить про задоволеність

працівників чи ефективність організації, іноді це може свідчити про стагнацію, що більш реально в нашому випадку через усі політичні та економічні аспекти, які спостерігають в нашій країні останні два роки.

Також проаналізуємо коефіцієнт сталості персоналу ПП «Fanway Logistics» за останні три роки, який показує наскільки ефективно компанія утримує своїх працівників протягом певного періоду часу. Аналіз коефіцієнта сталості допомагає організаціям визначити ефективність їхніх стратегій збереження персоналу, розуміти, яким чином працівники сприймають робочий оточуючий та як це впливає на рішення залишитися в компанії чи шукати інші можливості. Більш детально відображено на рис.2.8.

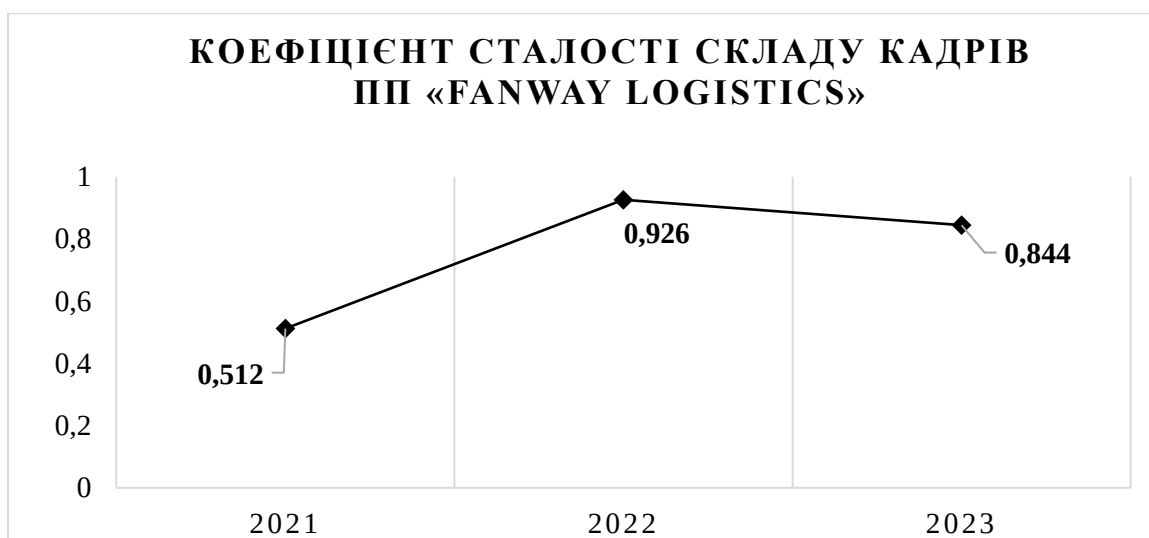


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта сталості кадрів
ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки

Джерело: складено за даними [8]

Як видно з рис.2.8., найбільш високий показник сталості персоналу був у 2022 році, але в данному випадку ми не можемо стверджувати, що високий коефіцієнт сталості свідчить про те, що багато працівників залишаються в досліджуваній

компанії через високий рівень задоволеність на роботі, адже це скоріше є наслідком страху людей втратити роботу і стабільність у період активних воєнних дій на території України. У 2023 році показник сталості персоналу знизився на 8,87% в порівнянні із 2022 роком, адже ринок праці поступово почав «оживати» і у людей знові з'явилась можливість змінювати роботу у випадку незадоволення своїм поточним місцем роботи, тому ми вважаємо, що даний рівень показника є більш релевантним для аналізу. В будь-якому разі, рівень показника є досить високим, що свідчить про те, що ПП «Fanway Logistics» робить багато зусиль для того, щоб працівники залишались задоволені та підвищували своє продуктивність.

Таблиця 2.4

**Статевो–вікова структура персоналу
ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки**

Показники	2021		2022		2023		Динаміка показників, %		
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	2022р/2021р	2023р/2022р	2023р/2021р
Середньооблікова чисельність, осіб	41	100.00	27	100.00	32	100.00	65.85	118.52	78.05
СТАТЕВА СТРУКТУРА									
Чоловіки, осіб	23	56.10	15	55.56	17	53.13	65.22	113.33	73.91
Жінки, осіб	18	43.90	12	44.44	15	46.88	66.67	125.00	83.33
ВІКОВА СТРУКТУРА									
Чисельність працюючих у віці 15–35 років, осіб	26	63.86	17	64.01	17	54.07	66.01	100.11	66.08
Чисельність працюючих передпенсійного віку, осіб	15	36.14	10	35.99	15	45.93	65.58	151.25	99.19
Чисельність працюючих пенсіонерів, осіб	0	0	0	0.00	0	0.00	—	—	—

Джерело: складено та розраховано за даними [8].

На основі таблиці 2.4, ми можемо зробити висновок, що кількість працюючих чоловіків переважає над кількістю жінок протягом усіх останніх трьох років, що може бути пов'язано із специфікою сфери в якій функціонує досліджувана компанія.

Питома вага чоловіків у 2021 році складала 56,10% від загальної кількості працівників компанії, проте з кожним наступним роком їх питома вага почала знижуватись до 55,56% у 2022 році та до 53,13% у 2023 році, що перш за все пов'язано із призивом до лав ЗСУ. Відповідно, динаміка питомої ваги жінок в компанії у 2021 році складала 43,90% і з кожним наступним роком їх питома вага почала збільшуватись до 44,44% у 2022 році та до 46,88% у 2023 році. Що також підтверджується на рис.2.9.



Рис. 2.9. Статева структура персоналу

ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки

Джерело: складено за даними [8]

Згідно з показниками вікової структури компанії, ми можемо зробити висновок, що у ПП «Fanway Logistics» не працює жодного працівника пенсійного

віку, а найбільшу питому вагу стабільно займають працівники віком від 15 до 35 років, що може бути пов'язано із тим, що велика кількість роботи відбувається з використанням новітніх комп'ютерних програм і технологій. Що також підтверджується на рис.2.10.

Однак, уся дана тенденція негативно впливає на рівень диверситету компанії в цілому, тобто на відсутність різноманітності у складі персоналу з точки зору таких факторів, як стать, різноманіття етнічних груп, вік, інвалідність, інші особливості та характеристики. Відсутність диверсифікації може призвести до негативного відгуку громадськості та інших стейкхолдерів. Сприйняття компанії як несприятливої щодо різних груп може порушити її репутацію.

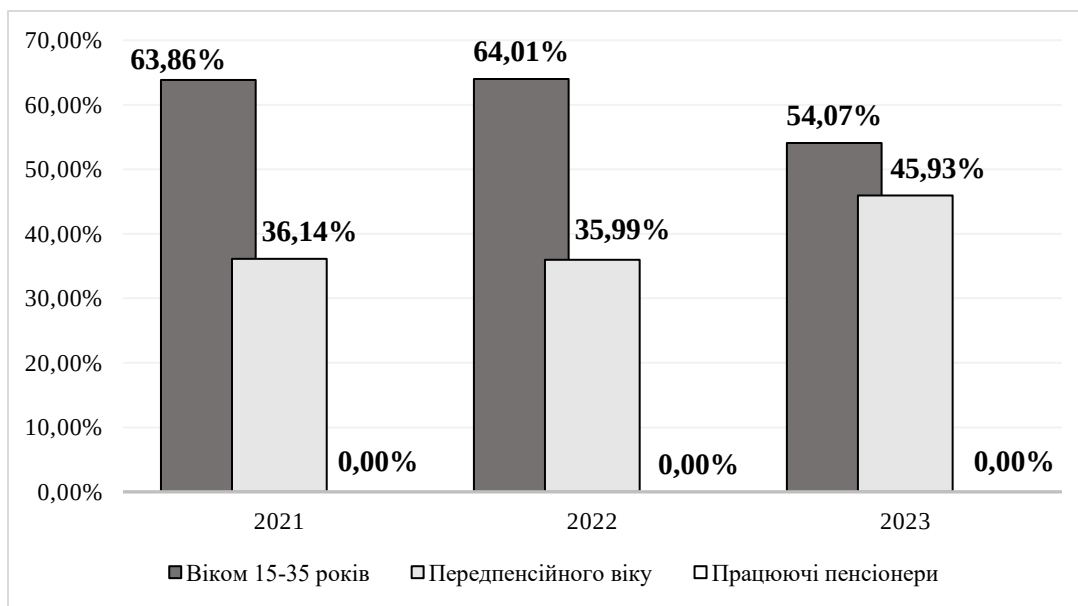


Рис. 2.10. Вікова структура персоналу

ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки

Джерело: складено за даними [8]

Для підвищення рівня диверсифікації на підприємстві можна впроваджувати політики різноманіття та включення в управління та розвиток персоналу. Це включає в себе активний пошук різних кандидатів при наймі, розвиток різноманітних програм

навчання та підтримки, а також створення сприятливого середовища для різних груп працівників.

Також проаналізуємо працівників ПП «Fanway Logistics» за стажом роботи, адже цей аналіз допомагає організаціям розуміти, як ефективно вони використовують свій робочий потенціал, як планувати розвиток персоналу та як оптимізувати політику кадрового утримання. Більше детально відображено у таблиці 2.5.

На основі аналізу таблиці 2.5, ми можемо зробити висновок, що найбільшу питому вагу на ПП «Fanway Logistics» складають працівники із стажом від 3 до 4 років, а саме 10 осіб у 2023 році, що складає 31,3% від загальної чисельності персоналу.

Таблиця 2.5

**Структура працівників ПП «Fanway Logistics»
за стажом роботи у 2021 –2023 роках**

Стаж роботи	2021		2022		2023	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Менше 1 року	7	17.1	2	7.4	4	12.5
1-2 роки	10	24.4	3	11.1	5	15.6
2-3 роки	8	19.5	6	22.2	5	15.6
3-4 роки	11	26.8	9	33.3	10	31.3
4-5 років	5	12.2	7	25.9	8	25.0
Усього, осіб	41	100.00	27	100.00	32	100.00

Джерело: складено та розраховано за даними [8].

У 2023 році найменшу питому вагу складають працівники із стажем роботи менше 1 року, а саме 4 особи, що є досить об'єктивним, адже у 2022 році найм працівників був призупинено майже повністю.

Також у 2023 році 25% питомої ваги працівників складають особи зі стажем від 4 до 5 років, до яких входять власник компанії та топ-менеджмент, з якими компанія починала свій старт.

Ну і на останок, проведемо аналіз освітньо-кваліфікаційної структури працівників, яка є ключовим аспектом управління людськими ресурсами в будь-якій організації. Цей показник визначає рівень освіти та кваліфікації працівників в компанії, більш детально динаміка даного показника на ПП «Fanway Logistics» за останні три роки відображена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Освітньо–кваліфікаційна структура працівників

ПП «Fanway Logistics» у 2021 – 2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р/ 2022р	2023р/ 2021р
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	41	27	32	65.85	118.52	78.05
З них мають освіту за освітнім рівнем:						
– середня загальна освіта	4	2	2	50.00	100.00	50.00
– середня спеціальна освіта	12	7	9	58.33	128.57	75.00
– вища освіта	25	18	21	72.00	116.67	84.00

Джерело: складено та розраховано за даними [8]

Як видно з таблиці 2.6, то впевнено можна сказати, що рівень освіти при наймі персоналу відіграє важливу роль, адже протягом усіх трьох досліджуваних років найбільшу питому вагу працівників складають особи із вищою освітою. Це може

свідчити про те, що керівництво компанії впевнено що рівень освіти та кваліфікації працівників може впливати на ефективність виконання їхніх обов'язків, а висококваліфіковані працівники зазвичай здатні більш швидко та якісно вирішувати завдання. Однак, знов ж таки, це також свідчить і про те, що в компанії низький рівень диверситету компанії, адже присутність різноманітних рівнів освіти може сприяти різноманітності підходів та ідей в організації. Команда з працівників різних спеціалізацій може бути більш творчою та інноваційною.

2.3 Оцінка актуального стану системи підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics»

В умовах розвитку ринкової економіки та підвищенні конкурентоспроможності важливу роль відіграє комплексне управління персоналом, що включає моніторинг потреби в кадрах, найм, відбір, звільнення, розвиток, оцінку та атестацію. Підприємства приділяють значну увагу підбору персоналу, адже від цього залежить їх ефективність та прибутковість.

Сучасні економісти вважають трудові ресурси найціннішим активом підприємства, здатним професійно виконувати завдання, забезпечувати ефективність, конкурентні переваги та сталий розвиток. Існує безліч методів підбору персоналу, вибір яких залежить від чисельності співробітників, галузі тощо [9].

Проаналізуємо процес підбору персоналу в «Fanway Logistics», розпочавши з організаційної структури (рис. 2.11), де відображені відділи та їхні функції.



Рис. 2.11. Організаційна структура ПП «Fanway Logistics» з вирішальними функціями логістики в менеджменті компанії

Джерело: власна розробка автора

Компанія використовує комбінований підхід на основі єдності розпоряджень та кваліфікацій. При цьому функціональні ланки не мають права безпосереднього впливу на виконавців, вони лише готують рішення для лінійного керівника, який в свою чергу здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців [10].

Варто звернути увагу, що в компанії немає відділу кадрів, а його функції виконує [10] заступник директора, що є неефективним. Наявність відділу кадрів є важливою складовою ефективного управління персоналом і має низку переваг (рис. 2.12).

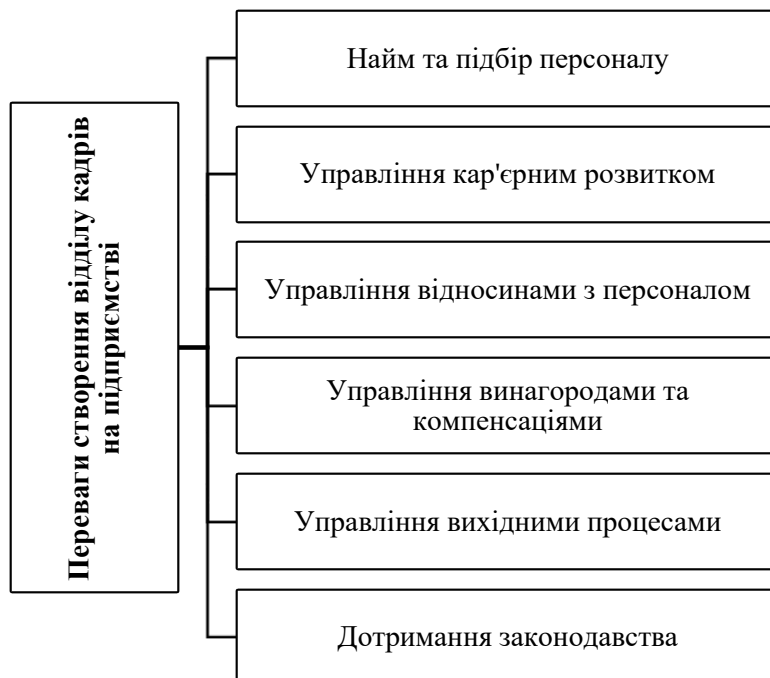


Рис. 2.12. Переваги створення відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics»

Джерело: власна розробка автора

Найм та підбір персоналу. Одна з ключових функцій відділу кадрів - організація процесу найму та відбору персоналу. Це включає розміщення вакансій, перегляд резюме, проведення співбесід та оцінку кандидатів. Ефективний процес найму допомагає залучити та утримати талановитих співробітників.

Управління кар'єрним розвитком. Відділ кадрів може забезпечувати підтримку та розвиток для співробітників у вигляді навчання, тренінгів та розвитку кар'єри, сприяє підвищенню мотивації та утриманню талановитого персоналу.

Управління відносинами з персоналом. Відділ кадрів вирішує конфлікти, відслідковує задоволеність співробітників та впроваджує програми для покращення їхнього задоволення та утримання.

Управління винагородами та компенсаціями. Ця функція включає встановлення та адміністрування систем винагород та компенсацій для привертання та збереження талановитого персоналу.

Управління вихідними процесами. Відділ кадрів відповідає за управління процесами звільнення, пенсійними планами та іншими аспектами припинення роботи співробітників.

Дотримання законодавства. Відділ кадрів має відповідальність за дотримання робочого законодавства, включаючи правила найму та відповідність умов праці.

Отже, відділ кадрів відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами та забезпеченні успіху будь-якого підприємства і, зокрема, ПП «Fanway Logistics», через ефективний найм, розвиток та утримання персоналу, що є просто неможливим при виконанні даного спектру функцій з боку заступника директора ПП «Fanway Logistics» за рахунок недостатнього рівня знань та кваліфікацій з точки зору менеджменту персоналу та за рахунок великого спектра інших обов'язків.

Після розмови з заступником директора ПП «Fanway Logistics», ми виявили, що у компанії існує стандартний процес набору персоналу, який описано на рис. 2.13.

Етап 1. Оприлюднення та аналіз потреб у процесі набору персоналу. Перед тим, як розпочати пошук нового співробітника для вакантної посади, заступник директора ПП «Fanway Logistics» перевіряє реальну необхідність у новому працівнику, оскільки будь-яке розширення або зміна кадрового складу повинно мати обґрунтування. Збільшення кількості персоналу не має бути самоціллю, воно необхідне для вирішення конкретних бізнесових завдань та потреб [11].



Рис. 2.13. Етапи процесу відбору кадрів на ПП «Fanway Logistics»

Джерело: розробка автора

Якщо компанія на даному етапі свого розвитку не може собі дозволити найняти нового співробітника або ефект, який він має принести, є сумнівним і не відповідає поставленим тактичним цілям, то найм відкладають.

Етап 2. Визначення профілю кандидата. Рекрутинговий процес важко уявити без створення вичерпного профілю кандидата, оскільки перед оголошенням пошуку необхідно визначитися з тим, кого саме ми шукаємо. З цією метою заступник директора ПП «Fanway Logistics» отримує профіль посади, який точно відображає очікування від майбутнього працівника нового співробітника (приклад профілю посади наведено у додатку А). Лише після складання профілю кандидата можна переходити до наступного етапу - відбору претендентів.

Етап 3. Підбір персоналу для процесу відбору. Під час початку відбору персоналу відповідальна особа в компанії має дві основні стратегії для пошуку найкращих фахівців. З одного боку, це пасивний набір, який полягає у зверненні компанії до професійних профілів, що розміщені у відкритому доступі, та контактуванні з тими, які зацікавилися. Для цього ПП «Fanway Logistics» використовує такі сайти, як work.ua та robota.ua. Щодо активного набору, компанія розміщує вакансії, а потенційні кандидати самостійно звертаються до компанії [11].

Основні джерела залучення кандидатів на ПП «Fanway Logistics» відображено на рис.2.14.



Рис. 2.14. Основні джерела залучення кадрів на ПП «Fanway Logistics»

Джерело: розробка автора

Вважається, що процес порівняння та відбору кандидатів у пасивному наборі досить простий. Однак найкращий результат зазвичай досягається за умови поєднання обох методів, хоча це забирає більше часу, що може бути не завжди доступно для нашого заступника директора ПП «Fanway Logistics», що безумовно впливає на релевантність відібраних кандидатів на посаду.

Етап 4. Прийом заявок від кандидатів є ключовим етапом у процесі набору персоналу. Важливо, щоб цей процес був прозорим та ефективним, оскільки згідно з опитуванням CareerBuilder, 60% кандидатів може втратити інтерес до вакансії, якщо він занадто тривалий та затягнутий. Однак, у нашій компанії іноді виникають

затримки через велике завантаження заступника директора, що може ускладнити швидке та своєчасне надання відповіді кандидатам, які зацікавлені в позиції.

Етап 5. Попередній відбір кандидатів. Під час цього етапу вирішується, за якими критеріями кандидати будуть відсіяні для подальшої оцінки. Заступник директора ПП «Fanway Logistics» зазначає, що найменш підходящі кандидати часто відкидаються на основі порівняння з ідеальним профілем [11].

Етап 6. Процес безпосереднього відбору персоналу. У нашому досліджуваному підприємстві виявлено, що використовується лише один традиційний метод відбору кандидатів - це проведення співбесід [10].

Звичайно, співбесіда залишається однією з найбільш поширених процедур при прийомі на роботу. Однак останнім часом вона поступається першістю, оскільки оцінити технічну сторону кандидата дозволяє резюме чи тестове завдання, а на перше місце виходить інтерв'ю з компетенцій, що дозволяє оцінити рівень ефективності кандидата в різних ситуаціях. На відміну від ситуаційного (кейс) інтерв'ю, де кандидату пропонується змодельовати свою поведінку у гіпотетичній ситуації, інтерв'ю з компетенцій оцінює лише його реальний досвід. Грамотно підібрані питання для інтерв'ю дозволяють сформувати повну думку про співробітника, дізнавшись його з різних боків. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти кандидата та його компетенції [11].

Етап 7. Прийняття рішення щодо завершального етапу процесу відбору. На цьому етапі фахівці, які найбільше відповідають вимогам, отримують пропозицію про роботу. Аналізуючи систему підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics», можна зазначити, що вона має більше слабких сторін і потенційних загроз, ніж сильних сторін і можливостей, як це більш детально відображено у таблиці 2.7. [10].

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діючої системи підбору персоналу на ПП «Fanway Logistics»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність чіткої і регламентованої системи підбору персоналу 2. Проведення співбесід 3. Наявність різних джерел залучення кандидатів 4. Наявність звітності	1. Відсутність компетентного фахівця для проведення усіх етапів рекрутингу в компанії 2. Використання лише одного методу підбору персоналу – співбесід 3. Застарілість методів та джерел залучення кандидатів, що використовуються 4. Низький рівень диверситету як результат низького рівня існуючої системи підбору персоналу
Можливості	Загрози
1. Економія фінансових і трудових витрат на розробку і впровадження модернізованої системи підбору персоналу	1. Ймовірність прийняття на роботу деструктивного співробітника 2. Високі затрати часу на прийом необхідних співробітників 3. Високі фінансові затрати на прийом нових співробітників 4. Ймовірність затяжного процесу адаптації через нераціональний підбір кадрів 5. Фінансові збитки 6. Зниження репутації на ринку

Джерело: складено за даними [10].

Найбільш серйозною загрозою є те, що без модернізованої системи підбору персоналу, підприємство може понести збитки через неефективний відбір персоналу, який вимагає великих трудових та фінансових витрат [10]. Саме тому, дуже важливо вдосконалити існуючу систему підбору персоналу на ПП «Fanway Logistics», оскільки це дозволить компанії отримати численні переваги, такі як:

- привертання кваліфікованих та підходящих кандидатів, які володіють необхідними навичками та досвідом для виконання поставлених завдань;
- підвищення рівня продуктивності та ефективності роботи компанії;

- формування дружної команди, яка взаємодіє між собою, що сприяє задоволеності працівників своєю роботою та підтримує позитивний внутрішній клімат.

З сильним та компетентним персоналом підприємство може легше адаптуватися до змін на ринку та залишатися конкурентоспроможним.

Отже, ефективна система підбору персоналу стає ключовою складовою успіху будь-якого підприємства, включаючи ПП «Fanway Logistics», оскільки вона впливає на всі аспекти їхньої діяльності, від продуктивності до репутації на ринку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПП «FANWAY LOGISTICS»

3.1 Пропозиції та заходи щодо поліпшення процесу підбору персоналу ПП «Fanway Logistics»

У нинішньому швидкозмінному бізнес-середовищі ефективний добір персоналу стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Від якості цього процесу залежить не лише стабільний розвиток організації, але й якість робочих процесів та конкурентоспроможність на ринку.

Однак в Україні наразі ефективність добору працівників негативно впливає повномасштабна війна. Ця ситуація радикально змінила життя кожного українця та роботу всіх компаній. Деякі організації були змушені припинити свою діяльність, а багато кваліфікованих фахівців змушені були емігрувати за кордон у пошуках безпеки.

Як наслідок, на ринку праці значно зросла конкуренція за талановитих спеціалістів. Це підкреслює важливість створення ефективного процесу підбору персоналу, який би враховував поточні реалії і забезпечував компаніям можливість залучення найкращих та найбільш підходящих кандидатів [12].

Для удосконалення системи підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics» рекомендується створити повноцінний відділ кадрів. Він повинен включати принаймні менеджера з персоналу та рекрутера. Цей відділ буде вирішувати різноманітні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, які відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні функціональні обов'язки відділу кадрів ПП «Fanway Logistics»

Функція відділу кадрів	Відповідальна особа
Планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва	Менеджер з персоналу
Формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву	Рекрутер
Відбір персоналу із груп резерву	Рекрутер
Оформлення трудових контрактів	Менеджер з персоналу
Оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника	Менеджер з персоналу
Переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці	Менеджер з персоналу
Профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва	Менеджер з персоналу
Визначення заробітної плати та пільг з метою залучення, збереження та закріплення кадрів	Менеджер з персоналу
Навчання кадрів	Менеджер з персоналу
Підготовка керівних кадрів	Менеджер з персоналу

Джерело: *складено за даними [13].*

Створення ефективного відділу персоналу на ПП «Fanway Logistics» має багато переваг, які представлені на рис.3.2.

Привернення та збереження талановитих фахівців є однією з головних функцій відділу кадрів. Компетентні спеціалісти з управління персоналом можуть створювати привабливі умови та стимули, що відповідають потребам і очікуванням висококваліфікованих працівників, що сприяє їх привабленню та збереженню в організації.

Крім того, ефективний відділ кадрів може розробляти та впроваджувати програми навчання й розвитку персоналу, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню їхньої продуктивності.

Одним із важливих завдань HR-фахівців є також вчасне виявлення потенційних джерел конфліктів у колективі та вжиття заходів для їх попередження та урегулювання. Своєчасна реакція на проблемні ситуації дозволяє мінімізувати ризики виникнення конфліктів і підтримувати сприятливу організаційну атмосферу..



Рис. 3.2. Переваги створення відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics»

Джерело: власна розробка автора

Підвищення задоволення працівників є ключовою метою для відділу кадрів. Цей відділ може розробляти програми для поліпшення якості трудового життя, що сприяє підвищенню загального рівня задоволеності працівників.

Зменшення втрат через звільнення є ще однією важливою задачею відділу персоналу. Ефективні процеси рекрутингу, оцінки та розвитку персоналу допомагають уникнути втрат кваліфікованих кадрів через їх перехід до конкурентів або незадоволеність роботою.

Підвищення адаптивності компанії є ще одним аспектом, на який впливає відділ персоналу. Він може допомагати організації адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впроваджуючи гнучкі кадрові стратегії та політики.

Забезпечення відповідності з законодавством є ще однією важливою функцією відділу кадрів. Компетентні спеціалісти забезпечують дотримання вимог трудового законодавства, що допомагає уникнути порушень та пов'язаних з ними штрафів.

Створення конкурентної переваги також є важливою метою відділу персоналу. Ефективний відділ може стати джерелом конкурентної переваги, допомагаючи залучати найкращі таланти та розвивати їхній потенціал.

Створення повноцінного відділу кадрів допоможе не лише підвищити ефективність найму, а й розв'язати проблему забезпечення належного рівня диверсифікації персоналу. Такий підхід дозволить компанії краще реагувати на зміни, розширювати ринки та підвищувати прибутковість.

Якщо ПП «Fanway Logistics» буде мати за ціль працювати над збільшенням диверситету – вони будуть мати репутацію більш відкритої, соціально відповідальної та прогресивної організації сприятиме залученню як талановитих працівників, так і клієнтів.

Оскільки основну відповідальність за найм персоналу нестиме рекрутер, важливо приділити належну увагу вимогам та критеріям відбору кандидатів на цю посаду.

Рекрутер - спеціаліст, який відповідає за підбір персоналу для компаній. Його мета - знайти працівника, який відповідає потребам компанії і задовольняє всіх зацікавлених сторін. Основне завдання рекрутера полягає в пошуку кандидатів, що відповідають професійним вимогам, мають необхідні особисті якості та можуть інтегруватися в команду.

Якість роботи рекрутера має вирішальне значення, оскільки неналежний підбір персоналу може призвести до формування «токсичної» команди, конфліктів та незадоволеності співробітників. Результат може призвести до великої текучості кадрів та марних витрат на їх навчання та адаптацію.

Тому рекрутер повинен забезпечити відбір кандидатів, які не лише відповідають професійним критеріям, але й мають потенціал для тривалої та продуктивної роботи в компанії, а також можуть принести користь у майбутньому [14].

Основними функціональними обов'язками рекрутера можна вважати:

На першому етапі, рекрутер має ретельно вивчити вакансію та зберегти всю необхідну інформацію, яку отримав від керівника відділу. Важливо визначити не лише потрібні навички та досвід, але й особисті якості кандидата, а також критерії, які виключають претендентів.

Після визначення ідеального профілю кандидата, рекрутер розпочинає розміщення оголошень про вакансію та пошук претендентів. Процес може включати використання різноманітних джерел, таких як онлайн-платформи, соціальні мережі, професійні спільноти тощо.

Пропонується розширити перелік методів залучення кандидатів на ПП «Fanway Logistics» для більш ефективного та швидкого пошуку кваліфікованих працівників. На рис. 3.3 представлені нові ключові способи пошуку фахівців на вакантні посади».

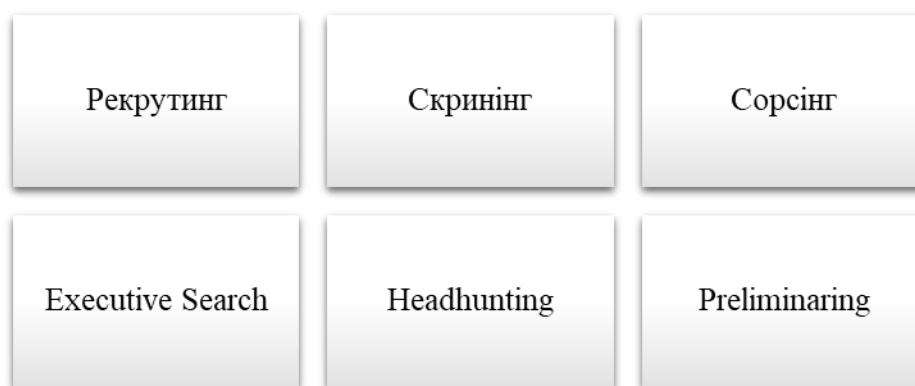


Рис. 3.3. Методи залучення кандидатів на вакантні посади у ПП «Fanway Logistics»

Джерело: *складено за даними* [15], [16]

Рекрутинг – це класичний підхід до пошуку кандидатів для масових вакансій, який передбачає роботу з великою кількістю заявників, наприклад, для позицій на складах [15].

Коли необхідно швидко відібрати кандидатів за формальними критеріями, доцільно використовувати метод скринінгу, який займає в середньому до 10 днів. Це не дозволить вивчити мотивацію чи оцінити інші якості кандидата, але для таких посад, як секретарі чи водії, цього початкового відбору може бути достатньо [16].

Сорсінг - процес пошуку спеціалістів у певній галузі діяльності [15].

Executive Search - підбір персоналу для вищої та середньої управлінської ланки (начальники відділів, керівники, директори), а також спеціалістів рідкісних і унікальних професій, метод відбору персоналу передбачає більш активний пошук і часто використовується рекрутинговими агенціями».

Headhunting - складніший метод пошуку персоналу, який, на відміну від попередніх методів, спрямований на людей, які хоча б теоретично розглядають зміну

місця роботи. Це метод переманювання висококваліфікованих фахівців-"зірок" з інших компаній [16].

Preliminaring - метод відбору персоналу, що використовується на ПП «Fanway Logistics». Він передбачає залучення перспективних студентів-випускників для постійної роботи або стажування, що сприяє омолодженню компанії та новому погляду на процеси [16].

На рис.3.4 представлено новий, розширений перелік джерел залучення кандидатів для ПП "Fanway Logistics".

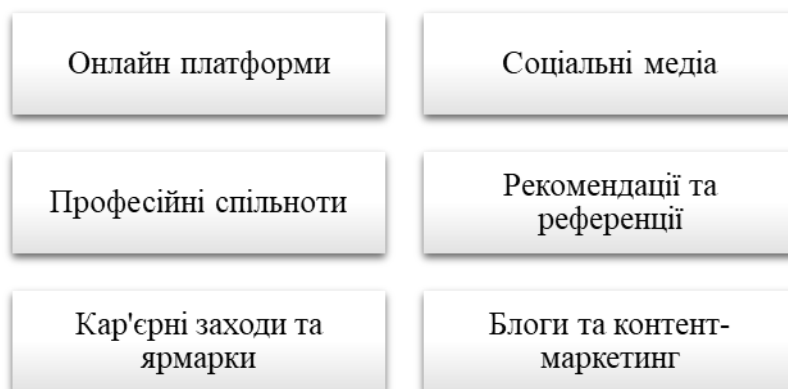


Рис. 3.4. Джерела залучення кандидатів на вакантні посади у ПП «Fanway Logistics»

Джерело: *розробка автора*

Соціальні мережі, такі як LinkedIn, Facebook, Twitter та Instagram, можна використовувати для публікації оголошень про вакансії та залучення потенційних кандидатів, адже дедалі більше ділових комунікацій відбувається через ці канали.

Участь у професійних спільнотах, заходах, форумах та вебінарах допоможе залучати кандидатів зі схожими інтересами та навичками.

Участь у кар'єрних ярмарках, конференціях та інших професійних заходах допоможе притягувати кандидатів безпосередньо зі сфери логістики.

Створення цікавого та корисного контенту на сайті компанії, блозі чи інших онлайн-ресурсах (контент-маркетинг) також може привертати увагу потенційних кандидатів та позитивно впливати на їхнє бажання стати частиною команди.

Комбінування цих сучасних джерел дозволить ПП «Fanway Logistics» максимально ефективно залучати нові таланти.

1. Відбір компетентних кандидатів за допомогою сучасних методів відбору. Оскільки на «Fanway Logistics» наразі використовується лише метод співбесіди, пропонується його доповнити:

✓ *Відеоінтерв'ю/відкорекрутинг* - дозволить рекрутерам проводити співбесіди з кандидатами дистанційно, що актуально в сучасних умовах, а також спілкуватись з претендентами з інших країн, де присутня компанія. Відеоінтерв'ю дає змогу оцінити комунікативні навички, мову тіла та загальну відповідність посаді [17].

✓ *«Інтерв'ю за компетенціями (поведінкове інтерв'ю)»* – допоможе спрогнозувати майбутню поведінку кандидата на робочому місці під час виконання професійних завдань та взаємодії в колективі. На відміну від гіпотетичних ситуацій, це інтерв'ю передбачає питання про реальні кейси та проблеми, з якими кандидат стикався на попередніх роботах, з метою отримання відвертих і правдивих відповідей [18].

Для максимально повного висвітлення компетенцій кандидата під час інтерв'ю використовується методологія STAR. Вона базується на чотирьох основних блоках для структурованого інтерв'ю:

➤ **S – situation (ситуація)** – включає питання про ситуації, де могла проявитись «досліджувана» компетенція, наприклад, приклади проєктів, розвиток подій, роль кандидата в них тощо.

➤ **T – task (завдання)** – уточнює суть завдань, у межах яких працював кандидат, а також хто їх сформулював і поставив (кандидат, його безпосередній керівник, клієнт і т.д.).

➤ **A – action (дія)** – розглядає, що конкретно кандидат робив для вирішення завдання, які були успіхи, невдачі та які рішення він приймав для досягнення оптимального результату.

➤ **R – result (результат)** – вимагає від кандидата розповісти про підсумки проєкту, отриманий фідбек від роботодавця або клієнта, його особисту оцінку роботи та можливі зміни в майбутньому [18].

2. Надання зворотного зв'язку. Важливо надавати фідбек усім кандидатам, навіть тим, хто не пройшов відбір. Це допомагає їм краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а керівництву - прийняти обґрунтоване рішення про найм.

3. Ведення рекрутинг-аналітики. Це процес збору, аналізу та обробки даних про рекрутинговий процес. Рекрутер може використовувати аналітику для відстеження своєї ефективності, виявлення тенденцій і проблем, а також для прийняття рішень щодо рекрутингової стратегії [14].

Таким чином, усі перераховані рекомендації охоплюють виявлені ризики в діючій системі підбору персоналу та сприяють її вдосконаленню.

3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення процесу підбору персоналу ПП «Fanway Logistics»

Економічний ефект визначається як економія ресурсів, яку отримує підприємство після впровадження заходів з удосконалення управлінської діяльності. Однак сам по собі ефект не повністю відображає докладені зусилля. Для повнішого розуміння важливо враховувати витрати, понесені для досягнення цього ефекту.

Адже однакові зусилля можуть призводити до різних результатів, і навпаки, однаковий результат може бути досягнутий різними витратами. Головна мета виробництва - отримання максимального ефекту за мінімальних трудових, матеріальних та фінансових витрат. Тому необхідно співвідносити отриманий результат (ефект) з понесеними витратами, порівнюючи одну абсолютну величину (ефект) з іншою (витрати). Таке співвідношення дає відносну величину - ефективність [19].

Економічний ефект полягає в економії ресурсів, яку підприємство отримує після впровадження заходів з удосконалення управлінської діяльності. Проте сам ефект не завжди відображає докладені зусилля. Для більш повного розуміння необхідно враховувати витрати, понесені для досягнення цього ефекту. Оскільки однакові зусилля можуть призводити до різних результатів, і однаковий результат може бути досягнутий різними витратами, важливо співвідносити отриманий результат (ефект) з понесеними витратами. Головна мета виробництва - отримання максимального прибутку за мінімальних трудових, матеріальних та фінансових витрат. Співвідношення між результатом і витратами дає відносну величину - ефективність [19].

Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за

$$E_y = \Delta y / B_y * 100, \quad (3.1)$$

де: Δy – економічний ефект;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект є приведеною за рік сумою економії на управлінську діяльність і визначається за формулою:

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_i - E_n * B_y, \quad (3.2)$$

де: $\mathcal{E}_i$ – економія i -го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності;

n – число виконуваних робіт, що дало економію [19].

Перш за все, ми прорахуємо загальні річні витрати на створення відділу кадрів у досліджуваній компанії. Для цього необхідно прорахувати річні витрати на заробітну плату для менеджера з персоналу та рекрутера.

- Середня заробітна плата менеджера з персоналу станом на 01.01.2024 складає 22500 грн. за статистичними даними сайту work.ua [20].
- Середня заробітна плата рекрутера в Україні станом на 01.01.2024 складає 19000 грн. за статистичними даними сайту work.ua [21].

Таким чином, загальні річні витрати на створення відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics» будуть складати:

$$B_y = (12 * 22500) + (12 * 19000) = 498 \text{ тис.грн.}$$

Далі потрібно розрахувати річну економію витрат, яку отримає ПП «Fanway Logistics» завдяки покращенню процесів відбору кадрів шляхом створення повноцінного відділу персоналу. Хоча ми не можемо точно спрогнозувати позитивний ефект у відсотковому співвідношенні наприкінці 2024 року, безумовно, результат матиме позитивну тенденцію. Тому припустимо, що показник збільшиться щонайменше на 0,5% завдяки залученню релевантних нових працівників» [19].

Таким чином, річна економія за рахунок створення відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics» становитиме:

$$\Xi_i = 32 \cdot (382,7 \cdot 1,005) = 12307 \text{ тис.грн.}$$

Тепер розрахуємо економічний ефект та економічну ефективність від створення відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics». Нормативний коефіцієнт ефективності – 0,15, таким чином:

$$\Xi_y = 12307 - 0,15 \cdot 498 = 12232 \text{ тис. грн.}$$

$$E_y = (12307/12232) \cdot 100 = 100,6\%$$

Також, розрахуємо термін окупності від створення відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics»:

$$T = (12232/12307) \cdot 12 = 11,9 \text{ місяців}$$

Отже, створення професійного відділу кадрів на підприємстві з економічної точки зору є вигідним, оскільки представлені розрахунки відповідають головній умові економічної ефективності, а саме: $\Xi_y > 0$, $E_y > E_n$, $T < 1$.

Розрахунок економічної ефективності заходів щодо покращення системи підбору персоналу на «ПП Fanway Logistics» представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок економічної ефективності заходів щодо покращення системи управління конфліктами на «ПП Fanway Logistics»

	Показник	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
1.	<i>Загальні річні витрати на впровадження запропонованих заходів (Бу)</i>	$(12 \cdot 22500) + (12 \cdot 19000) = 498 \text{ тис.грн.}$	
1.1. А)	Заробітна плата менеджера з персоналу станом на 01.01.2024 (work.ua)	22500 грн./місяць	$27000 \cdot 12 = 270000 \text{ грн./рік}$
Б)	Середня заробітна плата рекрутера станом на 01.01.2024 (work.ua)	19000 грн./місяць	$19500 \cdot 12 = 228000$
1.2	Загальні річні витрати на створення відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics»	498 тис.грн./відділ кадрів	498 тис.грн
2.	<i>Річна економія витрат (Еі)</i>	$32 \cdot (382,7 \cdot 1,005) = 12307 \text{ тис.грн}$	
2.1	Середньооблікова чисельність працівників	32 особи	
2.2.	Річна продуктивність праці 1 працівника до підвищення продуктивності праці	382.7 тис.грн./рік	
2.3.	Підвищення продуктивності праці після реалізації запропонованих заходів	0,5%	100,5%
2.4.	Річна продуктивність праці 1 працівника після підвищення продуктивності праці	$382.7 \cdot 100.5\% = 382.7 \cdot 1.005 = 384.6 \text{ тис.грн./рік}$	

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
3.	Економічний ефект від запропонованих заходів (Эу)	$12307 - 0,15 \cdot 498 = 12232$ тис. грн.
3.1	Нормативний коефіцієнт ефективності (En)	0.15
4.	Економічна ефективність від запропонованих заходів (Eu)	$(12307/1223) \cdot 100 = 100,6\%$
5.	Термін окупності введення запропонованих заходів (Т)	$(12232/12307) \cdot 12 = 11,9$ місяців

Джерело: власна розробка автора

Крім економічного ефекту, розроблені рекомендації дозволяють ліквідувати ризики та загрози, виявлені у діючій системі відбору персоналу ПП «Fanway Logistics» під час проведення SWOT-аналізу (детальніше описано в таблиці 3.2).

Таблиця 3.2

Запропоновані рекомендації по покращенню діючої системи найму персоналу на ПП «Fanway Logistics»

Виявленні ризики/загрози	Спосіб вирішення
Відсутність компетентного фахівця для проведення усіх етапів рекрутингу в компанії	Створення професійного відділу кадрів на підприємстві
Використання лише одного методу підбору персоналу – співбесід	Розширення методів: співбесіда, відеореєстрування, співбесіда по компетенціях
Застарілість методів та джерел залучення кандидатів, що використовуються.	Розширення методів та джерел залучення кандидатів: - рекрутинг, скринінг, сорсінг, executive search, headhunting, preliminarizing -онлайн платформи, соціальні медіа, професійні спільноти, рекомендації та референції, кар'єрні заходи та ярмарки, блоги та контент-маркетинг
Низький рівень диверситету як результат низького рівня існуючої системи підбору персоналу	Підвищення рівня диверситету компанії за рахунок найму різноматнітного персоналу шляхом залучення компетентного рекрутера до процесі найму персоналу

Джерело: власна розробка автора

Соціальний ефект від ефективної системи найму персоналу також буде значним і впливатиме на різні аспекти життя компанії та її співробітників:

1. Забезпечення доступу до робочих місць для різних соціальних та демографічних груп шляхом розширення каналів рекрутингу та справедливі процедури відбору.

2. Підвищення рівня зайнятості в регіоні чи галузі через збільшення кількості найманих працівників, що може позитивно вплинути на соціально-економічний розвиток країни.

3. Мінімізація дискримінації завдяки чітким критеріям та процедурам відбору, що базуються на об'єктивних показниках.

4. Створення більш різноманітного та інклюзивного робочого колективу шляхом залучення та збереження різноманітних працівників.

5. Підвищення життєвого рівня співробітників через забезпечення стабільних та перспективних робочих місць, а також сприяння зі сторони компанії підвищенню доходів працівників та їхніх сімей.

Загалом, ефективна система найму персоналу може мати значний економічний та соціальний вплив, сприяючи стабільності, рівноправ'ю та покращенню якості життя працівників і суспільства в цілому.

ВИСНОВКИ

В умовах розвитку ринкової економіки та підвищення вимог до зростання конкурентоспроможності підприємств важливого значення набуває комплексний процес управління персоналом, до складу якого відносяться такі складові елементи, як моніторинг потреби організації в персоналі, найм, підбір, вивільнення, розвиток, оцінка, атестація персоналу. Значну увагу підприємства приділяють процесу підбору персоналу, тому що від цього залежить ефективність та прибутковість на ринку товарів та послуг.

Сучасні економісти вважають, що трудові ресурси є найціннішими та найвагомішими серед усіх видів ресурсів будь-якого підприємства. Так як людські ресурси на підприємстві, що здатні професійно виконувати поставлені цілі та необхідні завдання, постають його істотним чинником забезпечення ефективної діяльності, підвищення конкурентних переваг та сталого розвитку.

Сьогодні існує безліч запропонованих фахівцями різних методів підбору персоналу підприємства, вибір яких, в першу чергу, залежить від загальної чисельності співробітників і, в останню – від галуззі господарства, в якій працює організація [9].

Ми проводили аналіз системи найму персоналу на основі приватного підприємства «Fanway Logistics», яке надає послуги в Україні та Європі, пов'язані з транспортно-логістичним забезпеченням бізнесу своїх клієнтів. Компанія надає послуги з консолідації різних видів вантажу в Китаї на замовлення клієнтів з подальшою доставкою вантажу в Україну морським чи авіаційним транспортом. Повний цикл послуг від перевезення та форвардінгу вантажу у країні відправлення до розмитнення і доставки замовнику «під ключ».

Також, ПП «Fanway Logistics» має власні склади у Китаї, Польщі, Румунії, Греції та в Україні з вигідними тарифами для зберігання товару. За період праці вони виробили логістичні маршрути, які допомагають економити час і кошти для клієнтів. Співпрацюють зі світовими гігантами у перевезеннях, такими як: Evergreen, MSC, Cosco, FedEx та інші, а також мають індивідуальний підхід до кожного клієнта» [7].

У 2022 році об'єм виробництва продукції компанії знизився на 64,81% в порівнянні із 2021 роком, що в першу чергу пов'язано із початком повномасштабного вторгнення і як результат неможливість реалізовувати послуги компанії на території України загалом. У 2023 році спостерігається підвищення показника в порівнянні з попереднім роком, а саме в 2 рази, тобто на 6123,7 тис. грн.. Проте загалом, за останні три роки об'єм виробництва ПП «Fanway Logistics» знизилось на 29,62%, адже навіть після відновлення своєї діяльності – ринок України функціонує лише частково.

Аналогічна ситуація спостерігається із показником виручки від реалізації продукції, який за останні три роки знизився на 4440,7 тис.грн, тобто на 28,01%.

Рівень собівартості реалізованої продукції у 2022 році знизилась до 1458,7 тис.грн. в порівнянні з 2021 роком, адже компанія здійснювало невелику кількість перевезень, проте вже у 2023 році показник становив 6086 тис.грн., що в 4 рази більше, ніж у 2021 році і на 29,93% вище в порівнянні із 2021 роком, що пов'язано не лише із відновлення діяльності компанії, але і з підвищенням рівнем цін та інфляції у світі загалом.

В 2023 році валовий прибуток компанії збільшився в порівнянні із 2022 роком на 25,43%, але все одно його рівень навіть в половину не відновився до рівня 2021 року.

З урахуванням усього вищезазначеного, не дивним є те, що у 2022 році ПП «Fanway Logistics» має збиток у розмірі 970,5 тис.грн., проте вже у 2023 році компанія змогла

вийти «у плюс» і чистий прибуток склав 993,1 тис.грн, що на 31,98% менше, ніж у 2021 році.

Через фінансові труднощі вартість основних фондів компанії зменшились в 4 рази у 2022 року в порівнянні із 2021 роком та становили 344 тис.грн. у 2023 році, що на 60,21% менше, ніж у 2021 році.

В 2022 році середньооблікова чисельність персоналу досліджуваної компанії значно скоротилось на 34,15%, тобто на 14 осіб, що обумовлено, перш за все, початком повномасштабного вторгнення і, як наслідок, частина працівників вимушені були звільнитись за власним бажанням через переїзд, частина вступила до лав Збройних Сил України, а також частина потрапила під хволу скорочення, адже об'єми виробництва знизились майже на 70% і у компанії не було можливості утримувати такі кількості працівників. Але, вже у 2023 році компанії почала знову зростати і кількість працівників збільшилось на 5 осіб, тобто на 18,52% у порівнянні із 2022 роком, проте це все ще на 21,95% менше, ніж у 2021 році.

У ПП «Fanway Logistics» кількість працюючих чоловіків переважає над кількістю жінок протягом усіх останніх трьох років, що може бути пов'язано із специфікою сфери в якій функціонує досліджувана компанія.

Згідно з показниками вікової структури компанії, ми можемо зробити висновок, що у ПП «Fanway Logistics» не працює жодного працівника пенсійного віку, а найбільшу питому вагу стабільно займають працівники віком від 15 до 35 років, що може бути пов'язано із тим, що велика кількість роботи відбувається з використанням новітніх комп'ютерних програм і технологій.

У компанії найбільшу питому вагу на ПП «Fanway Logistics» складають працівники із стажем від 3 до 4 років, а саме 10 осіб у 2023 році, що складає 31,3% від загальної чисельності персоналу.

Також, впевнено можна сказати, що рівень освіти при наймі персоналу відіграє важливу роль, адже протягом усіх трьох досліджуваних років найбільшу питому вагу працівників складають особи із вищою освітою. Це може свідчити про те, що керівництво компанії впевнено що рівень освіти та кваліфікації працівників може впливати на ефективність виконання їхніх обов'язків, а висококваліфіковані працівники зазвичай здатні більш швидко та якісно вирішувати завдання. Однак, знов ж таки, це також свідчить і про те, що в компанії низький рівень диверситету компанії, адже присутність різноманітних рівнів освіти може сприяти різноманітності підходів та ідей в організації. Команда з працівників різних спеціалізацій може бути більш творчою та інноваційною.

Найм персоналу на підприємстві здійснюється заступником директора ПП «Fanway Logistics» і відбувається у сім стандартних етапів: виявлення та аналіз потреб у процесі добору персоналу; визначення профілю кандидата; підбір персоналу до процесу відбору персоналу; прийом заявок від кандидатів у процесі добору персоналу; попередній відбір кандидатів; безпосередньо відбір персоналу; ухвалення рішення про завершальний етап процесу відбору.

До основних джерел залучення кандидатів на ПП «Fanway Logistics» є інтернет сайти працевлаштування (work.ua/roboota.ua), особисті зв'язки та співпраця з ВНЗ і використовується лише один традиційний метод відбору кандидатів – це проведення співбесід.

Проаналізувавши діючу систему підбору персоналу на ПП «Fanway Logistics», можна зробити висновок, що вона має більше слабких сторін і загроз, ніж сильних сторін і можливостей, які вимагають удосконалення, а саме:

1. Відсутність компетентного фахівця для проведення усіх етапів рекрутингу в компанії.
2. Використання лише одного методу підбору персоналу – співбесід.

3. Застарілість методів та джерел залучення кандидатів, що використовуються.

4. Низький рівень диверситету як результат низького рівня існуючої системи підбору персоналу.

Першою нашою рекомендацією стосовно покращення діючої системи підбору персоналу на ПП «Fanway Logistics» буде створення повноцінного відділу кадрів, до складу якого повинно входити мінімум дві людини: менеджер з персоналу та рекрутер з розподілом функціональних обов'язків, де рекрутер буде відповідальним за найм персоналу, а менеджер з персоналу за його навчання та розвиток.

Запровадження повноцінного відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics» допоможе нам не лише підвищити ефективність найму персоналу, але і вирішити одночасно другу проблему, а саме підвищити рівень диверситету компанії. Найм персоналу має значний вплив на рівень диверситету компанії, оскільки процес найму визначає склад та різноманітність персоналу. Різноманітність у складі персоналу допомагає компанії краще реагувати на зміни в середовищі, оскільки різні точки зору та досвід дозволяють швидше та ефективніше адаптуватися до нових умов, а також компанії з різноманітним персоналом можуть краще відповідати потребам різних груп клієнтів, що сприяє розширенню ринків та збільшенню прибутку.

Оскільки на ПП «Fanway Logistics» існує досить невеликий перелік методів та джерел залучення кандидатів – ми пропонуємо його розширити, а саме:

- «Рекрутинг – це традиційний метод пошуку кандидатів для масових вакансій, що включає роботу з великою кількістю претендентів» [15], наприклад для таких посад як працівник складу.

- «Якщо потрібно просто швидко відібрати претендентів за формальними ознаками, тоді допоможе такий метод як скринінг. Це займає в середньому до 10 днів. Так ви, звичайно, не вивчите мотивацію і не протестуєте різні особливості здобувача.

Але при пошуку таких фахівців, як секретарі, водії, саме такого первинного відбору може бути досить» [16].

- «Сорсінг – це джерело пошуку спеціалістів за певним напрямом діяльності» [15].

- «Executive Search – це – підбір персоналу вищої та середньої керівної ланки (начальники відділів, керівники, директори), а також фахівців рідкісних і унікальних професій. Цей метод підбору і відбору персоналу передбачає більш активний пошук і часто застосовується рекрутинговими агенціями.

- Headhunting – це більш складний метод пошуку персонала, який на відміну від вищезгаданих методів спрямований на пошук людей, які хоча б теоретично розглядають зміну місця роботи. Чого не скажеш про headhunting. Це переманювання з іншої компанії фахівця, який часто є «зіркою» в своїй ніші» [16].

- Preliminaring – даний метод відбору персоналу присутній на ПП «Fanway Logistics». «Це залучення перспективних випускників університетів, а також студентів старших курсів, як на постійну роботу, так і на умовах тимчасової стажування в компанії. Таке омолодження компанії часто йде на користь, адже «свіжа кров» в більшості випадків сприяє новому погляду на робочі процеси та їх удосконалення» [16].

До розширених запропонованих джерел залучення кандидатів ми віднесли:

- Окрім таких стандартних сайтів, як work.ua/rabota.ua, ми рекомендуємо також використовувати такі вже популярні онлайн-платформи, як LinkedIn, Indeed, Glassdoor, Monster та ZipRecruiter, де компанії також можуть розміщувати вакансії та привертати кандидатів.

- Соціальні мережі. Сторінка компаній у соціальних мережах, таких як LinkedIn, Facebook, Twitter та Instagram, можуть бути використані для розміщення вакансій та привертання уваги потенційних кандидатів. Адже в наш час, все більше

і більше комунікацій, в тому числі і робочі відбуваються саме з використанням популярних соціальних мереж.

- Професійні спільноти, а саме участь у професійних заходах, форумах та вебінарах може допомогти компаніям залучати кандидатів зі схожими інтересами та навичками.

- Рекомендації та референції – проактивне залучення поточних працівників до процесу рекрутингу та створення програми референцій може призвести до залучення якісних кандидатів. Програми референцій – це стратегії та системи, які компанії використовують для стимулювання своїх поточних працівників рекомендувати кандидатів на вакансії в компанії. Вони можуть включати різні заохочення та нагороди за успішне рекомендування та привертання нових талантів, (бонуси та винагороди, внутрішні механізми мотивації, такі як відзначення, публічні визнання або спеціальні привілеї).

- Кар'єрні ярмарки та заходи – участь у кар'єрних ярмарках, конференціях та інших професійних заходах може допомогти ПП «Fanway Logistics» залучати кандидатів саме зі сфери логістики.

- Блоги та контент-маркетинг, а саме створення цікавого та корисного контенту на сайті компанії, блозі або в інших онлайн-джерелах, адже це також може привертати увагу потенційних кандидатів та позитивно впливати на їхню рішучість стати частиною команди.

Комбінація цих сучасних джерел може допомогти ПП «Fanway Logistics» максимально ефективно залучати нові таланти.

Як вже зазначалось, на ПП «Fanway Logistics» використовується єдиний метод вибору персоналу – співбесіда. Ми пропонуємо розширити даний аспект за допомогою:

- «Відкорекрутинг – відеоспівбесіди дозволять рекрутеру проводити співбесіди з кандидатами дистанційно, що є дуже актуальним з урахуванням реалій, в яких ми живемо, а також допоможе рекрутерам проводити співбесіди з кандидатами в інших країнах, де є працівники ПП «Fanway Logistics». Відеоінтерв'ю можна проводити в режимі реального часу, що дає змогу спілкуватися віч-на-віч і оцінювати комунікативні навички, мову тіла та загальну відповідність кандидата посаді» [17].

- «Інтерв'ю за компетенціями (або поведінкове інтерв'ю) допоможе спроектувати поведінку співробітника в майбутньому – при виконанні професійних завдань, взаємодії в колективі тощо. Але важливо прийняти до уваги, що на інтерв'ю за компетенціями рекрутер ставить запитання кандидату не про уявні кейси і проблеми, а про ті, з якими він стикався і вирішував на роботі. І тут важливо отримати розсудливі, правдиві відповіді.

«Щоб отримати максимально повну і правдиву інформацію про компетенції кандидата, на співбесіді йому ставлять запитання за методологією STAR» [18].

Запропоновані нами рекомендації мають позитивний вплив як на економічну так і на соціальну сторону діяльності ПП «Fanway Logistics».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Knowledge. All best. Управління персоналом: URL: <https://knowledge.allbest.ru/management/>
2. Нечипоренко К.В., Афоніна Є.О. Ефективна економіка. Підбір персоналу на транспортно-логістичному підприємстві. 2022. №1. С. 1-6.
3. Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О. М. Ефективна економіка. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. 2018. № 1.
4. Продіус О.І., Тагієв П. Удосконалення управління персоналом транспортного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 34. С. 168–172.
5. Офіційний сайт ПП «Fanway Logistics»: вебсайт. URL: fanwaylogistics.com.ua
6. Офіційний сайт Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA): URL: smida.gov.ua
7. Шахно А.Ю. Інноваційні технології підбору персоналу в сучасних умовах. Криворізький національний університет. 2020. Вип. 27. С. 150–162.
8. Гандак К.В. Управління консалтингом в системі HR-менеджменту. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. 2021. Вип. 36. С. 117–132.
9. Hurma // 7 ключових етапів процесу підбору персоналу: URL: <https://hurma.work/blog/7-klyuchovyh-etapiv-proczesu-pidboru-personalu/>
10. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Крочак В.С. Економіка та суспільство. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку 2023. № 52. С. 1-9.

11. Dev.ua. Хто такий рекрутер, скільки заробляє та що ще він робить, окрім проведення співбесід. Огляд професії від Юлії Лозинської»: URL: <https://dev.ua/news/lozynska-1706559909>

12. Sun One. Аутсорсингова компанія. Джерела залучення персоналу: ефективні методи пошуку»: URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/dzherela-zaluchennya-personalu-efektivni-metodi-poshuku/>

13. CleverStaff. Сучасні методи пошуку персоналу: вебсайт. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/metody-poshuku-personalu/>

14. Playhunt. Блог про HR та рекрутинг. 11 інноваційних методів рекрутингу для покращення процесу найму на роботу: URL: <https://playhunt.io/ua/blog/innovative-recruitment>

15. CleverStaff. Інтерв'ю за компетенціями: вебсайт. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/intervyu-za-kompetentsiyamy/>

16. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.

17. Work.ua. Менеджер з персоналу: середня зарплата в Україні: URL: <https://www.work.ua/salary-менеджер-з-персоналу>

18. Work.ua // Рекрутер: середня зарплата в Україні: вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary-рекрутер>

27. Петровська О. М., Недолужко С. С. Рівень заробітної плати в Україні як рушійний фактор зростання міграційних процесів. Науковий вісник Ужгородського університету Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Ужгород. УНУ. 2019. - №28. Ч.2 – С. 65 -69. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11465>

28. Петровська О. М., Бендяк А. В. Оптимізація шляхів підбору персоналу логістичних компаній України. Східна Європа: Економіка, бізнес та

- управління. Дніпро. 2020. № 1 (24). С. 185 -190. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11464>
29. Петровська О. М., Бродарь М.С. Конфлікт інтересів між роботодавцем та співробітником в умовах карантину. Економіка та суспільство: науковий журнал, 2021. №23. С.152-156. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12892>
34. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. К. : КНЕУ, 2018. С. 501.
37. Kerol A. Aschenbrener, Conflict management in health. URL: <http://www.sgin.org/userfiles/file/AMHandouts/AM06/.../wc08/pdf>
38. Sun One. Аутсорсингова компанія. Джерела залучення персоналу: ефективні методи пошуку». URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/dzherela-zaluchennya-personalu-efektivni-metodi-poshuku/>
39. CleverStaff. Сучасні методи пошуку персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/metody-poshuku-personalu/>
40. Playhunt. Блог про HR та рекрутинг. 11 інноваційних методів рекрутингу для покращення процесу найму на роботу. URL: <https://playhunt.io/ua/blog/innovative-recruitment>
41. CleverStaff. Інтерв'ю за компетенціями. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/intervyu-za-kompetentsiyamy/>
42. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.
43. Work.ua. Менеджер з персоналу: середня зарплата в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-менеджер-з-персоналу>
44. Work.ua. Рекрутер: середня зарплата в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-рекрутер>

ДОДАТКИ

*Додаток А***Заявка на спеціаліста****Опис посади****Назва посади** _____

Кількість вакансій _____

Основні функціональні обов'язки _____

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

Випробувальний термін _____ з/п на в.т. _____ після _____

Режим праці _____

Кому підпорядковується _____

Хто в підпорядкуванні _____

Кваліфікаційні та особистісні вимоги**Вік** _____**Освіта** _____**Стаж роботи** _____**Знання іноземних мов** _____**Володіння ПК** _____**Особисті якості** _____

Замовник**ПІБ** _____**Відділ** _____**Посада** _____**Дата заповнення заявки** _____