МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Д.е.н., ст.н.с. Познанська І.В.
(підпис)
“___”_____2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою «Економіка»

на тему: «Удосконалення технології підбору персоналу в компанії»
(на прикладі ТОВ «Імпортмакс»)

Виконавець:

студентка 6 групи факультету ЦЗВФН

Друмова Юлія Анатоліївна _____
/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Сорока Олександра Володимирівна _____
/підпис/

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Друмова Ю. А. «Удосконалення технології підбору персоналу в компанії» (на прикладі ТОВ «Імпортмакс»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

У роботі досліджено теоретичні засади технології підбору персоналу, визначено сутність та основні етапи цього процесу. Розглянуто чинники, які впливають на ефективність підбору персоналу.

Проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Імпортмакс», зокрема кадровий склад організації та результати існуючої технології підбору персоналу. Виявлено основні проблеми в процесі найму та оцінено ефективність поточних методів.

Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення технології підбору персоналу. Розроблено покроковий план змін для підвищення ефективності процесу найму.

Ключові слова: підбір персоналу, технологія найму, автоматизація, персонал, ефективність, рекрутинг.

ANNOTATION

Drumova Y. «Improving recruitment technologies in the company» (on the example of LLC Importmax)

Qualifying work on obtaining a Master`s degree in the specialty 051 «Economics»
for the educational program « Personnel management and labor economics». –
Odessa National Economics University. – Odessa, 2024.

The work examines the theoretical foundations of personnel selection technology, identifies the essence and main stages of this process. Factors that affect the effectiveness of personnel selection are considered.

The main indicators of the activities of Importmax LLC are analyzed, in particular the personnel composition of the organization and the results of the existing personnel selection technology. The main problems in the recruitment process are identified and the effectiveness of current methods is assessed.

Recommendations are offered for improving personnel selection technology. A step-by-step plan of changes is developed to increase the efficiency of the recruitment process.

Keywords: personnel selection, recruitment technology, automation, personnel, efficiency, recruiting.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП ……..……..……...3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ…5

1.1. Поняття і сутність технології підбору персоналу …….…..5

1.2. Основні етапи та методи підбору персоналу ……..….....9

1.3. Фактори, що впливають на ефективність підбору персоналу ……..17

Висновок до 1 розділу…….…..…19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІМПОРТМАКС»……..21

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Імпортмакс»…….…..…21

2.2. Оцінка кадрового складу організації ……...…31

2.3. Аналіз результатів підбору персоналу: ефективність і проблеми…..…36

Висновок до 2 розділу…….……..44

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ІМПОРТМАКС» ……..……..…45

3.1. Рекомендації щодо покращення процесу підбору персоналу з урахуванням загальних інноваційних підходів …….45

3.2. Впровадження нових технологій та інструментів у підборі……..51

3.3. Планування змін в підборі персоналу з урахуванням досвіду провідних компаній ……....53

3.3.1 Економічні показники ефективності після навчання HR-команди….58

Висновок до 3 розділу…….…..…61

ВИСНОВКИ ……...……..……...62

Список використаних джерел…….……..……..……....67

Додатки

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення технології підбору персоналу в сучасних умовах є надзвичайно актуальним завданням для організацій, які прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку праці. Ефективний процес підбору персоналу є ключовим чинником успішного функціонування компанії, оскільки саме від якості людських ресурсів залежить реалізація стратегічних цілей організації. В умовах швидких змін на ринку праці, глобалізації та впровадження новітніх цифрових технологій процес підбору кадрів набуває нових вимог, таких як гнучкість, адаптивність і використання інноваційних рішень.

На сьогодні технології підбору персоналу охоплюють не лише традиційні методи рекрутингу, а й автоматизовані системи (ATS), аналітику великих даних, штучний інтелект для відбору кандидатів та інтерактивні інструменти, які дозволяють значно зменшити витрати часу і підвищити точність вибору. Водночас, постійна потреба у висококваліфікованих фахівцях на тлі дефіциту кадрів посилює актуальність розробки і впровадження нових підходів до найму.

Дослідження теми удосконалення технологій підбору персоналу сприяє підвищенню ефективності роботи HR-відділів, скороченню витрат на найм і формуванню сильного бренду роботодавця. Важливість цього питання підкреслюється також в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких значний внесок зробили такі автори, як Е. Тейлор, Д. Ульріх, П. Бокселл, Л. Грей, а також українські вчені — О. Харчишин, Ю. Гайдай, Н. Смолінська, В. Стадник та інші. Однак більшість існуючих досліджень спрямована на загальні аспекти управління людськими ресурсами, тоді як недостатньо розкритими залишаються конкретні практичні рекомендації для українських компаній.

Таким чином, дослідження проблематики удосконалення технології підбору персоналу не лише має теоретичну цінність, але й відповідає нагальним потребам сучасних організацій.

Мета дослідження. Розглянути та вдосконалити технології підбору персоналу в компанії.

Завдання дослідження:

- описати теоретичну базу процесу підбору персоналу;
- дослідити основні етапи та методи підбору персоналу;
- виявити фактори, що впливають на ефективність підбору кадрів;
- проаналізувати кадровий склад і процес підбору персоналу в ТОВ «Імпортмакс» та визначити основні проблеми існуючого процесу найму;
- запропонувати шляхи вдосконалення технологій підбору персоналу;
- обґрунтувати ефективність запропонованих змін для досягнення стратегічних цілей компанії.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підбору персоналу в сучасних організаціях.

Предметом дослідження є технології та процеси підбору персоналу, що використовуються у діяльності ТОВ «Імпортмакс».

Методи дослідження: аналіз; аналітичний метод для оцінки сучасного стану технологій підбору персоналу; теоретичні та практичні пропозиції щодо вдосконалення корпоративної кадрової політики; візуалізація даних у вигляді таблиць і графіків для більш наочного відображення результатів дослідження; порівняльний аналіз, що дозволяє визначити переваги та недоліки існуючих методів рекрутингу; емпіричні методи, зокрема анкетування;економічні прогнози та обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження: сучасні підручники, монографії та статті з кадрового менеджменту та рекрутингу; наукові публікації українських та зарубіжних дослідників у галузі управління персоналом; річні фінансові звітності досліджуваного підприємства.

Практична значимість роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Імпортмакс» для підвищення ефективності процесу найму, скорочення витрат та залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Публікація наукової статті на тему «Сучасні тренди в підборі персоналу», 2024р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття і сутність технології підбору персоналу

Технологія підбору персоналу є критично важливою складовою системи управління людськими ресурсами, яка визначає ефективність і продуктивність організації. У сучасному динамічному бізнес-середовищі правильний підбір працівників може стати ключовим фактором успіху, тоді як помилки на цьому етапі можуть призвести до значних витрат і зниження конкурентоспроможності. Важливість цієї технології підкреслюється необхідністю інтеграції інноваційних методів, оптимізації процесів і адаптації до змінюваних умов ринку праці. [1]

Технологія підбору персоналу визначається як комплекс процесів, методів і інструментів, що застосовуються для знаходження, оцінки та відбору кандидатів на певні посади в організації. Це системний підхід до забезпечення відповідності між вимогами до посади та кваліфікацією, досвідом і характеристиками потенційних працівників. Основною метою технології є забезпечення того, щоб організація могла знайти і залучити найбільш підходящих кандидатів, що відповідають її стратегічним цілям і корпоративній культурі.

Рис. 1.1 Важливість технології підбору персоналу

Джерело: складено автором [2]

Процес підбору персоналу є однією з ключових функцій управління людськими ресурсами в організації. Ось кілька трактувань поняття «підбір персоналу» від різних авторів, що висвітлюють різні аспекти цього процесу. (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Трактування поняття «підбір персоналу»

№	Автор	Визначення
1	Єршов В. і Філіна Ф.	Описують підбір персоналу як процес раціонального вибору на основі вивчення професійних і особистісних якостей претендентів. Цей процес спрямований на те, щоб знайти кандидатів, які найкраще відповідають вимогам конкретної посади та здатні успішно виконувати обов'язки на робочому місці.
2	Сербіновський Б. і Самигін С.	Трактують підбір персоналу як процес вибору з числа претендентів найбільш відповідного кандидата на вакантну посаду. Важливим є також задоволення потреби працівника в реалізації своїх здібностей і можливостей на новій посаді.
3	Єгоршин А.	Визначає підбір персоналу як процес відбору відповідних кандидатур з наявного резерву кадрів на ринку праці та всередині підприємства. Це дозволяє організації знайти найкращі рішення для заповнення вакантних місць.
4	Кафідов В.	Акцентує увагу на використанні системи методів і прийомів медичного обстеження і психофізіологічної діагностики особистості. Це допомагає у виборі професії, яка найбільш відповідає стану здоров’я та індивідуальним особливостям кандидата.

Продовження табл. 1.1

5	Аллін О. і Сальнікова Н.	Розглядають підбір персоналу як систему доцільних дій для залучення кандидатів, які мають необхідні якості для досягнення цілей підприємства. Це визначення акцентує важливість проактивного підходу до залучення кандидатів, які можуть сприяти успіху організації.
6	Щокін Г.	Описує підбір персоналу як перший етап заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, умови залучення відповідних кандидатур і отримання заповнених анкет претендентів. Це визначення підкреслює важливість детального аналізу перед безпосереднім вибором кандидатів.
7	Веснін В.	Розглядає підбір персоналу як процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника для визначення його відповідності вимогам робочого місця або посади. Важливо враховувати кваліфікацію, спеціальність, особистісні якості та здібності кандидата.
8	Джонсон Р.	Розглядає підбір персоналу як процес виявлення, залучення і найму талановитих працівників, які відповідають стратегії і потребам організації. Джонсон акцентує на важливості розробки ефективних стратегій і методів для залучення кандидатів, які можуть сприяти досягненню довгострокових цілей підприємства.
9	Томас Л. Вілсон	Розглядає підбір персоналу як частину стратегічного управління людськими ресурсами. Він акцентує на необхідності інтеграції підбору персоналу з загальною стратегією компанії, щоб забезпечити відповідність між кадровою політикою і бізнес-стратегією організації.

Джерело: складено автором за даними [3;4;5]

Відповідно до аналізу літератури, поняття «підбір персоналу» охоплює різні аспекти, від раціонального розподілу працівників до створення резерву

кандидатів. Кожен підхід підкреслює різні складові процесу підбору, включаючи оцінку професійних і особистісних якостей, медичне обстеження, залучення кандидатів та створення резерву. Ці трактування відображають багатогранність і важливість процесу підбору персоналу для досягнення ефективності і успіху організації. Кожен автор представляє власний погляд на цей процес, акцентуючи увагу на різних аспектах і методах.

Суб'єктами підбору персоналу є ті, хто безпосередньо залучені до процесу пошуку, відбору та найму співробітників. Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні учасники.

Внутрішні суб'єкти:

- HR-департамент
- Лайн-менеджери
- Комісії з підбору

Зовнішні суб'єкти (Рекрут+ингові агентства; Кадрові портали; Консалтингові компанії; Хедхантери)

Об'єктами підбору персоналу є ті, кого шукають і відбирають. Це потенційні співробітники, які відповідають вимогам вакансії.

- *Кандидати та База даних кандидатів*: Зібрана інформація про потенційних співробітників для подальшого використання.
- *Цільові групи*: Групи кандидатів, які відповідають певним критеріям (наприклад, за досвідом, освітою, віком).

Взаємодія між суб'єктами та об'єктами підбору персоналу відбувається протягом усього процесу:

- Аналіз потреб: Суб'єкти визначають, які саме кандидати потрібні організації.
- Пошук кандидатів: Суб'єкти активно шукають кандидатів, які відповідають вимогам вакансії.
- Відбір кандидатів: Суб'єкти оцінюють кандидатів за допомогою різних методів (співбесіди, тести, ассесмент-центри).
- Прийняття рішення: Суб'єкти приймають рішення про найм кандидата.

- Оформлення: Суб'єкти оформляють трудові відносини з обраним кандидатом.

Мета цієї взаємодії – знайти оптимального кандидата, який відповідає вимогам вакансії та зможе ефективно виконувати свою роботу в організації. [6;7]

Тож при організації цього процесу підбору персоналу важливо чітко визначити цілі відбору, фактори, що впливають на її організаційну ефективність, ідентифікувати суб'єктів процесу найму та цільових об'єктів впливу, встановити логічну послідовність дій з найму, оцінити ефективність функцій управління персоналом організації. Погано організований підбір персоналу може призвести до багатьох негативних наслідків, серед яких:

- висока плинність кадрів;
- негативний морально-психологічний клімат;
- низька трудова дисципліна.

Вибір відповідної технології підбору персоналу в організації може допомогти покращити продуктивність, прибуток і підвищити лояльність співробітників. [8]

1.2. Основні етапи та методи підбору персоналу

Підбір персоналу – це багатогранний процес, який включає в себе низку послідовних етапів та різноманітні методи. Кожен етап має свої особливості та цілі, а вибір методів залежить від конкретної вакансії та потреб компанії. У цьому процесі поступового набору нових співробітників компанія визначає свої потреби в талантах, вибирає найбільш релевантних, а потім наймає найбільш кваліфікованих працівників. Більшість компаній мають власні процедури найму нових співробітників.

Загалом, процес відбору може включати наступні етапи(рис.1.2):

Рис.1.2 Етапи підбору персоналу

Джерело: складено автором за даними [9,10]

1. Визначення потреби в персоналі — це перший і критично важливий етап у процесі підбору персоналу. На цьому етапі організація аналізує свої потреби, щоб точно визначити, які кадри необхідні для досягнення її цілей.

Основні аспекти визначення потреби в персоналі:

- Аналіз стратегічних цілей (визначення короткострокових і довгострокових цілей компанії та ролей).
- Оцінка існуючого персоналу (аналіз наявних ресурсів: які співробітники вже є, їхні компетенції та можливості).
- Визначення специфікацій вакансії (формулювання вимог до кандидата: необхідний досвід, освіта, навички).
- Прогнозування потреб у персоналі (аналіз ринкових тенденцій і змін у галузі, які можуть вплинути на потребу в нових кадрах).

Співпраця з іншими відділами:

Консультації з керівниками підрозділів для отримання зворотного зв'язку про реальні потреби в персоналі. [11]

Рис. 1.3 Важливість першого етапу підбору персоналу

Джерело: складено автором за даними [12]

Таким чином, визначення потреби в персоналі є ключовим етапом, що закладає основи для успішного рекрутменту та управління талантами в організації.

2.Рекрутинг+відбір персоналу. Рекрутинг і відбір персоналу — це другий етап підбору, який слідує після визначення потреби в кадрах. Цей етап охоплює процес залучення кандидатів та їх оцінювання для вибору найбільш підходящих осіб.

Рекрутинг

1. Стратегія залучення кандидатів**:**

– Визначення каналів рекрутингу: онлайн-платформи, соціальні мережі, спеціалізовані сайти, рекрутингові агенції.

– Використання внутрішніх джерел: програми рекомендацій, підвищення з-поміж існуючих співробітників.

2. Оголошення вакансій (створення привабливого опису вакансії, що містить інформацію про обов’язки, вимоги, умови роботи та корпоративну культуру; публікація вакансій на обраних платформах).

3. Залучення кандидатів:

– Активне використання соціальних мереж та професійних платформ (наприклад, LinkedIn) для пошуку кандидатів.

– Участь у ярмарках вакансій, конференціях, семінарах для безпосереднього спілкування з потенційними кандидатами.

Відбір персоналу

1. Скринінг резюме (аналіз резюме та супровідних листів для виявлення відповідності кандидатів вимогам вакансії).
2. Інтерв’ю (проведення телефонних, відео- або особистих співбесід).
3. Оцінка навичок
4. Фінальна оцінка (збір відгуків від усіх учасників процесу (керівників, HR, колег) для ухвалення обґрунтованого рішення та вибір найкращого) [13,14]

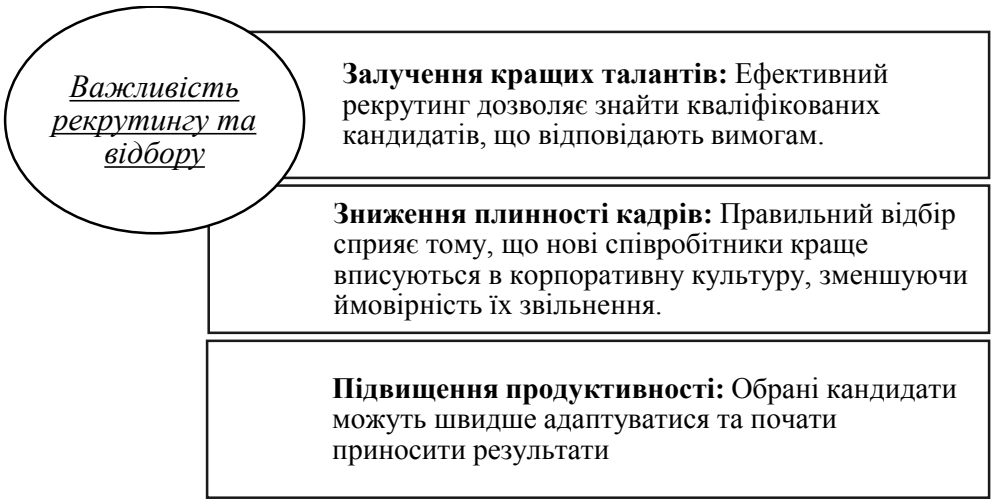

Рис. 1.4 Важливість другого етапу підбору персоналу

Джерело: складено автором за даними [14,15,16]

Цей етап є критично важливим для формування ефективної команди, тому правильний підхід до рекрутингу та відбору персоналу безпосередньо впливає на успішність організації.

3. Первинне телефонне інтерв'ю з HR

Первинне телефонне інтерв'ю з HR — це третій етап підбору персоналу, що виконує важливу функцію в процесі рекрутингу. Цей етап дозволяє провести попередню оцінку кандидатів, які пройшли скринінг резюме, і визначити їх відповідність вимогам вакансії.

Основні аспекти первинного телефонного інтерв'ю:

Мета інтерв'ю:

– Визначити, чи відповідає кандидат вимогам вакансії (кваліфікація, досвід, навички).
– Оцінити мотивацію кандидата та його зацікавленість у позиції.

Структура інтерв'ю: Вступ; Запитання про досвід; Оцінка навичок; Мотиваційні запитання; Заключна частина.

Оцінка результатів - Збір усіх отриманих відповідей та оцінка відповідності кандидата вимогам; порівняння кандидатів між собою та підготовка зворотного зв'язку для кандидатів, які не пройшли відбір. [17,18]

Важливість первинного телефонного інтерв'ю:		
Економія часу: Дає змогу швидко відфільтрувати кандидатів, які не відповідають основним вимогам.	Перший контакт: Створює враження про компанію та її культуру, що важливо для кандидата.	Оцінка комунікаційних навичок: Дозволяє оцінити, на скільки кандидат здатен він до ефективної комунікації.

Рис. 1.5 Важливість третього етапу підбору персоналу

Джерело: складено автором за даними [19]

Цей етап є важливим кроком у формуванні пулу кандидатів, які далі проходитимуть більш детальну оцінку. Правильний підхід до первинного інтерв'ю може суттєво підвищити шанси знайти найбільш підходящих спеціалістів для компанії.

4. Співбесіда з керівником з підрозділу

Співбесіда з керівником підрозділу — це четвертий етап підбору персоналу, який є критично важливим для оцінки кандидатів, що пройшли первинне телефонне інтерв'ю. На цьому етапі керівник підрозділу має можливість глибше оцінити кандидата, а також визначити, наскільки він підходить для команди та корпоративної культури.

Основні аспекти співбесіди з керівником підрозділу:

1. Мета співбесіди:

- Глибока оцінка професійних навичок та досвіду кандидата.
- Визначення його мотивації та цілей, які він ставить перед собою в контексті роботи в компанії.
- Оцінка "культурної відповідності" кандидата команді. [20,21]

2. Підготовка до співбесіди:

- Ознайомлення з резюме кандидата, акцент на ключових моментах.
- Підготовка запитань, що стосуються специфіки роботи підрозділу, а також запитань, які допоможуть оцінити особистісні якості кандидата.

3. Структура співбесіди:

- Вступ: Привітання, коротке представлення себе та підрозділу.
- Професійні запитання: Обговорення попереднього досвіду, досягнень, а також практичних завдань, які можуть бути пов’язані з майбутніми обов’язками.
- Запитання про м’які навички: Оцінка комунікаційних навичок, здатності до роботи в команді, управлінських здібностей (якщо це передбачено).
- Обговорення мотивації: Чому кандидат зацікавлений у цій позиції та в цій компанії? Які його кар'єрні амбіції?
- Запитання кандидата: Надання можливості кандидату задати питання про підрозділ, компанію та умови праці.

4. Оцінка кандидатів:

- Аналіз відповідей кандидата на запитання, оцінка його впевненості та здатності аргументувати свою точку зору.
- Збір відгуків від усіх учасників процесу для формування комплексної оцінки.

5. Формування висновків:

- Визначення найбільш підходящих кандидатів для остаточного вибору, підготовка рекомендацій щодо подальших дій, включаючи можливі пропозиції кандидату. [22,23]

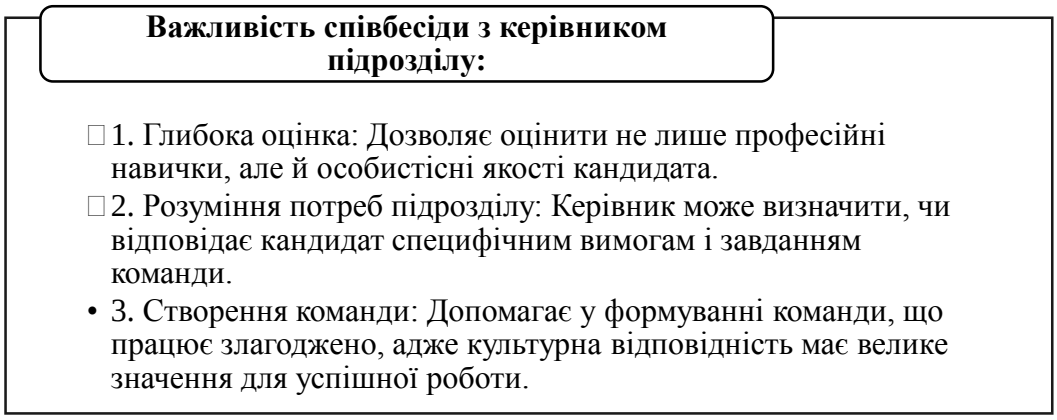

Рис. 1.6 Важливість четвертого етапу підбору персоналу

Джерело: складено автором за даними [24]

Співбесіда з керівником підрозділу є важливим кроком у підборі, оскільки саме на цьому етапі приймається остаточне рішення щодо кандидата, який буде залучений до команди.

5. Прийняття рішення про найм

Після того, як ви ретельно проаналізували потреби компанії, розробили профіль ідеального кандидата, провели відбір та оцінку, настає один з найважливіших моментів – прийняття рішення про найм. Це заключний етап, який вимагає зваженого підходу та врахування всіх факторів.

Що включає цей етап:

- Порівняльний аналіз кандидатів: Систематизуйте всю інформацію, зібрану про кожного кандидата, виділяючи їхні сильні сторони, слабкі сторони та відповідність вимогам посади.
- Оцінка потенціалу: Крім поточних навичок, зверніть увагу на потенціал кандидата для подальшого розвитку та зростання в компанії.
- Зворотний зв'язок кандидатам: Незалежно від результату відбору, важливо надати зворотний зв'язок кожному кандидату. Це демонструє повагу до їхнього часу та підвищує репутацію компанії.
- Підготовка пропозиції: Якщо ви обрали кандидата, підготуйте детальну пропозицію, яка включає в себе: посаду, оклад, умови роботи, терміни виходу

– Переговори: Проведіть переговори з кандидатом, щоб уточнити деталі пропозиції та відповісти на його запитання.
– Оформлення документів: Після того, як кандидат прийняв пропозицію, необхідно оформити всі необхідні документи для його працевлаштування.

Фактори, які слід враховувати при прийнятті рішення:

- Відповідність кандидата профілю посади: Наскільки кандидат відповідає вимогам посади, які були визначені на початку процесу підбору.
- М'які навички: Важливо оцінити такі якості, як комунікабельність, лідерські якості, стресостійкість, здатність працювати в команді.
- Потенціал для розвитку: Чи зможе кандидат швидко адаптуватися до нових умов роботи і розвиватися в компанії.
- Культурна відповідність: Чи відповідає кандидат корпоративній культурі компанії.

Прийняття рішення про найм – це відповідальний крок, який впливає на майбутнє компанії. Тому до цього процесу необхідно підходити з максимальною уважністю та професіоналізмом. [25,26]

Рис. 1.7 Основні методи підбору персоналу
Джерело: складено автором за даними [27]

1.3. Фактори, що впливають на ефективність підбору персоналу

Ефективність підбору персоналу – це здатність знайти та найняти працівників, які максимально відповідають потребам компанії та швидко інтегруються в колектив. На цей процес впливає безліч факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Чому ефективність підбору персоналу така важлива?

- *Збільшення продуктивності*: Правильно підібрані співробітники працюють ефективніше та досягають кращих результатів.
- *Зниження витрат*: Ефективний підбір дозволяє скоротити витрати на пошук, навчання та адаптацію нових співробітників.
- *Зменшення плинності кадрів*: Коли співробітники задоволені своєю роботою, вони залишаються в компанії довше.
- *Підвищення лояльності співробітників*: Ефективний підбір сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі.
- *Покращення іміджу компанії*: Репутація компанії як привабливого роботодавця приваблює талановитих кандидатів. [28,29,30]

Внутрішньо виділяють внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність підбору персоналу.

Таблиця 1.2

Внутрішні та зовнішні фактори ефективності підбору персоналу

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Корпоративна культура: Сильна корпоративна культура допомагає привернути кандидатів, які поділяють цінності компанії, та спрощує процес адаптації нових співробітників.	*Ринок праці:* Конкуренція за таланти, рівень безробіття, демографічні зміни – все це впливає на доступність кандидатів та їхні очікування.

Продовження таблиці 1.1

Якість вакансій: Чітке та детальне формулювання вимог до кандидата дозволяє залучити більш цільову аудиторію.	*Економічна ситуація:* Економічні цикли впливають на попит на різні професії та готовність кандидатів змінювати роботу.
Бюджет: Фінансові ресурси, виділені на підбір персоналу, впливають на можливості використання різних каналів та інструментів.	*Технології:* Розвиток технологій відкриває нові можливості для підбору персоналу (рекрутингові платформи, соціальні мережі, AI).
Структура та процеси підбору: Чітко визначені процеси, відповідальність та взаємодія між відділами забезпечують ефективність підбору.	*Легальне регулювання*: Трудове законодавство та регулювання ринку праці впливають на умови найму та звільнення.
Кваліфікація рекрутерів	-

Джерело: складено автором за даними [31;32]

Тож, аби функціонування усього процесу проходило успішно, варто приділяти увагу ключовим підходам до ефективного підбору персоналу:

- *Регулярно аналізувати результати підбору:* Вимірювати ефективність за допомогою ключових показників ефективності (KPI).
- *Впроваджувати інновації:* Використовувати сучасні технології та інструменти для підбору персоналу.
- *Розвивати Employer Branding:* Створити позитивний імідж компанії як привабливого роботодавця.
- *Налагоджувати партнерські відносини з університетами та професійними асоціаціями:* Залучати молодих та талановитих фахівців.
- *Створити систему адаптації нових співробітників:* Сприяти швидкій інтеграції нових працівників у колектив. [33,34]

Ефективний підбір персоналу – це інвестиція в майбутнє компанії. Добре підібрані співробітники – це запорука успіху будь-якого бізнесу.

Висновок до 1 розділу

У першому розділі дослідження, було детально проаналізовано теоретичні основи технології підбору персоналу, які є критично важливими для успішного функціонування будь-якої організації. Було встановлено, що сучасний підбір персоналу є динамічним процесом, який постійно розвивається під впливом технологічних інновацій та змін на ринку праці. Теоретичні основи, розглянуті в цьому розділі, підкреслюють важливість індивідуального підходу до кожного кандидата, використання сучасних інструментів оцінки та створення привабливого іміджу компанії як роботодавця. Підбір персоналу — це не просто процес, а стратегічна діяльність, яка впливає на загальну ефективність компанії, її культуру, а також на досягнення встановлених цілей.

На початку розділу було визначено поняття "підбір персоналу" та його ключові етапи. Окреслені етапи, такі як аналіз потреб у персоналі, формування вимог до кандидатів, пошук, відбір та адаптація, стали основою для подальшого вивчення. Важливо підкреслити, що підбір персоналу — це інтегрований процес, який вимагає зваженого підходу та координації між різними підрозділами організації.

Далі, розглянувши різні методи підбору, ми виявили, що їх вибір має залежати від специфіки компанії, культури, цілей та особливостей ринку праці. Класичні методи, такі як інтерв'ю та тестування, доповнюються сучасними технологіями, такими як використання штучного інтелекту та аналізу великих даних. Це свідчить про необхідність постійної адаптації підходів до підбору персоналу у відповідь на швидкі зміни у бізнес-середовищі.

Аналізуючи різноманітні теорії та моделі підбору персоналу, ми виявили, що жоден підхід не є універсальним. Кожна організація повинна враховувати свої унікальні характеристики, щоб сформувати власну стратегію підбору. Моделі, які акцентують увагу на мотивації, компетенціях або особистісних характеристиках, можуть бути застосовані в різних контекстах, проте важливо забезпечити узгодженість між бізнес-стратегією і процесом підбору.

Завершуючи розділ, можна стверджувати, що технологія підбору персоналу є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами і вимагає системного підходу. Успішний підбір не лише підвищує продуктивність праці, але й формує позитивну корпоративну культуру, сприяє збереженню талантів та покращує репутацію компанії на ринку праці. Таким чином, зрозуміння теоретичних засад технології підбору персоналу є основою для подальшого дослідження та практичного впровадження ефективних методів управління людськими ресурсами в організації. Це створює основу для аналізу практичних аспектів підбору персоналу, які будуть розглянуті в наступних розділах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ІМПОРТМАКС»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Імпортмакс»

«Цитрус» — національна мережа гаджетів та інноваційних технологій, що працює на ринку України з 2000 року. Компанія має статус авторизованого реселлера Apple і є одним з лідерів у сфері продажу електронної техніки в Україні. Сьогодні «Цитрус» — це провідна мережа із 71 магазину та 16 Сервісних Центрів, що працює як унікальний та інноваційний центр розваг в Україні з відкритими товарами, інтерактивними зонами віртуальної реальності, електронною мобільністю та пристроями для розумного дому.

«Цитрус» націлений на активних, досвідчених користувачів пристроїв і гаджетів: від навушників до ноутбуків, від квадрокоптерів до електровелосипедів. Компанія цілеспрямовано працює над популяризацією електромобільності в Україні, лідируючи у винесенні фізичних осіб в окрему категорію та знайомстві з цим видом транспорту для українців.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика компанії

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Імпортмакс»
Зареєстрований:	27.09.2001, код ЄДРПОУ 43738098
Діяльність	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Послуги та категорії	Цитрус Обмін, Цитрус Академія, Цитрус Прокат, Цитрус Майстер Категорії: Аудіо, Техніка Apple, Смартфони, Техніка для кухні, Персональний транспорт, Ноутбуки, планшети, МФУ, Телевізори та мультимедіа, Смарт-годинники і трекери, Для дому і саду, Розумний дім, Краса і здоров'я, Фото і відео
Місцезнаходження	Україна, Одеська обл., м. Одеса вул. Маразліївська, 1/20, 65000 (головний офіс)
Сайт	https://www.ctrs.com.ua/

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Компанія "Цитрус" розпочала свою історію в 2000 році з продажу мобільних телефонів. Перший роздрібний магазин відкрився в Одесі в червні того ж року під яскравою назвою Zitrus. Згодом бренд змінився на CITRUS, а в результаті закріпився під відомою сьогодні назвою ЦИТРУС.

У 2007 році "Цитрус" запустив інтернет-магазин, що дозволило компанії здійснювати доставку товарів по всій Україні — це стало важливим кроком на ринку електроніки. У 2011 році відкрилася перша точка видачі товарів з інтернет-магазину. Компанія зробила акцент на продукцію Apple, що дозволило розширити її цільову аудиторію.

"Цитрус" став піонером у впровадженні відкритих викладок гаджетів та інтерактивних демонстраційних зон, де клієнти могли особисто ознайомитися з продуктами, перевірити їх у роботі. Ця інновація швидко була підхоплена іншими мережами. Зміна іміджу працівників, які почали носити більш неформальний одяг, додала магазинам дружньої та сучасної атмосфери, що відображало новаторський дух компанії.

У 2014 році "Цитрус" став ексклюзивним дистриб'ютором брендів Xiaomi і Meizu в Україні, що суттєво змінило сприйняття китайської продукції на ринку. Тоді покупці часто не довіряли китайським товарам через упередження щодо їхньої якості. Проте з часом ситуація змінилася, і ці бренди стали популярними серед українців, а "Цитрус" допоміг формувати позитивний імідж нових технологій.

У 2016 році "Цитрус" відкрив свої перші точки ЦитрусПроката в Одесі та Києві, розташовані в популярних прогулянкових зонах Аркадії та ВДНГ. Це стало чудовою можливістю для відвідувачів ознайомитися з новим форматом розваг і сприяло розвитку нової культури користування технікою.

27 липня 2018 року "Цитрус" став першим у Україні ритейлером, який відкрив Apple Shop — спеціалізовану зону площею 60 м², де представлена продукція Apple. В день відкриття у флагманському магазині Мега Цитрус в Одесі було реалізовано рекордні 140 iPhone, що стало історичним досягненням для ринку.

У 2019 році компанія продовжила розширювати свою мережу, відкривши ще два Apple Shop у Києві — один у МегаЦитрусі на Хрещатику, 29, і другий у ТРЦ "Lavina". Apple Shop доступні тільки в магазинах ключових авторизованих роздрібних партнерів по всьому світу, що підкреслює ексклюзивність пропозицій та широкий асортимент офіційної техніки. Консультанти "Цитрус" мають глибокі знання про продукцію Apple і готові допомогти клієнтам обрати ідеальний пристрій, будь то iPhone, MacBook, iPad, навушники чи периферія.

2020 рік, який був позначений епідемією коронавірусу, суттєво змінив попит на ринку. В цей час зріс інтерес до техніки для здоров'я, зокрема очищувачів та зволожувачів повітря, інгаляторів і смарт-годинників. Паралельно, онлайн-продажі набрали обертів, оскільки багато клієнтів переходили на дистанційні покупки через обмеження, пов’язані з пандемією.

До того ж, компанія "Цитрус" впровадила низку ключових послуг для своїх клієнтів, серед яких особливою популярністю користується сервіс ЦитрусМайстер. Цей сервіс, який незабаром став популярним і серед інших ритейлерів, почався з налаштування смартфонів для користувачів. Сьогодні наші майстри надають професійні послуги з встановлення техніки з усіх категорій, представлених у асортименті "Цитрус", включаючи пральні машини, кондиціонери, холодильники, варильні поверхні та інші побутові прилади.

Програма Цитрус Обмін дозволяє клієнтам оцінити свої старі пристрої та обміняти їх на нові гаджети. Усі старі електронні пристрої надсилаються до нашого сервісу, що сприяє екологічному підходу до переробки.

Цитрус Академія — це освітній проект, створений для всіх бажаючих. Він пропонує навчальні програми для людей різного віку, включаючи базові знання з операційних систем, технологій мобільної фотографії, монтажу відео на смартфонах, робототехніки та навіть маркетингу. Ми постійно розширюємо та вдосконалюємо навчальні курси, щоб задовольнити потреби наших клієнтів.

ЦитрусПрокат — це сервіс оренди електротранспорту, включаючи скутери, гіроборди, велосипеди та самокати. Точки прокату розташовані в популярних прогулянкових зонах, таких як Аркадія в Одесі та ВДНГ у Києві. Ми

прагнемо зробити активний відпочинок доступним і комфортним для всіх, хто хоче досліджувати місто на сучасному транспорті.

Сьогодні "Цитрус" продовжує активно розвиватися, пропонуючи широкий асортимент техніки, послуги доставки та обслуговування, а також співпрацюючи з новими технологічними брендами. Компанія також активно впроваджує інновації в обслуговуванні клієнтів, створюючи зручні й сучасні умови для покупок. [35]

Основною метою діяльності компанії є стати монопольним самобрендом, який буде лідером інновацій на ринку України.

Лозунг компанії — "Відрізнятись дозволено": Ми не є звичайною сім'єю; ми — велика команда однодумців з різними поглядами, які об'єдналися, щоб працювати з натхненням і отримувати задоволення від своєї справи. Всі, від спеціалістів з маркетингу до юристів і IT-фахівців, різні, але ми обрали шлях співпраці для досягнення спільних цілей.

Таблиця 2.2.

Основні цінності компанії

Цінності команії	Визначення
1.Яскравість	«Яскравість — суть компанії. Вона пронизує всі комунікації, сервіси, навчання та маркетинг. Компанія дивує клієнтів інноваціями в продуктах, каналах продажу та методах просування. Завжди відкриті до розумних ініціатив»
2.Командна робота	«Командна робота надихає на досягнення неймовірних результатів, які важко здобути поодинці. Ми — першовідкривачі, а не послідовники, і не боїмося ризикувати там, де інші вагаються. Завжди бути на крок попереду — це наша мета, і ми чесні як перед собою, так і перед нашими клієнтами»

Продовження таблиці 2.2

3.Ефективність	«Усі наші дії чітко орієнтовані на досягнення поставлених цілей. Ми знаємо, в якому напрямку рухатися та до яких вершин прагнемо дійти. Інвестування в навчання нашої команди та цифрову трансформацію компанії є пріоритетом для нас»
4.Відповідальність	«Взявши на себе відповідальність, ми звільняємо себе від безглуздого звинувачення інших у невдачах і таким чином підвищуємо свою ефективність. Ми розуміємо, що зміни починаються з нас самих»

Джерело: складено автором за офіційними матеріалами [36]

"Цитрус" — це не просто рітейлер, а інноваційна компанія, яка постійно вдосконалює свої сервіси, прагнучи задовольнити потреби сучасних споживачів в Україні. Її філософія "Відрізнятись дозволено" відображає прагнення компанії до інновацій та творчого підходу в усіх аспектах діяльності.

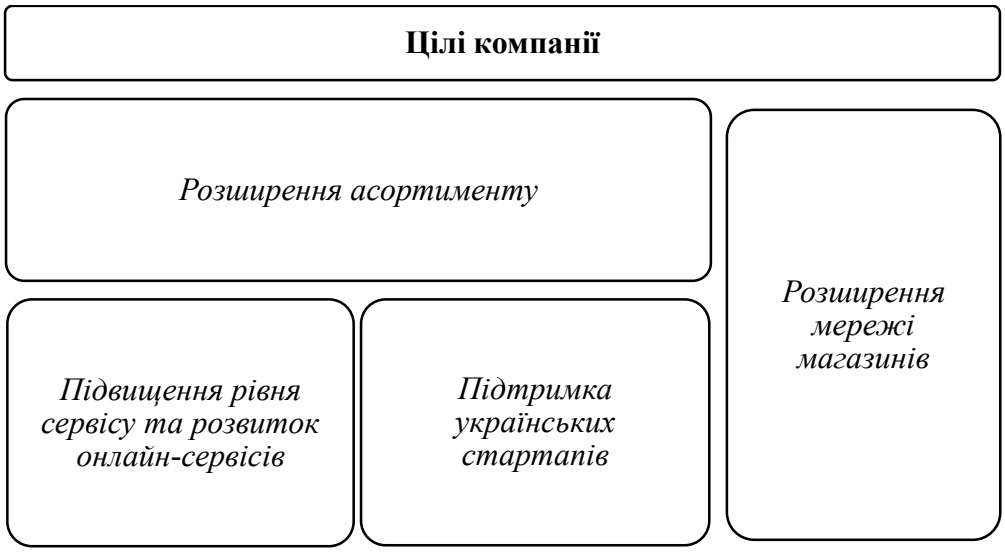

Рис. 2.1 Основні цілі компанії

Джерело: складено автором [36]

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Імпортмакс» представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Імпортмакс» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	**2022**	**2023**	**2022/ 2021**	**2023/ 2022**	**2022/ 2021**	**2023/ 2022**
Чистий доход від реалізації продукції, тис. грн	4761022	5267043	6562012	+506021	+1294969	110	124
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2945208	3032800	4900300	+87592	+1867500	102	161
Фін. результат від операційної діяльності, тис. грн.	1376908	1427946	1426443	+51038	-1503	103	99
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1400605	1730438	1668988	+329833	-61450	123	96
Запаси, тис. грн.	616167	724890	786690	+108723	+61800	117,645054	127,6748024
Дебіт. заборг., тис грн	1136476	1353694	1478968	+217218	+125274	119,1132941	109,2542332
Кредит. заборг., тис. грн	184214	182000	190122	-2214	+8122	98,79813695	104,4626374
Інші операц. доходи, тис. грн	63420	71489	82234	+8069	+10745	112,7231157	115,0302844
Гроші та їх еквів., тис. грн	10769	11088	15329	+319	+4241	102,9622063	138,248557
Фонд оплати праці, тис. грн.	73124	74100	75012	+976	+912	101,3347191	101,2307692
Чисельність робітників, осіб	2270	2350	2300	+80	-50	103,5242291	97,87234043
Середня заробітна плата, грн.	19361	20554	21902	+1193	+1348	106,1618718	106,5583341
Продуктив. праці, тис. грн./особа	786,49	802,08	866,12	+15,59	+64,04	101,9822248	107,984241
Коеф.поточної ліквідності підпр.	1,54	1,58	1,61	+0,04	+0,03	102,5974026	101,8987342

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Згідно з наданими даунми в табл. 2.3, ТОВ «Імпортмакс» демонструє загалом позитивну динаміку фінансово-економічних показників за період 2021-2023 років. Це підтверджується стійким зростанням чистих доходів від реалізації продукції, збільшенням фінансового результату від операційної діяльності та позитивною динамікою більшості інших показників.

Спостерігається значне зростання «Чистих доходів від реалізації продукції» у 2023 році порівняно з 2021 роком (на 129%). Це свідчить про збільшення обсягів продажів або підвищення цін на продукцію. Компанія також демонструє стабільну прибутковість, що свідчить про ефективність її діяльності. «Чистий прибуток» збільшився на 16,68% у 2022 році порівняно з 2021 роком та склав 1 730 438 тис. грн. Проте у 2023 році спостерігається невелике зниження на 3,5%.

Акцентуючи увагу також на «Середній заробітній платі», то за три роки середня заробітна плата зросла з 19361 грн. до 21902 грн., що становить збільшення на 13,48%. Це свідчить про те, що компанія приділяє увагу соціальній політиці та прагне утримувати та залучати кваліфікованих фахівців. Щодо «Продуктивності праці», то в порівнянні 2021 та 2023 років, вона зросла з 786,49 тис. грн/особа до 866,12 тис. грн/особа, що становить збільшення на 7,98%. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, фінансові показники компанії "Цитрус" свідчать про її стабільність, адаптивність до умов ринку та ефективність у забезпеченні задоволення потреб клієнтів. Успішне поєднання традиційних та інноваційних підходів дозволяє "Цитрус" залишатися одним із лідерів у галузі роздрібної торгівлі електронікою в Україні.

Додатково, для оцінки фінансового стану підприємства здійснимо аналіз активів і пасивів ТОВ «Імпортмакс» за період з 2021 по 2023 роки, що дозволить виявити основні тенденції розвитку компанії. (табл. 2.4, табл. 2.5)

Таблиця 2.4

Аналіз активів ТОВ «Імпортмакс» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	**2022**	**2023**	**2022/ 2021**	**2023/ 2022**	**2022/ 2021**	**2023/ 2022**
Необоротні активи, тис. грн.	715 290	820 010	996 098	+104 720	+176 088	115	121
Оборотні активи, тис. грн.	2587240	3560096	4218159	+972 856	+658 063	138	118
Утримані для продажу необор. активи	0	0	0	-	-	-	-
ВСЬОГО	3 302 530	4 380 106	5 214 257	1 077 576	834 151	253	239

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Згідно з даними таблиці 2.4, спостерігається стійка тенденція до зростання всіх груп активів ТОВ "Імпортмакс" протягом 2021-2023 років: «Необоротні активи» у 2023 році збільшились на 176 088 тис. грн, що становить 121% від рівня 2022 року; «Оборотні активи» зросли на 658 063 тис. грн або на 118% порівняно з 2022 роком.

Таке зростання може свідчити про інвестування компанії в основні засоби (обладнання, будівлі тощо); про збільшення запасів товарів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів, що необхідні для забезпечення поточної діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз пасивів ТОВ «Імпортмакс» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	**2022**	**2023**	**2022/ 2021**	**2023/ 2022**	**2022/ 2021**	**2023/ 2022**
Довгострокові зобов’яз. і забезп., тис. грн.	427946	512008	552090	+84062	+40082	120	108
Власний капітал тис. грн.	908700	918702	931001	+10002	+12299	101	101

Продовження табл. 2.5

Поточні зобов’яз. і забезп.,	1095002	1208502	1425001	+113500	+216499	110	118
ВСЬОГО	2431648	2639212	2908092	207564	268 880	331	327

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Згідно з даними таблиці 2.5, загальна сума «довгострокових зобов'язань» збільшилась на 40 082 тис. грн, що становить 108% від рівня 2022 року.; «Власний капітал» зріс на 12 299 тис. грн, що становить 101% від рівня 2022 року. Найбільш значне зростання спостерігається за статтею «Поточних зобов'язань», які збільшились на 216 499 тис. грн, що становить 118% від рівня 2022 року. Це може свідчити про результат додаткових внесків засновників, нерозподіленого прибутку; про активну діяльність компанії та збільшення обсягів закупівель.

Таким чином, основні фінансово-економічні показники є невід'ємною частиною фінансового аналізу та планування, які сприяють стабільному розвитку підприємства і підвищенню конкурентоспроможності.

Говорячи про організаційну структуру, в компанії «Цитрус» вона є дивізіонною. Це означає, що компанія поділяється на окремі підрозділи (дивізії), кожен із яких відповідає за певний продукт, послугу, ринок або географічний регіон. Така структура дозволяє компанії бути більш гнучкою та ефективною в управлінні різними напрямками своєї діяльності. Кожна дивізія має свою команду управлінців, що відповідає за прийняття оперативних рішень, і власний бюджет, який дозволяє їй діяти відносно автономно, але в рамках загальної стратегії компанії.

Для компанії «Цитрус» така організаційна структура особливо корисна, оскільки ринок електроніки швидко змінюється, і дивізіонний підхід дозволяє компанії бути більш адаптивною, зберігаючи при цьому високу якість продукції та обслуговування клієнтів. (рис.2.2)

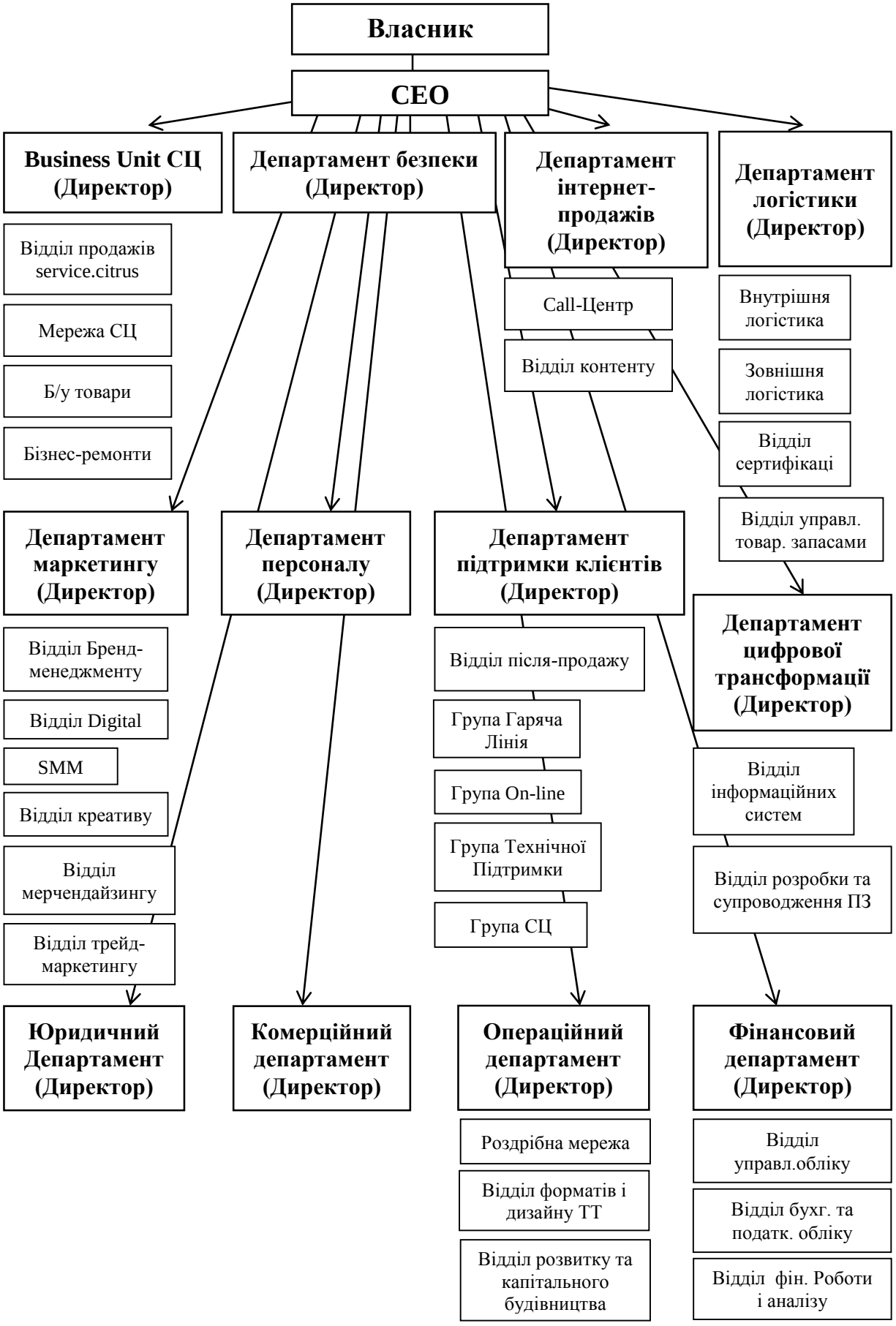

Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Імпортмакс»

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

2.2. Оцінка кадрового складу організації

Оцінка кадрового складу організації — це процес, спрямований на аналіз і оцінювання якості та кількості людських ресурсів, що працюють у компанії. Це важливий етап управління персоналом, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони команди, а також визначити потреби в розвитку та підвищенні кваліфікації співробітників.

Департамент персоналу є ключовим елементом організаційної структури, відповідальним за управління людськими ресурсами. Його діяльність сприяє не лише підвищенню ефективності роботи компанії, але й формуванню здорового та продуктивного робочого середовища. Сучасні виклики, такі як технологічні зміни, глобалізація та конкуренція, вимагають постійного вдосконалення своїх стратегій та практик для забезпечення успіху організації в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. (рис. 2.3)

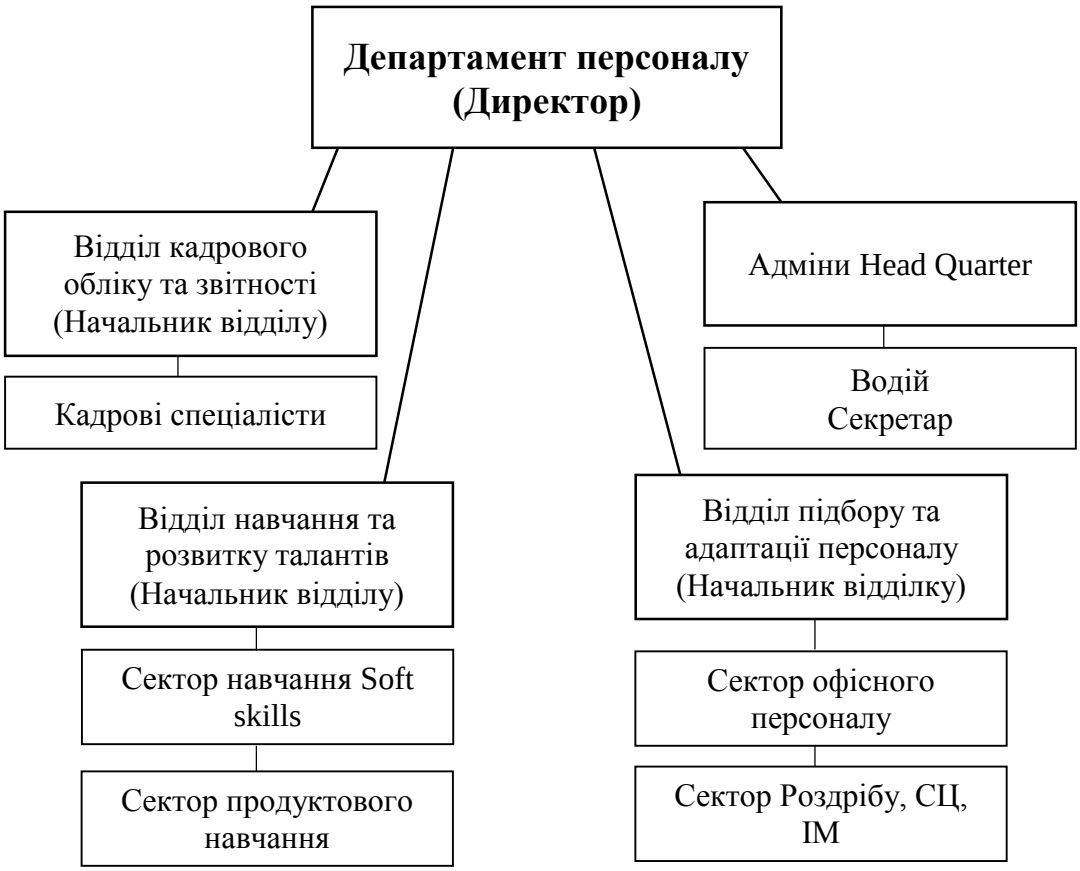

Рис. 2.3 Структура Департаменту персоналу ТОВ «Імпортмакс»

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Враховуючи структуру Департементу персоналу ТОВ «Імпортмакс» наведену вище виходить, що коже з підрозділів привность свою функцію на спілку справу у розвитку персоналу для компанії. Тому варто оцінити, які самі обов’язки виконуються цими підрозділами. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Розподіл обов'язків управління персоналом ТОВ «Імпортмакс»

№ п/п	Основні завдання з управління персоналом	Посадова особа, відповідальна за виконання	Служба, відповідальна за виконання завдання	Служби, які залучаються до виконання завдань згідно з поділом праці
1	Функції напряму пов'язані з веденням документації, контролем персоналу та забезпеченням дотримання трудового законодавства.	Кадрові спеціалісти	Відділ кадрового обліку та звітності	HRD
2	Допоміжна складова у підтриманні комунікації загально по компанії	Водій, секратар	Адміни Head Quarter	HRD
3	Здійснює підвищення кваліфікації співробітників, розвиває їхні навички та потенціал, а також формує кадровий резерв	Тренери з навчання	Відділ навчання та розвитку талантів	HRD

Продовження табл.2.6

4	Пошук, відбір, адаптація персоналу, підтримання HR-бренду компанії	HR-менеджери	Відділ підбору та адаптації персоналу	HRD

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Тепер проаналізуємо персонал офісу ТОВ «Імортмакс» за період з 2021-2023 рр. за статтю. (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Характеристика офісного персоналу ТОВ «Імпортмакс» за період з 2021-2023 рр. за статтю

Категорія персоналу	Роки						Абсолютне відхилення (+/-)				Відносне відхилення (%)			
	2021		**2022**		**2023**		**2022/ 2021**		**2023/ 2022**		**2022/ 2021**		**2023/ 2022**	
	ж	**ч**	**ж**	**ч**	**ж**	**ч**	**ж**	**ч**	**ж**	**ч**	**ж**	**ч**	**ж**	**ч**
Адмін.-управ. персонал	25	31	25	30	25	29	0	-1	0	-1	100	96	100	96
Виробничий персонал	166	180	166	181	159	178	0	1	-7	-3	100	100	95	98
Допоміжний персонал	4	2	3	3	4	4	-1	1	1	1	75	150	133	133
Разом	195	213	194	214	188	211	-1	1	-6	-3	275	346	328	327

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

З таблиці 2.7 видно, що в аналізованому періоді чоловіки домінують у виробничому та адміністративно-управлінському персоналі, тоді як жінки переважають серед допоміжного персоналу.

Тепер проаналізуємо персонал за віком (табл.2.8) та рівнем освіти (табл.2.9)

Таблиця 2.8

Віковий склад офісного персоналу ТОВ «Імпортмакс» за період 2021-2023 рр.

Вікова категорія	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2021	**2022**	**2023**	**2022/ 2021**	**2023/ 2022**
До 25 років	40	45	42	+5	-3
26-35 років	160	156	157	-4	+1
36-45 років	150	154	151	+4	-3
Понад 45 років	58	53	49	-5	-4
Разом	408	408	399	0	-9

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Таблиця 2.9

Аналіз офісного персоналу ТОВ «Імпортмакс» за рівнем освіти за період 2021-2023 рр.

Рівень освіти	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2021	**2022**	**2023**	**2022/ 2021**	**2023/ 2022**
Магістр	143	135	133	-8	-2
Бакалавр	135	133	130	-2	-3
Молодший спеціаліст	100	108	106	8	-2
Загальна середня	30	32	30	2	-2
Разом	408	408	399	0	-9

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Аналіз таблиці 2.8 та 2.9 дозволяє зробити такі висновки:

– По табл. 2.8 загальна кількість офісних співробітників компанії за аналізований період майже не змінилась, що свідчить про стабільність чисельності персоналу; також спостерігається стабільність у віковій групі

26-35 років: чисельність співробітників у цій віковій групі майже не змінилась, що свідчить про стабільність ядра компанії.

– З таблиці 2.9 видно, що в аналізованому періоді найбільшу частку в структурі персоналу складають співробітники з вищою освітою (магістри та бакалаври), що свідчить про високий рівень кваліфікації персоналу компанії.

Крім того, важливою частиною управління трудовими відносинами є розробка політики зайнятості, яка включає визначення процедур найму, прийняття на роботу працівників, а також регулювання їх звільнення. (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Характеристика руху кадрів в офісі ТОВ «Імпортмакс» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відносне відхилення (%)	
	2021	**2022**	**2023**	**2022/ 2021**	**2023/ 2022**
Середньоспискова чисельність працівників	363	393	383	+8	-2,6
Прийнято протягом року	45	15	16	+7	+7
Вибуло працівників протягом року, з них:	30	10	9	-66,6	-10
-через воєнний стан, виїхали	0	8	7	0	-12,5
-за власним бажанням	12	1	1	-91,6	0
-невідповідність займаній посаді	18	1	1	-94,4	0
Чисельність постійних робітників на кінець року	408	408	399	0	-2,3
Коефіцієнт обороту з прийому	12,3	3,8	4,2	-69,1	+10,5
Коефіцієнт обороту зі звільнення	8,3	2,5	2,3	-69,8	-8
Плинність персоналу, %	8,26	2,54	2,35	-	-
Загальний коефіцієнт обороту	20,6	6,3	6,5	-69,4	+3,2

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами звітностей ТОВ «Імпортмакс»

Згідно з таблицею 2.10, можна зробити наступні висновки щодо динаміки руху кадрів у ТОВ «Імпортмакс» за 2021-2023 роки:

- Середньооблікова чисельність працівників зросла на 8% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знизилася на 2,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про невелике скорочення штату в 2023 році.
- Прийняття нових працівників демонструє тенденцію до зниження. У 2022 році було прийнято лише 15 працівників, що на 66,6% менше, ніж у 2021 році, але в 2023 році прийом працівників зріс на 7% порівняно з 2022 роком, досягнувши 16 осіб.
- Вибуття працівників значно скоротилося, особливо у 2022 році, коли кількість звільнених зменшилася на 66,6% порівняно з 2021 роком, і залишилася на низькому рівні у 2023 році.
- Основними причинами звільнення працівників протягом періоду були невідповідність займаній посаді та звільнення за власним бажанням. У 2023 році спостерігається лише одне звільнення за власним бажанням і одне через невідповідність посаді.

2.3. Аналіз результатів підбору персоналу: ефективність і проблеми

Наразі доцільніше приділити увагу саме відділу підбору та адаптації.

Відділ підбору та адаптації персоналу загально має 2 напрямки, а саме: Сектор офісного персоналу та Сектор Роздрібу, СЦ, ІМ.

Сектор офісного персоналу – це підрозділ, який спеціалізується на пошуку, відборі та адаптації кандидатів для заповнення вакансій, пов'язаних з офісною роботою. Це може включати посади, що є загально по всіх Департаментах в компанії.

Його головна мета полягає у забезпеченні організації кваліфікованими фахівцями для виконання офісних функцій, а також у сприянні їхній швидкій інтеграції в корпоративну культуру та робочі процеси. (рис.2.4)

Рис. 2.4 Функції Сектору офісного персоналу

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Сектор Роздрібу, СЦ, ІМ – структурний підрозділ HR-відділу, який спеціалізується на пошуку, відборі та адаптації працівників для різних бізнес-напрямів компанії: роздрібної торгівлі, сервісних центрів та інтернет-магазину.

Цей сектор відіграє важливу роль у забезпеченні компанії необхідними кадрами, які відповідають специфічним вимогам кожного з цих сегментів. (рис.2.5)

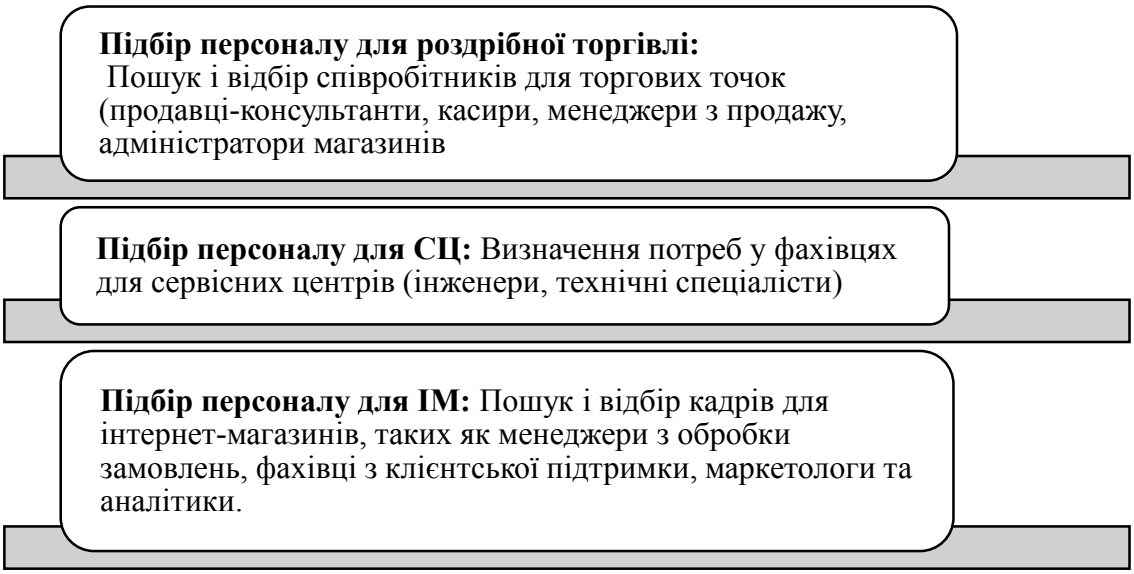

Рис. 2.5 Функції Сектору Роздрібу, СЦ, ІМ

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Звичайно, окрім загального пошуку та підбору персоналу, у Секторі Роздрібу, СЦ, ІМ є також незмінний процес первинної адаптації, подальший моніторинг ринку праці.

Роздріб: Забезпечення підбору кваліфікованого персоналу для роботи в магазинах, таких як продавці-консультанти, касири, керуючі магазинами тощо. Сектор відповідає за забезпечення магазинів професійними кадрами, здатними ефективно взаємодіяти з клієнтами та досягати високих показників продажів.

Сервісні центри (СЦ): Підбір технічного персоналу для обслуговування клієнтів у сервісних центрах. Це можуть бути фахівці з ремонту техніки, консультанти з технічної підтримки, інженери з обслуговування обладнання. Сектор зосереджується на пошуку працівників з відповідними технічними навичками та досвідом роботи.

Інтернет-магазини (ІМ): Адаптація персоналу для онлайн-торгівлі, включаючи менеджерів з обробки замовлень, працівників кол-центрів, фахівців з підтримки клієнтів онлайн та логістичних операторів. Цей напрямок стає все більш важливим у зв’язку зі зростанням популярності онлайн-торгівлі.

Аналіз результатів підбору персоналу – це систематичний процес оцінки ефективності процедур найму та відбору співробітників. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони процесу підбору кадрів, оцінити якість прийнятих рішень та вчасно виявити проблеми, що можуть вплинути на загальну продуктивність компанії.

Аналіз результатів підбору персоналу в компанії «Цитрус» дозволяє оцінити ефективність процесів рекрутингу, виявити ключові показники успіху та проблемні аспекти, які потребують вдосконалення. Як провідний ритейлер електроніки в Україні, «Цитрус» постійно зіштовхується з необхідністю залучати висококваліфікований персонал для підтримки рівня обслуговування клієнтів та технічної підтримки. Якісно підібраний персонал має вирішальне значення для досягнення конкурентних переваг і успішної роботи на ринку, оскільки від його компетенцій залежить не лише ефективність операцій, а й здатність компанії швидко адаптуватися до нових тенденцій.

Тож для початку, варто виділити основні етапи підбору персоналу в ТОВ «Імпортмакс» (рис.2.6)

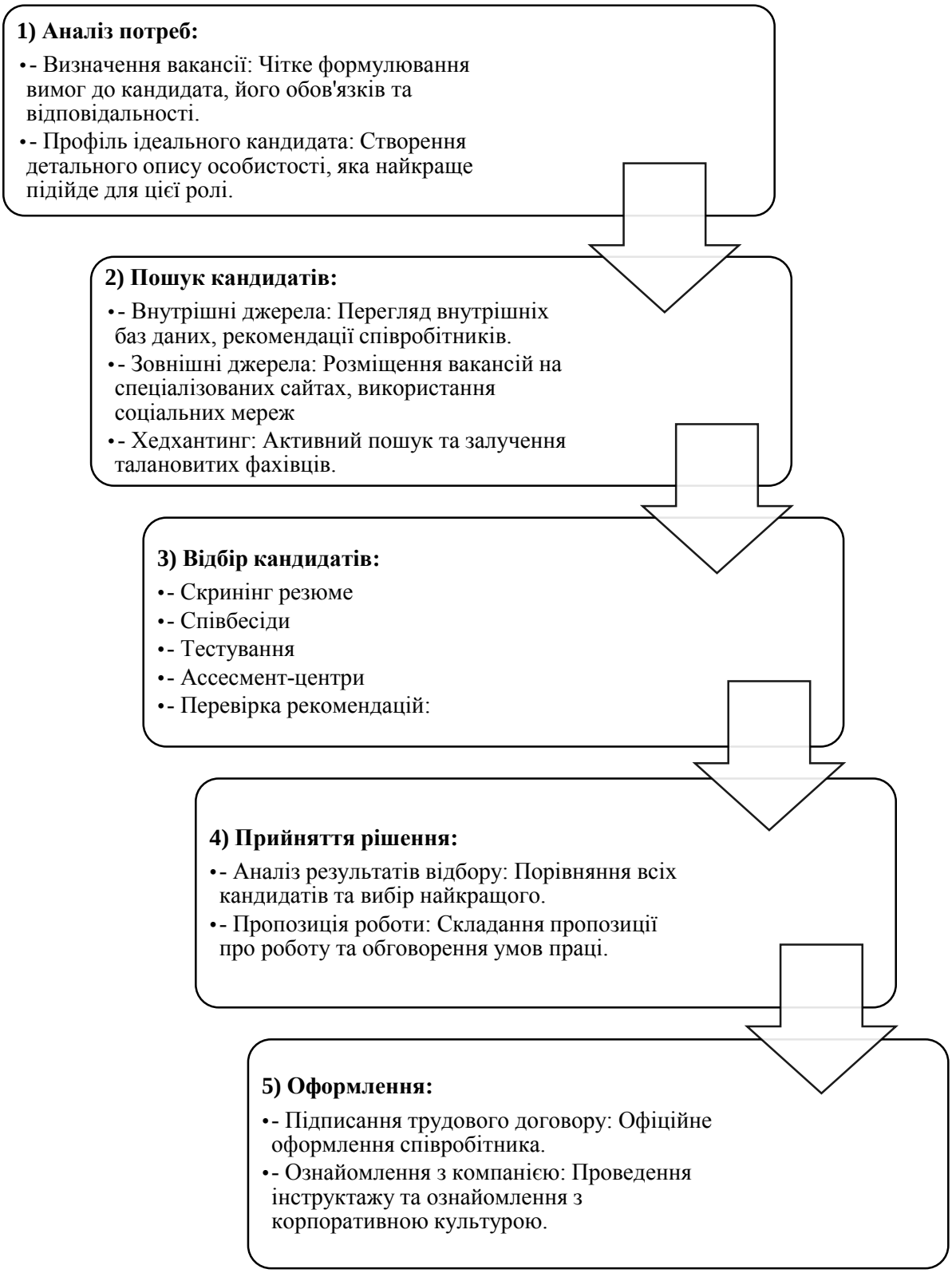

Рис. 2.6 Основні етапи підбору персоналу

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Тож, процес підбору персоналу у ТОВ «Імпортмакс» складається з кількох ключових етапів, кожен з яких спрямований на забезпечення максимальної відповідності кандидатів до вимог компанії:

1. Аналіз потреб: починається з чіткого формулювання вимог до вакансії та ідеального профілю кандидата. Це забезпечує точність і ефективність всього процесу відбору.
2. Пошук кандидатів: охоплює як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні.

Для пошуку використовуються різні job-борди, такі як - LinkedIn (найбільша професійна соціальна мережа, де можна знайти кандидатів з різним досвідом і спеціалізацією); Work.ua, DOU.ua, Rabota.ua - популярні українські job-борди, які охоплюють широкий спектр вакансій. Також активно використовується просування через соціальні мережі та чат-боти такі як: Facebook - Створення сторінок компанії, груп за інтересами, таргетування реклами; Instagram - Візуальний контент, сторіз, прямі ефіри для залучення молодих спеціалістів; Twitter - Для пошуку кандидатів у сферах IT, маркетингу, дизайну; Telegram – для розміщення та просування оголошень, спілкування з потенційними кандидатами.

До того ж, в компанії активно залучається внутрішні або зовнішні рекомендації кандидатур. По-перше, це ярмарки вакансій (університети, коледжі, спеціалізовані заходи для пошуку молодих спеціалістів); рекомендації співробітників (один з найефективніших способів знайти нових працівників); професійні асоціації (участь у заходах, конференціях, для нетворкінгу та пошуку кандидатів)

3. Відбір кандидатів: включає попередній аналіз резюме, проведення співбесід, тестувань та перевірку рекомендацій, що допомагає виявити найбільш кваліфікованих кандидатів.

Зупиняючись на етапі «співбесіда з керівником», можна виділити ряд особливостей по різних напрям підбору. Першочергово звичайно, на обох етапах, менеджер з персоналу спілкується з потенційним кандидатом у телефонному форматі, що дозволяє отримати більше загальної інформації по

профілю кандидата та зрозуміти чи підходить він по загальним моментам компанії. Далі – це співбесіда з керівником. Якщо брати спочатку напрямок підбору офісного персоналу, то співбесіда безпосередньо проходить з керівником відділу куди має підійти людина та менеджером з персоналу та основну роль у «релевантності» кандидата несе керівник відділу і він приймає рішення щодо відповідності кандидата необхідному профілю до посади, приймаючи остаточне рішення. Якщо говорити про співбесіди у роздрібний напрямок, то співбесіду особисто проводить керівник на обраній торговій точці, де також приймає рішення, виносячи рішення менеджеру з персоналу, де вони спільно обговорюють пряме відношення кандидата до обраної посади.

4. Прийняття рішення: Збір відгуків (після співбесіди всі учасники: рекрутер, керівник, інші співробітники, які брали участь в інтерв'ю) обмінюються своїми враженнями та оцінками щодо кандидата); Аналіз результатів (зібрані відгуки систематизуються, порівнюються з вимогами вакансії та очікуваннями компанії); та прийняття рішення (на основі зібраної інформації приймається остаточне рішення про те, чи відповідає кандидат вимогам посади і чи готовий він приєднатися до команди).
5. Оформлення.

Таким чином, кожен етап є важливим для забезпечення якісного підбору персоналу, що відповідає вимогам компанії та сприяє зменшенню ризику невідповідності кандидатів обов'язкам та очікуванням.

До того ж, станом на теперішній час, окреме місце в політиці підбору персоналу компанії, виділяється на підбір саме представників покоління Z. Враховуючи показники з табл. 2.6 про «Віковий склад офісного персоналу», то наразі складно сказати про повну залученість представників цього покоління, але компанія активно цим займається. В компанії виділено ряд ключових аспектів, чому важливо адаптувати підхід до покоління Z у процесі підбору персоналу:

– Технологічна грамотність (покоління Z виросло в епоху цифрових технологій, тому вони очікують від роботодавців сучасних інструментів для спілкування та управління. Для цього покоління важливо

використовувати цифрові платформи, мобільні додатки та автоматизовані системи на етапі рекрутингу)

- Фокус на цінності та місію компанії (покоління Z прагне працювати в компаніях, що поділяють їхні цінності та мають соціальну відповідальність. Їх не стільки цікавить фінансова винагорода, скільки корпоративна культура, прозорість та етика)
- Гнучкість та робота у віддаленому форматі (покоління Z цінує роботу, яка дозволяє їм зберігати баланс між особистим життям і роботою. Гнучкі графіки, можливість працювати віддалено та використання нових форм робочих взаємодій)
- Особистий розвиток та можливості для навчання (це покоління дуже цінує можливості для особистого та професійного розвитку. Вони прагнуть постійного навчання, можливостей для росту та розвитку кар’єри)
- Прямий і прозорий зворотний зв'язок (вони віддають перевагу прямій та відкритій комунікації. Вони прагнуть отримувати частіший та прозоріший зворотний зв'язок від своїх роботодавців)
- Креативність та інновації (це покоління відрізняється високим рівнем креативності та готовністю експериментувати. Вони відкриті до нових ідей, процесів та технологій, що робить їх цінними для інноваційних проектів)

Але, враховуючи теперішню ситуацію в країні, для кожного з бізнесів, існують певні загрози, що можуть стати на перешкоді до ефективної роботи загалом, і ТОВ «Імпортмакс» не виключення. Загальна по Україні масова еміграція, мобілізація та загальне зниження мотивації працівників можуть призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів, збільшення плинності персоналу та зниження продуктивності праці. Крім того, загострення конкуренції на ринку праці, зокрема в сфері технологій, створює додаткові виклики для збереження конкурентних переваг та адаптації до нових умов.

Тож, «SWOT-аналіз процесу пілбору персоналу» допоможе нам ідентифікувати ключові напрямки для вдосконалення процесу підбору персоналу та розробити план дій для підвищення його ефективності. (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

SWOT – аналіз процесу підбору персоналу ТОВ «Імпротмакс»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
1. Впізнаваність бренду. Цитрус є добре відомим брендом на ринку електроніки, що робить компанію привабливою для потенційних кандидатів. *2. Інноваційні методи підбору*. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект для скринінгу резюме та автоматизації процесів, допомагає знизити витрати на підбір і скоротити час найму. *3. Зручний процес онбордингу*. У компанії є чітко структуровані процеси адаптації нових співробітників, що сприяє швидшому входженню в роботу та зниженню плинності кадрів. *4. Фокус на корпоративній культурі*.	*1. Висока конкуренція на ринку праці*. В умовах конкуренції з іншими технологічними компаніями, може бути важко залучати висококваліфікованих фахівців, особливо у сфері ІТ. *2. Недостатня гнучкість в умовах війни.* Можливе уповільнення найму через необхідність переходу на дистанційні процеси підбору та адаптації нових працівників. *3. Висока плинність кадрів.* Наявність значного рівня плинності в роздрібних та сервісних центрах може негативно впливати на стабільність персоналу.
Можливості (O)	**Погрози (T)**
1. Розширення цифрових інструментів для пошуку кандидатів. *2. Інвестування в розвиток співробітників*. *3. Розвиток інклюзивності*. Залучення до команди співробітників з різними культурними і професійними бекграундами дозволить компанії отримати нові ідеї та підходи до вирішення бізнес-задач.	*1. Зміни на ринку праці*. Ринок праці швидко змінюється, що може призвести до труднощів у залученні спеціалістів з необхідною кваліфікацією. *2. Економічна нестабільність.* Економічні труднощі в Україні можуть негативно вплинути на рівень заробітних плат *3. Зовнішні зміни у законодавстві.* Можливі зміни у трудовому законодавстві, які вимагатимуть адаптації процесів найму та впливатимуть на витрати компанії.

Джерело: складено автором за внутрішніми матеріалами

Загалом, компанія «Цитрус» має міцні позиції на ринку праці завдяки впізнаваному бренду та використанню сучасних технологій, проте необхідно працювати над вирішенням проблем з плинністю кадрів та гнучкістю методів найму, щоб залишатися конкурентоспроможною в умовах змінного ринку праці.

Таким чином, щодо всіх виявлених недоліків необхідно вжити відповідних заходів, які будуть описані в розділі 3.

Висновок до 2 розділу

У другому розділі було проведено детальний аналіз технології підбору персоналу в ТОВ «Імпортмакс», що дозволило зробити низку важливих висновків щодо кадрової політики компанії. Загальна характеристика ТОВ «Імпортмакс» свідчить про стабільний розвиток підприємства, яке займає міцні позиції на ринку та продовжує зростати, що зумовлює потребу в кваліфікованих кадрах для підтримки цього зростання. Оцінка кадрового складу організації показала, що штат ТОВ «Імпортмакс» має достатньо збалансовану структуру, в якій поєднуються як досвідчені фахівці, так і нові кадри.

Однак, у процесі підбору персоналу компанія стикається з низкою викликів, які впливають на ефективність і загальну якість роботи з кадрами.

Одним із сильних аспектів є відносно висока швидкість закриття вакансій у стандартних сегментах, що свідчить про ефективність базових процесів пошуку та підбору кандидатів. Компанія успішно використовує традиційні методи пошуку персоналу, такі як оголошення на сайтах пошуку роботи та рекомендації з боку діючих співробітників. Проте сучасні тенденції у сфері підбору персоналу передбачають використання більш інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних та автоматизовані системи оцінки кандидатів. Ці інструменти могли б значно підвищити ефективність пошуку кадрів, особливо у випадках, коли йдеться про вузькоспеціалізованих фахівців або складні позиції, що потребують спеціальних компетенцій.

До того, ж з аналізу було виявлено, що адаптація до покоління Z у процесі підбору персоналу вимагає від компаній переосмислення традиційних методів найму. Використання технологій, прозорість, гнучкі умови праці та можливості для розвитку є ключовими факторами, які допоможуть залучити й утримати таланти цього покоління.

Таким чином, аналіз технології підбору персоналу в ТОВ «Імпортмакс» вказує на необхідність адаптації до сучасних вимог ринку та впровадження інноваційних підходів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ІМПОРТМАКС»

3.1. Рекомендації щодо покращення процесу підбору персоналу з урахуванням загальних інноваційних підходів

ТОВ «Імпортмакс» має сильні базові процеси підбору персоналу, але для ефективного реагування на сучасні виклики потрібне впровадження нових технологій, адаптація до потреб молодого покоління та вдосконалення інструментів роботи з кадрами. Це дозволить зберегти конкурентні переваги та сприяти подальшому розвитку компанії.

Сучасний ринок праці змушує компанії адаптувати свої процеси підбору до високих стандартів технологічної ефективності. У цьому контексті ТОВ «Імпортмакс» може запровадити такі *інноваційні підходи*:

1. **Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в процеси пошуку та оцінки кандидатів**

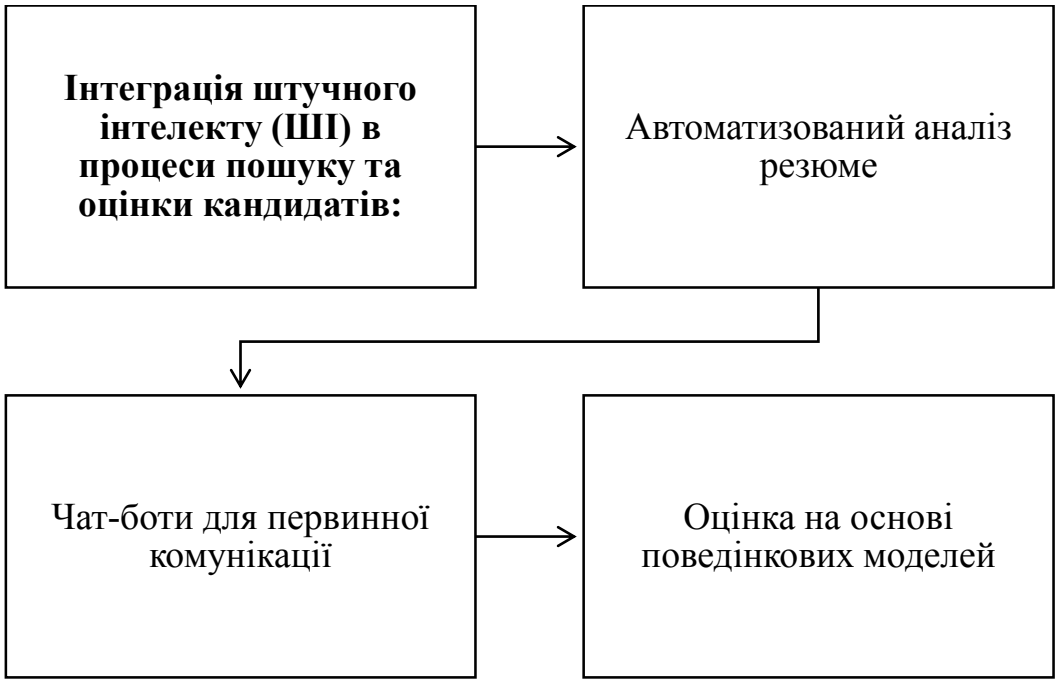

Рис. 3.1 ШІ в процесі рекрутингу

Джерело: складено автором за даними [37,38]

З рис. 3.1, етапи характеризуються як :

— Автоматизований аналіз резюме: Використання ШІ для аналізу великої кількості резюме та автоматичної фільтрації кандидатів відповідно до заданих критеріїв. Це дозволяє знизити витрати часу рекрутерів на рутинні завдання.
— Чат-боти для первинної комунікації: Впровадження чат-ботів для проведення початкових інтерв'ю або відповідей на запитання кандидатів у реальному часі.
— Оцінка на основі поведінкових моделей: Використання систем ШІ для аналізу поведінкових характеристик кандидатів, наприклад, через оцінку їхньої активності в соціальних мережах (з урахуванням етичних норм) або за допомогою симуляційних тестів.

2. Аналітика великих даних

Рис. 3.2 Аналітика великих даних

Джерело: складено автором за даними [39]

З рис. 3.2, аналітика складається з :

— Прогнозування тенденцій найму: Аналіз ринку праці та внутрішніх кадрових даних компанії для прогнозування потреб у персоналі.

— Аналіз ефективності каналів найму: Виявлення найефективніших джерел пошуку кандидатів (онлайн-платформи, соціальні мережі, рекомендації співробітників) за допомогою аналітики.

— Персоналізовані пропозиції: Застосування інструментів для створення персоналізованих вакансій, які відповідають очікуванням потенційних кандидатів, на основі аналізу даних.

3. Автоматизовані системи оцінки кандидатів та CRM-системи для рекрутингу

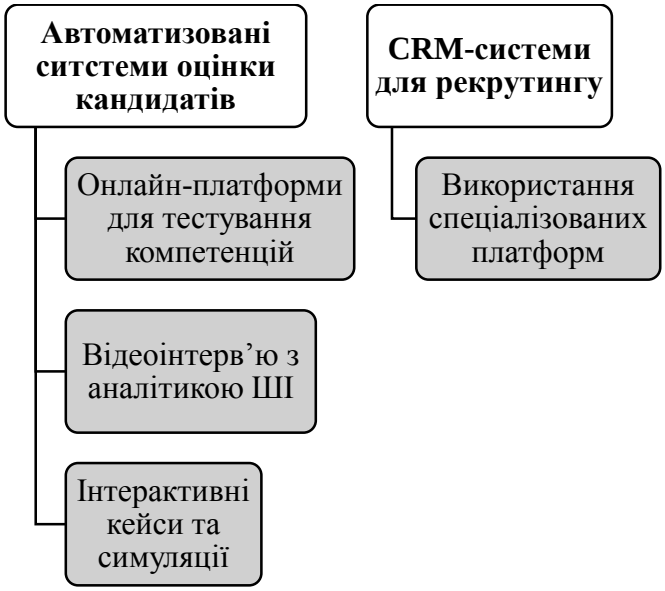

Рис. 3.3 Автоматизовані системи оцінки кандидатів та CRM-системи для рекрутингу

Джерело: складено автором за даними [40]

За рис. 3.3, данний підхід характеризується як:

— Онлайн-платформи для тестування компетенцій: Впровадження платформ для автоматичного тестування професійних знань і навичок кандидатів. Це забезпечить стандартизацію процесу оцінки та його прозорість.

— Інтерактивні кейси та симуляції: Використання інтерактивних завдань, які дозволяють оцінити практичні вміння кандидатів у реальних ситуаціях.

— Відеоінтерв'ю з аналітикою ШІ: Автоматичний аналіз відеоінтерв'ю для оцінки невербальної комунікації, тональності голосу та емоцій.

— Використання платформ, таких як Workday, SAP SuccessFactors або Greenhouse.

Адаптація до покоління Z у процесі підбору персоналу

Покоління Z (народжені після 1996 року) характеризується високою залученістю до цифрового світу, прагненням до особистого розвитку, а також цінуванням соціальної відповідальності та прозорості роботодавців. Щоб ефективно залучати та утримувати таких співробітників, компаніям необхідно адаптувати свої методи підбору персоналу.

Рис. 3.4 Кроки для залучення кандидатів покоління Z

Джерело: складено автором за даними [41]

1. **Гнучкість та прозорість:**

— *Наприклад,* Google запровадила модель "hybrid work", де працівники можуть самостійно обирати, скільки часу вони працюватимуть в офісі, а скільки — дистанційно. Це дозволило їм значно підвищити задоволеність співробітників, особливо молодих спеціалістів, які цінують свободу в організації свого робочого часу. [42]

— *Приклад:* Створення сторінки вакансій на корпоративному сайті, де детально описуються етапи найму, орієнтовний час розгляду кандидатури та зворотний зв'язок. Кандидати отримуватимуть автоматичні сповіщення про статус їхніх заявок. До того ж, компанія Unilever використовує онлайн-платформу, яка дозволяє кандидатам у режимі реального часу відстежувати статус своїх заявок. Крім того, компанія надає детальний зворотний зв'язок після кожного етапу відбору. [43]

2. **Використання цифрових платформ:**

— *Приклад:* Компанія може публікувати вакансії у популярних серед молоді мережах (Instagram, TikTok), супроводжуючи їх креативними відео про робоче середовище, корпоративну культуру та реальні історії успіху співробітників. Прикладом є компанія Starbucks, яка активно використовує Instagram для просування бренду роботодавця. Вони створили спеціальний акаунт, присвячений вакансіям і корпоративній культурі, де публікують історії співробітників і відео про їхній робочий день. [44]

— *Приклад:* Розробка онлайн-гри, де кандидат вирішує кейсові завдання, пов'язані з реальною роботою в компанії. Наприклад, для позицій логістів це може бути симуляція управління складом, для маркетологів – створення віртуальної рекламної кампанії. Компанія PricewaterhouseCoopers (PwC) розробила гру "Multipoly", яка дозволяє кандидатам вирішувати симуляційні завдання у форматі гри, щоб зрозуміти свої сильні сторони та оцінити підходи до вирішення реальних бізнес-проблем. [45]

3. **Технології для навчання та розвитку:**

— *Приклад:* Надання співробітникам доступу до коротких навчальних курсів на таких платформах, як Coursera, Udemy або внутрішніх корпоративних навчальних системах, з можливістю отримання сертифікатів. Компанія Amazon активно використовує внутрішні платформи для навчання, які надають короткі курси за запитом. Це дозволяє працівникам швидко здобувати потрібні навички. [46]

— *Приклад:* Використання інтерактивних платформ для онбордингу, таких як Enboarder, які інтегрують нових працівників у компанію через цифрові тури, відео-презентації від керівників відділів і інтерактивні FAQ. LinkedIn запровадила інтерактивну онбординг-платформу, яка включає відео-привітання від керівництва, менторські сесії та інтерактивні симуляції для нових працівників. [47]

4. **Соціальна відповідальність і цінності:**

— *Приклад:* Запуск внутрішніх екологічних програм, наприклад, сортування відходів у офісі, переходу на електронні документи або висаджування дерев. Інформація про такі ініціативи має бути доступною для кандидатів. Компанія Patagonia відома своїми екологічними програмами, такими як переробка старого одягу клієнтів. Вони також активно демонструють свою соціальну відповідальність у маркетингових кампаніях, що особливо цінує молодь. [48]

— *Приклад:* Публікація історій успіху співробітників у корпоративному блозі або соціальних мережах, де показано, як їхні проекти допомогли покращити життя клієнтів або досягти важливих бізнес-результатів. Відомий Microsoft активно показує, як її технології допомагають вирішувати глобальні проблеми, від боротьби зі зміною клімату до покращення доступу до освіти. Це робить компанію привабливою для покоління Z. [49]

3.2. Впровадження нових технологій та інструментів у підборі персоналу

Сучасний ринок праці диктує нові правила, вимагаючи від компаній постійного оновлення підходів до підбору персоналу. Впровадження інноваційних технологій та інструментів дозволяє не тільки автоматизувати рутинні процеси, але й підвищити ефективність пошуку та відбору кандидатів, а також створити більш привабливий імідж компанії.

Таблиця 3.1

Проблематика в підборі персоналу в ТОВ «Імпортмакс»

Проблема	**Причини**	**Рішення**
Використання застарілих методів підбору персоналу	Мала залученість кандидатів	Впровадження ATS-систем для автоматизації процесів та швидкого аналізу резюме.
Низька ефективність залучення покоління Z	Відсутність сучасних каналів комунікації (Instagram, TikTok)	Адаптація рекрутингової стратегії під соціальні мережі та гейміфікація процесу відбору.
Слабка адаптація нових співробітників	Недостатня увага до корпоративної культури	Введення менторських програм та цифрових інструментів для онбордингу (мобільні додатки, чат-боти).
Довготривалі процеси підбору	Затримки через ручний аналіз кандидатів	Використання AI-інструментів для автоматизованого оцінювання та підбору найкращих кандидатів.

Джерело: складено автором

За таблицею 3.1 видно, що ТОВ «Імпортмакс» розуміє необхідність трансформації процесів підбору персоналу та вибирає конкретні рішення для вирішення існуючих проблем. Впровадження нових технологій та інструментів дозволить підвищити ефективність найму, залучити талановитих кандидатів та створити позитивний імідж компанії як сучасного роботодавця. (додаток А)

Для кращого розуміння мотивації кандидатів, які є представниками покоління Z, пропонуємо після проведення первинної співбесіди, проходити учасникам інтерактивний тест, який допоможе компанії у розумінні кандидата. Тест є інструментом, який не лише допомагає відбирати найкращих кандидатів на офісні позиції, але й створює позитивний імідж компанії Цитрус як інноваційного роботодавця, що розуміє цінності покоління Z. Для розуміння направленості тесту, пропонуємо розглянути рис. 3.1.

Рис. 3.5 Функціонал запропонованого інтерактивного тесту для покоління Z

Джерело: складено автором

Виходячи з рис. 3.5, інтерактивний тест для покоління Z у компанії ТОВ «Імпортмакс» буде проводитись з кількома основними цілями:

1. Оцінка навичок кандидатів

— Soft skills: тест допомагає оцінити комунікацію, командну роботу, здатність вирішувати конфлікти.
— Креативність: завдання спрямовані на перевірку здатності генерувати нестандартні ідеї, що є важливим для позицій у маркетингу, комунікаціях або аналітиці.
— Логічне мислення: завдання на розрахунки чи аналіз демонструють увагу до деталей, важливу для офісних позицій.

2. Відбір кандидатів, які підходять корпоративній культурі ТОВ «Імпортмакс»

— Покоління Z цінує сучасність, інновації та неформальний підхід. Тест побудований так, щоб показати, чи здатен кандидат мислити в дусі компанії, бути відкритим до змін і технологій.

— Завдання пов’язані з реальними кейсами Цитрус, що дозволяє зрозуміти, чи зможе кандидат ефективно працювати в компанії.

3. Покращення досвіду кандидатів (Candidate Experience)

— Молоді кандидати цінують інтерактивність і цікавий процес відбору. Тест створює позитивне враження про компанію, залучаючи їх до процесу в ігровій формі.

— Завдяки цифровим платформам тест легко пройти з будь-якого пристрою, що важливо для технологічно підкованих кандидатів.

4. Скорочення часу на підбір персоналу

— Попередній відбір дозволяє одразу відсіяти кандидатів, які не відповідають ключовим вимогам, зекономивши час HR-відділу на етапі первинного інтерв’ю.

5. Залучення молоді до команди ТОВ «Імпортмакс»

— Покоління Z зацікавлюється компаніями, які використовують інноваційні підходи. Тест позиціонує компанію як сучасного роботодавця, орієнтованого на інтереси молоді.

6. Перевірка мотивації кандидатів

— Завдання тесту вимагають розуміння специфіки роботи та ринку електроніки. Успішне проходження показує, що кандидат має мотивацію працювати саме в ТОВ «Імпортмакс».

До того ж, доцільно спрогнозувати які передбачаються переваги від впровадження данного тесту, та які він може мати негативні моменти (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки створення інтерактивного тесту в ТОВ «Імпортмакс»

Пареваги	**Недоліки**
1. Економія часу HR-відділу • Тест дозволяє автоматично відсіяти кандидатів, які не відповідають вимогам, ще на початкових етапах.	*1. Обмеженість у перевірці «людського фактору»* • Інтерактивний тест не завжди може повністю оцінити важливі особисті якості (наприклад, емпатію, лідерські здібності), які краще виявляються на співбесіді.
2. Об'єктивна оцінка навичок • Завдання тесту розроблені так, щоб оцінити ключові навички та компетенції, що мінімізує суб'єктивність у відборі.	*2. Можливий стрес для кандидатів* • Деякі кандидати можуть відчувати тиск під час проходження тесту, що негативно вплине на їхні результати.
3. Привабливість для покоління Z • Інтерактивність і гейміфікація відповідають стилю мислення та вподобанням молодих кандидатів; • Сучасний формат тесту створює позитивне враження про компанію.	*3. Необхідність адаптації* • Тест потрібно регулярно оновлювати, щоб відповідати новим вимогам ринку та змінам у корпоративній культурі компанії.
4. Перевірка відповідності корпоративній культурі	*4. Можливе копіювання відповідей* • Якщо тест проводиться масово та онлайн, існує ризик, що кандидати моуть обмінюватися відповідями.
5. Масштабованість • Тест можна застосовувати для великої кількості кандидатів одночасно.	
6. Цифровий формат • Легкий доступ через будь-який пристрій зручний для кандидатів; • Автоматизованність результатів.	
7. Адаптація під специфіку компанії	

Джерело: складено автором

Основні проблеми, які будуть вирішені при впровадженні інтерактивного тесту в ТОВ «Імпортмакс»:

— Застарілі методи підбору персоналу;

— Проблеми з адаптацією покоління Z;

— Низький рівень залучення кандидатів;

— Труднощі з оцінкою soft skills;

— Скорочення часу на первинний відбір;

— Недостатню підготовленість до реальних робочих завдань;

— Плинність представників покоління Z

Додаткові ефекти:

• Покращення іміджу компанії як сучасного роботодавця, який використовує інноваційні технології.

• Оптимізація HR-процесів: інтеграція тесту в цифрові платформи дозволяє відстежувати ефективність і вдосконалювати підхід до найму персоналу.

Впровадження інтерактивного тесту допоможе ТОВ «Імпортмакс» подолати ключові проблеми у підборі персоналу, особливо серед молоді, і створить міцну основу для формування сучасної та ефективної команди.

3.3. Планування змін в підборі персоналу з урахуванням досвіду провідних компаній

Впровадження новітніх технологій та інструментів для підбору персоналу допомагає скоротити час на пошук, покращити якість кандидатів і створити позитивний імідж роботодавця. Крім того, впровадження сучасних інструментів дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розбудова бренду роботодавця, покращення взаємодії з кандидатами та забезпечення культурної відповідності нових працівників корпоративним цінностям. Це особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції за таланти, коли швидкість і якість прийняття кадрових рішень визначають успіх компанії.

Розглянемо покроковий план із прикладами, перевагами та недоліками, а також реальними кейсами з України (рис.3.6)

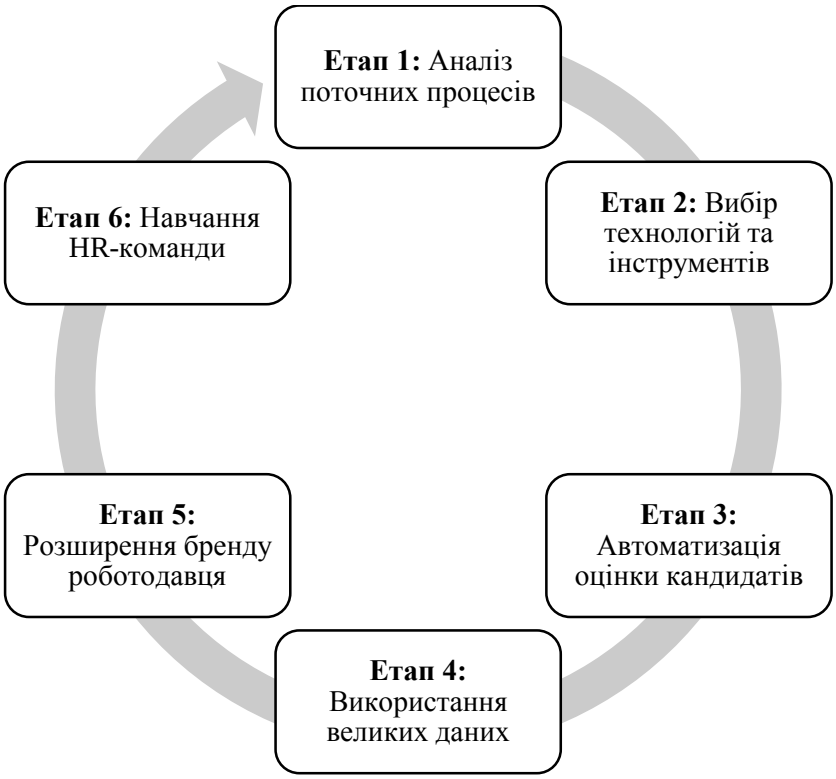

Рис. 3.6 План змін в підборі персоналу

Джерело: складено автором

За рис. 3.6 деталізованість кожного з етапів скаладає:

Етап 1: Аналіз поточних процесів

Що зробити:

1. Провести аудит кадрових процесів:

- Визначити, скільки часу витрачається на кожен етап підбору (пошук, відбір, інтерв'ю).

- Виявити ключові виклики (тривалість закриття вакансій, низька якість кандидатів, слабка аналітика).

2. Поставити цілі: скоротити час закриття вакансій на 20%; збільшити точність підбору на 15%; підвищити залученість кандидатів.

Приклад: Українська компанія Genesis виявила, що тривалість закриття вакансій становила 60 днів через ручну перевірку резюме. В результаті вони вирішили автоматизувати цей етап за допомогою спеціальних CRM-систем. Аудит показав, що автоматизація може скоротити час обробки резюме на 40%. [50]

Етап 2: Вибір технологій та інструментів

Технології для впровадження:

1. ATS (Applicant Tracking System)
   — CRM-системи для управління кандидатами (Workable, SmartRecruiters, Hurma (українська розробка)).
2. Штучний інтелект (ШІ)
3. Відеоінтерв'ю з аналітикою
   — Автоматизовані інтерв'ю з оцінкою невербальної поведінки (HireVue, Modern Hire)

Приклад: SoftServe впровадила ATS-систему Workable і скоротила час на обробку резюме на 50%. Після впровадження вони змогли закривати вакансії в середньому за 35 днів замість 60. [51]

Етап 3: Автоматизація оцінки кандидатів

1. Тестування технічних навичок:

Використання онлайн-платформ, таких як Codility або TestGorilla, для оцінки професійних навичок.

Приклад: EPAM Україна використовує Codility для тестування IT-спеціалістів. Це дозволяє скоротити час на перевірку технічних завдань на 60%. [52]

2. Ігрофікація: Створення інтерактивних тестів у вигляді ігор.

Приклад: Revolut запровадила гейміфіковані кейси для оцінки аналітичного мислення кандидатів. [53]

Етап 4: Використання великих даних

1. Інтеграція з платформами аналітики ринку праці, наприклад, LinkedIn Talent Insights або Work.ua.
2. Створення дашбордів для аналізу ефективності каналів пошуку.

Приклад: Українська компанія Rozetka інтегрувала аналітику з Work.ua, що дозволило їм скоротити витрати на рекламу вакансій на 15%. [54]

Етап 5: Розширення бренду роботодавця

1. Просування у соціальних мережах: Використання Instagram, TikTok для створення контенту про корпоративну культуру.

Приклад: Monobank активно використовує Instagram Stories для просування вакансій. [55]

2. Програми адаптації новачків: Інтеграція платформ для онбордингу, таких як Bamboo HR.

Етап 6: Навчання HR-команди

1. Провести тренінги для HR-спеціалістів з використання нових технологій.
2. Налаштувати технічну підтримку для систем.

Загальні результати

- Скорочення часу найму на 40%.
- Підвищення точності відбору на 15-20%.
- Зниження витрат на найм на 20%.

Ефективне використання ATS-систем, ШІ, автоматизованих тестів і аналітики допоможе компанії не тільки скоротити витрати, але й залучити найкращих фахівців.

3.3.1. Економічні показники ефективності після навчання HR-команди

Розрахуємо економічний ефект від впровадження тренінгу «Ефективне використання сучасних HR-технологій»

Мета проведення тренінгу – підвищення кваліфікації HR-фахівців у використанні сучасних технологій рекрутингу, таких як ATS-системи, штучний інтелект, автоматизовані тести та аналітика великих даних. Це дозволить скоротити час на пошук і відбір персоналу, знизити витрати на рекрутинг і підвищити якість найму.

Вихідні дані щодо учасників будуть наступними:

1. Кількість учасників (Чтр): 10 осіб.
2. Вартість тренінгу: 20 000 грн.
3. Тривалість тренінгу (Ттр): 2 дні (16 годин).
4. Вартість додаткових ресурсів (оренда залу, техніка, роздаткові матеріали): 5 000 грн.

5. Зростання продуктивності після навчання: прогнозоване підвищення ефективності HR-команди на 10%, що дозволить скоротити витрати на рекрутинг і збільшити кількість успішно закритих вакансій.
6. Поточні витрати на рекрутинг у компанії: 1 000 000 грн/рік.

Розрахунок економічного ефекту:

1. Очікувана економія витрат після тренінгу

Економія витрат на рекрутинг завдяки впровадженню нових технологій:

$$Езр = Впот * Зеф \quad (3.1)$$

де: Впот – поточні витрати на рекрутинг (1 000 000 грн);

Зеф – прогнозоване зростання ефективності (10%).

Езр = 1 000 000 * 0,10 = 100 000 грн.

2. Загальні витрати на проведенні тренінгу

$$Взаг = Втр + дод.витр \quad (3.2)$$

де: Вартість тренінгу (20 000 грн)

Вартість дод. ресурсів (оренда залу, техніка, роздаткові матеріали) (5 000 грн)

Взаг = 20 000 + 5 000 = 25 000 грн.

3. Відтак, розрахуємо річний економічний ефект від навчання персоналу на тренінгу

$$Е = Економія\ затрат – витрати\ на\ участь\ у\ тренінгу \quad (3.3)$$

Е= 100 000 – 25 000 = 75 000 грн.

4. Ще одним показником, широко застосовуваним у світовій практиці для оцінки економічної ефективності розвитку персоналу, є **ROI,** який відображає рентабельність інвестицій у навчання або підвищення кваліфікації співробітників.

$$ROI = ((Езр - Витрати)/Витрати)*100 \quad (3.4)$$

ROI= (100 000 - 25 000)/25 000 *100 = 300 %

5. Розрахуємо термін окупності вкладених інвестицій

$$Ток = \frac{B}{Езр/12} \qquad (3.5)$$

$$\text{Ток} = \frac{25\,000}{100\,000/12} = 3 \text{ (міс)}$$

Отже, розрахунки показують, що тренінг «Ефективне використання сучасних HR-технологій» для HR-команди ТОВ «Імпортмакс» принесе річний економічний ефект у розмірі 75 000 грн. Віддача від інвестицій (ROI) складе 300%, а термін окупності заходу становить 3 місяці.

Участь HR-фахівців ТОВ «Імпортмакс» у тренінгах є важливим елементом для підвищення їхньої професійної компетентності, адаптації до сучасних технологій, зміцнення корпоративної культури та ефективної командної взаємодії. Такі заходи дозволяють оптимізувати рекрутингові процеси, покращити якість підбору персоналу та впровадити інноваційні підходи до управління людським капіталом.

Впровадження тренінгів для HR-команди ТОВ «Імпортмакс» має такі переваги:

- Підвищення якості рекрутингу завдяки використанню сучасних технологій.
- Оптимізація процесу пошуку та найму персоналу, скорочення витрат і часу на закриття вакансій.
- Формування ефективної взаємодії всередині HR-команди, що сприяє підвищенню мотивації та командної співпраці.
- Зміцнення корпоративної культури та іміджу ТОВ «Імпортмакс» як прогресивного роботодавця.

Таким чином, участь HR-фахівців у тренінгах з використання новітніх технологій сприяє підвищенню їхнього професійного рівня, дозволяє інтегрувати передові практики у роботу HR-відділу та підвищує ефективність управління персоналом у компанії.

Висновок до 3 розділу

В умовах сучасного ринку праці, що швидко змінюється, компанії стикаються з необхідністю адаптації процесів підбору персоналу до нових реалій. Аналіз проблематики у сфері найму ТОВ «Імпортмакс» свідчить про низку викликів, пов'язаних із застарілими методами рекрутингу, труднощами в залученні покоління Z, низькою ефективністю адаптації нових співробітників та тривалими процесами відбору.

Впровадження рекомендацій дозволить ТОВ «Імпортмакс» створити ефективну систему підбору персоналу, яка відповідає викликам сучасності. Автоматизація процесів зменшить витрати часу на рутинні завдання, а залучення технологій та аналітики сприятиме більшій точності у виборі кандидатів. Адаптація до запитів молодого покоління забезпечить лояльність і тривалу співпрацю з новими фахівцями.

Впровадження інтерактивного тесту стане стратегічним кроком у вдосконаленні HR-процесів компанії, сприятиме формуванню ефективної та мотивованої команди, а також підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Цей підхід забезпечить не лише оперативність та якість відбору, а й дозволить компанії створити позитивний досвід для кандидатів, залучаючи молодих спеціалістів, що цінують сучасні технології, інноваційність та прозорість у роботодавців.

До того ж, впровадження сучасних HR-технологій — це інвестиція, яка принесе значний ефект для бізнесу. Завдяки автоматизації, використанню великих даних та нових підходів до оцінки кандидатів компанія зможе не тільки оптимізувати процеси, але й залучити найбільш компетентних фахівців. Щодо розробки та впровадження сучасних технологій у процеси підбору персоналу – то це є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності HR-функцій, покращення якості найму та створення привабливого іміджу роботодавця.

Це є ключем до успішної адаптації бізнесу до викликів сучасного ринку праці.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що сучасний підбір персоналу є надзвичайно актуальним питанням для успішного функціонування компаній у динамічному бізнес-середовищі. Підбір персоналу визначається як стратегічний процес, який включає аналіз потреб у кадрах, пошук, відбір та адаптацію працівників з урахуванням цілей організації.

За результатами досліджень було підтверджено, що ефективний підбір персоналу сприяє покращенню якості команди, формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Він безпосередньо впливає на продуктивність праці, корпоративну культуру та досягнення стратегічних цілей організації.

Компанії, які активно використовують сучасні технології у процесі підбору персоналу, мають значні переваги на ринку праці. Інтеграція таких інструментів, як ATS-системи, штучний інтелект і аналітика великих даних, дозволяє оптимізувати процес рекрутингу, зменшити витрати часу та підвищити точність вибору кандидатів.

Важливо враховувати, що підбір персоналу є гнучким процесом, який змінюється під впливом технологічних інновацій та змін на ринку праці. Тому організації повинні регулярно адаптувати свої підходи, вдосконалювати методи оцінки кандидатів та підтримувати привабливий бренд роботодавця для залучення талановитих співробітників.

Загалом зроблено висновок, що дослідження теоретичних засад підбору персоналу має велике значення для розуміння та вдосконалення процесу управління людськими ресурсами. Рекомендується проводити подальші дослідження у цій галузі з метою впровадження інноваційних підходів і практик, які відповідають сучасним викликам.

Результатом проведеного аналізу є практичне узагальнення та вирішення поставленого завдання — вивчення основних підходів до технології підбору персоналу в організаціях. Отримані результати дозволяють зробити висновки

про необхідність системного підходу до підбору кадрів із використанням сучасних методик і технологій.

ТОВ «Імпортмакс» — це стабільна компанія, яка активно працює на українському ринку, забезпечуючи високий рівень послуг і якість роботи персоналу. Основною діяльністю підприємства є імпорт і продаж товарів, що вимагає залучення висококваліфікованих фахівців для забезпечення ефективної роботи та розвитку бізнесу.

Компанія постійно вдосконалює свої процеси, приділяючи увагу підбору кадрів, адаптації нових працівників і підвищенню їхньої кваліфікації. Ураховуючи зміни на ринку праці та зростаючу роль сучасних технологій, ТОВ «Імпортмакс» орієнтується на впровадження інновацій у процес управління людськими ресурсами, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною та успішною.

За фінансовими показниками можна побачити, що ТОВ «Імпортмакс» демонструє загалом позитивну динаміку фінансово-економічних показників за період 2021-2023 років. Це підтверджується стійким зростанням чистих доходів від реалізації продукції, збільшенням фінансового результату від операційної діяльності та позитивною динамікою більшості інших показників:

- Спостерігається значне зростання «Чистих доходів від реалізації продукції» у 2023 році порівняно з 2021 роком (на 129%). Це свідчить про збільшення обсягів продажів або підвищення цін на продукцію. Компанія також демонструє стабільну прибутковість, що свідчить про ефективність її діяльності;
- «Чистий прибуток» збільшився на 16,68% у 2022 році порівняно з 2021 роком та склав 1 730 438 тис. грн. Проте у 2023 році спостерігається невелике зниження на 3,5%;
- Акцентуючи увагу також на «Середній заробітній платі», то за три роки середня заробітна плата зросла з 19361 грн. до 21902 грн., що становить збільшення на 13,48%. Це свідчить про те, що компанія приділяє увагу

соціальній політиці та прагне утримувати та залучати кваліфікованих фахівців;

- «Продуктивность праці», в порівнянні 2021 та 2023 років, вона зросла з 786,49 тис. грн/особа до 866,12 тис. грн/особа, що становить збільшення на 7,98%. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Проаналізувавши діяльність департаменту персоналу ТОВ «Імпортмакс», було підкреслено, що цей підрозділ відповідає за забезпечення компанії якісними кадрами, дотримання трудового законодавства, а також за навчання і розвиток персоналу. Департамент персоналу підпорядковується безпосередньо керівництву компанії, що підкреслює його стратегічну важливість у структурі організації. На основі діяльності департаменту персоналу можуть бути внесені пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики, розробки нових підходів до управління людськими ресурсами, а також адаптації до сучасних викликів бізнес-середовища, таких як технологічні інновації, глобалізація та конкуренція.

Дослідивши персонал за статтю, віковим рівнем та освіти, в аналізованому періоді, виявили:

- чоловіки домінують у виробничому та адміністративно-управлінському персоналі, тоді як жінки переважають серед допоміжного персоналу;
- загальна кількість офісних співробітників компанії за аналізований період майже не змінилась, що свідчить про стабільність чисельності персоналу; також спостерігається стабільність у віковій групі 26-35 років: чисельність співробітників у цій віковій групі майже не змінилась, що свідчить про стабільність ядра компанії;
- найбільшу частку в структурі персоналу складають співробітники з вищою освітою (магістри та бакалаври), що свідчить про високий рівень кваліфікації персоналу компанії.

Також можна зробити певні висновки щодо руху персоналу:

- середньооблікова чисельність працівників зросла на 8% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знизилася на 2,6% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про невелике скорочення штату в 2023 році;
- прийняття нових працівників демонструє тенденцію до зниження. У 2022 році було прийнято лише 15 працівників, що на 66,6% менше, ніж у 2021 році, але в 2023 році прийом працівників зріс на 7% порівняно з 2022 роком, досягнувши 16 осіб;
- вибуття працівників значно скоротилося, особливо у 2022 році, коли кількість звільнених зменшилася на 66,6% порівняно з 2021 роком, і залишилася на низькому рівні у 2023 році;
- основними причинами звільнення працівників протягом періоду були невідповідність займаній посаді та звільнення за власним бажанням. У 2023 році спостерігається лише одне звільнення за власним бажанням і одне через невідповідність посаді.

Оцінка кадрового складу організації показала, що штат ТОВ «Імпортмакс» має достатньо збалансовану структуру, в якій поєднуються як досвідчені фахівці, так і нові кадри. Та аналіз проблематики у сфері найму ТОВ «Імпортмакс» свідчить про низку викликів, пов'язаних із застарілими методами рекрутингу, труднощами в залученні покоління Z, низькою ефективністю адаптації нових співробітників та тривалими процесами відбору.

Впровадження рекомендацій дозволить ТОВ «Імпортмакс» створити ефективну систему підбору персоналу, яка відповідає викликам сучасності. Автоматизація процесів зменшить витрати часу на рутинні завдання, а залучення технологій та аналітики сприятиме більшій точності у виборі кандидатів. Адаптація до запитів молодого покоління забезпечить лояльність і тривалу співпрацю з новими фахівцями.

Впровадження інтерактивного тесту стане стратегічним кроком у вдосконаленні HR-процесів компанії, сприятиме формуванню ефективної та мотивованої команди, а також підвищить конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

При цьому нами було розраховано економічну вигоду від впровадження тренінгу для навчання HR-команди. Участь HR-фахівців ТОВ «Імпортмакс» у тренінгах є важливим елементом для підвищення їхньої професійної компетентності, адаптації до сучасних технологій, зміцнення корпоративної культури та ефективної командної взаємодії. Такі заходи дозволяють оптимізувати рекрутингові процеси, покращити якість підбору персоналу та впровадити інноваційні підходи до управління людським капіталом.

Мета проведення цього тренінгу Мета проведення тренінгу – підвищення кваліфікації HR-фахівців у використанні сучасних технологій рекрутингу, таких як ATS-системи, штучний інтелект, автоматизовані тести та аналітика великих даних. Це дозволить скоротити час на пошук і відбір персоналу, знизити витрати на рекрутинг і підвищити якість найму.

Отже, розрахунки показують, що тренінг «Ефективне використання сучасних HR-технологій» для HR-команди ТОВ «Імпортмакс» принесе річний економічний ефект у розмірі 75 000 грн. Віддача від інвестицій (ROI) складе 300%, а термін окупності заходу становить 3 місяці.

Список використаних джерел

1. Коваль О.П. «Управління людськими ресурсами: теорія і практика», 2020. С. 59 – 64.
2. Кузьміна Н. В., Копійка Ю. І. «Управління персоналом: сучасний підхід», 2021. С. 33 – 40.
3. Горбатов В. П. «Основи управління людськими ресурсами», 2019. С. 92 – 98.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перер. і доп. – К.: Кондор, 2019. – 160 – 163 с.
5. Вірченко І. В. «Управління персоналом: методологія і практика», 2020. С. 22 – 31.
6. Бутусевич А., Підбираємо персонал: методи і типові помилки. Веб-сайту газети «Консультант Кадровика». 2019. — № 23(155). С. 86–90.
7. Ізюмцева Н.В., Інноваційні методи пошуку персоналу / Н.В. Ізюмцева//Економіка та право. 2019. № 3(48). С. 118–123.
8. Армстронг, М. Практика управління людськими ресурсами: [пер. з англ.] / Майкл Армстронг. – К. : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2019. С. 500-502.
9. Вілсон, Е. Книга про HR-брендинг / Емілі Вілсон ; пер. з англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. С. 45-48.
10. Кейси, С. Ребрендинг компанії як роботодавця: Як залучити та утримати найкращих співробітників / Сьюзан Кейсі ; пер. з англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. С.60-61.
11. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2019.Т. 30. № 4. С. 82–85.
12. Вонберг Т.В., Головко А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 313–318.
13. Назарова Г. В. Використання засобів діджиталізації у рекрутингу персоналу підприємства. Актуальні проблеми управління соціально-економічними

системами : матеріали VI міжнар. наук.практ. інтернет конф. м. Луцьк, 11.12.2020 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. С. 246–248.

14. Мутерко Г.М. Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2 (дата звернення: 25.07.2023)
15. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т.1. № 1. С. 92–110.
16. Гончарова С.Ю. Скринінг як технологія швидкого добору персоналу підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф., Харків-Торунь, 3-4 березня 2020 р. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. С. 159–161.
17. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
18. Базалійська Н.П., Кошонько О.В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. Т. 1. С. 22–31.
19. Вонберг Т.В., Головко А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. Інфраструктура ринку. 2020. № 45. С. 79–82.
20. Ковальчук, Н. Рекрутинг: сучасні методи підбору персоналу. Київ: КМ-БУКС. 2020. С. 34–36.
21. Пономаренко, І. Управління персоналом: теорія і практика підбору кадрів. Львів: ЛНУ ім. І. Франка. 2021. С. 90–91.
22. Лавріненко, О. Психологія підбору персоналу: інструменти та методики. Харків: Фоліо.2022. С.100.
23. Шевченко, А. Ефективний підбір персоналу: стратегії та практики. Одеса: Астропринт. 2023. С. 20–24.
24. Грек, В. Кадровий менеджмент: від підбору до адаптації. Київ: Видавництво Скіфія. 2021. С. 5–15.

25. Bock, A. (2020). Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. New York: Twelve. (дата звернення 14.09.2024)
26. Vance, A. (2019). When the Heavens Fall: How to Build a Team and Culture that Thrives. New York: Amazon Publishing. (дата звернення 14.09.2024)
27. Sweeney, M. (2021). Hiring for Attitude: A Revolutionary Approach to Recruiting and Selecting People with Both Tremendous Skills and Superb Attitude. New York: AMACOM. (дата звернення 14.09.2024)
28. Leavy, B. (2021). Talent Intelligence: What You Need to Know to Identify and Measure Talent in the Workplace. New York: Routledge. (дата звернення 17.09.2024)
29. Bersin, J. (2020). The Future of Work: Attracting, Developing, and Retaining Top Talent in the New Economy. San Francisco: Wiley. (дата звернення 18.09.2024)
30. Clapp, J. (2022). Hiring Success: How to Hire the Right People for Your Company. New York: Business Expert Press. (дата звернення 20.09.2024)
31. Kaplan, R. (2020). The Talent War: How Special Operations and Great Organizations Win on Talent. New York: Per Capita Publishing. (дата звернення 22.09.2024)
32. Coutu, D. (2021). The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. New York: Bantam. (дата звернення 22.09.2024)
33. Phillips, J. (2021). Talent Optimization: A Playbook for Unleashing the Power of Your People. New York: Harvard Business Review Press. (дата звернення 23.09.2024)
34. Allen, D. (2022). The Essential Guide to Employee Engagement: How to Drive Engagement and Retention. New York: Kogan Page. (дата звернення 24.09.2024)
35. Історія розвитку компанії «Імпортмакс». URL: https://www.ctrs.com.ua/about/ (дата звернення 01.10.2024)
36. Головні мотиви в компанії. URL: https://career.ctrs.com.ua/#form (дата звернення 03.10.2024)
37. Бакшт Р. "Інноваційні технології управління персоналом." // Журнал "Управління персоналом". – 2020. – №2. – С. 45–53.(дата звернення 29.10.2024)
38. Панасенко І.В. "Впровадження штучного інтелекту в HR-процеси: переваги та ризики." // Науковий вісник економічних досліджень. – 2021. – №5. – С. 33–38. (дата звернення 29.10.2024)

39. Чижевська Н.О. "Роль великих даних у процесі управління персоналом." // Науково-практичний журнал "Економіка та управління". – 2022. – №3. С. 40–55. (дата звернення 1.11.2024)
40. Sharma R. "Automated recruitment systems: Benefits and limitations." // International Journal of Information Management. – 2021. – С. 112–130. (дата звернення 1.11.2024)
41. Сивак І.М. "Покоління Z: інструменти мотивації та адаптації в умовах цифрової економіки." // Економічний простір. – 2021. – №6. – С. 25–53. (дата звернення 2.11.2024)
42. Google запровадила модель "hybrid work", де працівники можуть самостійно обирати, скільки часу вони працюватимуть в офісі, а скільки — дистанційно. Це підвищило задоволеність співробітників. URL: https://blog.google. (дата звернення 3.11.2024)
43. Unilever. Онлайн-платформа для відстеження статусу заявок кандидатів: автоматичні сповіщення, зворотний зв'язок. URL:https://unilever.com/careers. (дата звернення 3.11.2024)
44. Starbucks. Активне використання Instagram для просування бренду роботодавця: корпоративна культура та історії співробітників. URL:https://starbucks.com/careers. (дата звернення 4.11.2024)
45. PricewaterhouseCoopers (PwC). Розробка гейміфікованої гри "Multipoly" для оцінки сильних сторін кандидатів. URL:https://pwc.com/multipoly. (дата звернення 8.11.2024)
46. Amazon. Використання внутрішніх платформ для навчання працівників: короткі курси на платформах Coursera, Udemy. URL:https://amazon.jobs. (дата звернення 8.11.2024)
47. LinkedIn. Інтерактивна онбординг-платформа: цифрові тури, відео-привітання, менторські сесії. URL:https://linkedin.com/onboarding. (дата звернення 8.11.2024)
48. Patagonia. Екологічні ініціативи: переробка старого одягу клієнтів, корпоративні програми. URL:https://patagonia.com/sustainability. (дата звернення 8.11.2024)

49. Microsoft. Демонстрація впливу технологій на глобальні проблеми: зміна клімату, доступ до освіти. URL:https://microsoft.com/sustainability. (дата звернення 8.11.2024)
50. Genesis. Аудит рекрутингових процесів: автоматизація за допомогою CRM-систем, скорочення часу обробки резюме. URL:https://gen.tech/blog(дата звернення 8.11.2024)
51. SoftServe. Впровадження ATS-системи Workable: оптимізація рекрутингу, скорочення часу найму. URL:https://career.softserveinc.com. (дата звернення 8.11.2024)
52. EPAM Україна. Використання платформи Codility для автоматизації технічного тестування. URL:https://epam.com/careers. (дата звернення 8.11.2024)
53. Revolut. Гейміфіковані кейси для аналітичного мислення: приклади впровадження для оцінки кандидатів. URL:https://revolut.com. (дата звернення 9.11.2024)
54. Rozetka. Інтеграція аналітики з Work.ua: зниження витрат на рекламу вакансій на 15. URL:https://rozetka.com.ua/careers. (дата звернення 9.11.2024)
55. Monobank. Використання Instagram Stories для залучення кандидатів: приклади креативних підходів. URL: https://monobank.ua/careers. (дата звернення 9.11.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Інтерактивний тест

“Привіт! Вітаємо у Цитрус! Ми підготували інтерактивний тест, який допоможе нам дізнатися трішки більше про тебе, а також познайомить тебе з нашою корпоративною культурою. Успіхів!”

Запитання	A	B	C
1. Кейс: Проблема з постачанням Ситуація: Постачальник затримує доставку популярного товару, клієнти чекають. Як ти вчиниш? A. Терміново зв’язатися з постачальником, з’ясувати причину затримки та запропонувати рішення. B. Повідомити керівництво та чекати вказівок. C. Шукати інші товари, які можна запропонувати клієнтам як альтернативу.			
2. Кейс: Конфлікт у команді Ситуація: У твоїй команді виникла суперечка між двома колегами щодо ідей нового проєкту. Як ти реагуєш? A. Підтримуєш одну зі сторін, яка здається тобі правою. B. Пропонуєш компроміс, обговорюєш обидві ідеї з командою. C. Запрошуєш менеджера для вирішення конфлікту.			
3. Кейс: Зворотний зв’язок із керівництвом Ситуація: Керівник попросив тебе оцінити ефективність нового робочого процесу. Як ти відповіси? • A. Даси чесний зворотний зв’язок із пропозиціями покращення. • B. Скажеш, що все добре, навіть якщо є недоліки. • C. Уникнеш відповіді, щоб уникнути ризиків.			
4. Кейс: Проблема з клієнтом Ситуація: Клієнт звернувся до тебе з невдоволенням через тривалу обробку замовлення. Як ти відповіси? • A. Вибачишся та поясниш причину затримки. • B. Запропонуєш знижку або бонус за незручності. • C. Передаси питання керівнику.			
5. Кейс: Ініціатива в команді Ситуація: У твоїй команді є можливість оптимізувати робочий процес. Що ти запропонуєш? • A. Залишиш усе, як є, оскільки система вже працює. • B. Проведеш аналіз і запропонуєш покращення. • C. Запропонуєш ідеї, але не будеш їх упроваджувати.			
6. Кейс: Робота з великими даними Ситуація: Тобі дали таблицю із сотнями позицій товарів, і потрібно знайти найбільш популярний товар. Як ти це зробиш? • A. Використаєш функції Excel/Google Sheets для сортування даних. • B. Попросиш колегу допомогти. • C. Спробуєш проаналізувати дані вручну.			
7. Кейс: Клієнтський досвід Ситуація: Ти помітив, що клієнти скаржаться на складність використання сайту компанії. Що ти зробиш? • A. Повідомиш про це керівництво. • B. Проведеш аналіз проблем і запропонуєш шляхи їх вирішення. • C. Залишиш це без уваги, адже це не твоя відповідальність.			
8. Кейс: Розробка нової акції Ситуація: Тобі потрібно розробити акцію для популяризації продукції Citrus серед молоді. Що ти запропонуєш? • A. Конкурс у соцмережах із подарунками за найкращі ідеї. • B. Знижки на популярні товари. • C. Партнерство зі знаменитістю для реклами. Очікуваний результат: Креативність та орієнтація на цільову аудиторію.			

***Відмітьте біля A,B,C «+»**