

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

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Познанська І. В.

“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 Економіка
за освітньою програмою «Економіка» на тему: **«Проектування системи
набору і відбору персоналу»** (на прикладі ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ »)

Виконавець:

студентка 6 групи факультету ЦЗФН

Шумейко Ганна Андріївна _____

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Познанська Інна Володимирівна _____

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Шумейко Г. А. «Проектування системи набору і відбору персоналу» (на прикладі ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ »).

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка». – Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів.

Об'єкт дослідження – система набору та відбору персоналу ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ».

У роботі розглядаються теоретичні основи системи набору та відбору персоналу. Проаналізовано поточну кадрову політику підприємства, визначено її переваги та недоліки. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення процесу набору і відбору персоналу, зокрема впровадження автоматизованих систем, розширення співпраці з освітніми закладами та удосконалення адаптаційних програм. Результати впровадження змін сприятимуть зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності роботи персоналу.

Ключові слова: набір персоналу, відбір персоналу, автоматизація рекрутингу, адаптація співробітників, корпоративна культура, плинність кадрів, ринок праці.

ANNOTATION

Shumeiko H. A., «Designing a Recruitment and Selection System»,

Thesis for Master's degree in specialty 051 «Economics» under the professional master's program «Economics». – Odessa National Economics University. Odessa, 2024.

Thesis consists of three chapters.

Object of study – recruitment and selection system at MODERN-RETAIL LLC.

The paper examines theoretical aspects of recruitment and selection systems. Current HR policies of the company are analyzed, identifying their strengths and weaknesses. Recommendations include implementing automated systems, expanding cooperation with educational institutions, and improving adaptation programs. The proposed changes are expected to reduce staff turnover and enhance employee performance.

Keywords: recruitment, personnel selection, recruitment automation, employee adaptation, corporate culture, staff turnover, labor market.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
 РОЗДІЛ 1. РОЛЬ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ТА НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Теоретичні основи та роль системи підбору і відбору персоналу на підприємстві	6
1.2. Вплив системи набору та відбору на ефективність управління людськими ресурсами.....	14
1.3. Сучасні тенденції у системі набору та відбору персоналу.....	20
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ »	
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ » та його ринкової діяльності	26
2.2 Аналіз кадрового руху персоналу на підприємств.....	33
2.3 Оцінка поточної системи набору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ ».....	38
 РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ »	
3.1 Розробка рекомендацій вдосконалення процесу відбору та підбору персоналу на підприємстві.....	59
3.2. Прогнозування ефективності від впровадження запропонованих змін..	71
 ВИСНОВКИ.....	79
Список використаних джерел.....	84
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. Система набору та відбору персоналу є важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами на підприємствах, оскільки саме від її ефективності залежить рівень кваліфікації, мотивації та відповідності працівників корпоративним цілям організації.

В умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри, зростання вимог до працівників та постійних змін на ринку праці питання забезпечення організації професійними кадрами набуває ще більшої значущості. Проблема ефективного набору та відбору персоналу залишається актуальною не тільки для підприємств різних галузей, а й для науковців, які досліджують новітні методи та інструменти підбору персоналу. Для підприємств ритейл-сектору, таких як ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ», ефективна система набору та відбору персоналу стає критичним фактором успіху, забезпечуючи організацію кваліфікованими кадрами для задоволення потреб споживачів та підтримки конкурентоспроможності.

У науковій літературі значна увага приділяється питанням набору та відбору персоналу як основним елементам управління людськими ресурсами. Вагомий внесок у дослідження теоретичних аспектів зробили такі автори, як Г. Армстронг, І. Геріков, Дж. Сторрі, А.М. Колот, В.В. Ващенко, Т.С. Шульгіна, О.В. Ачкасова, зокрема їхні праці розкривають роль відбору кадрів у забезпеченні ефективного управління персоналом. У сфері практичних підходів важливим є використання сучасних технологій і методів, таких як автоматизація та штучний інтелект у процесі відбору, що також активно досліджується в роботах українських та зарубіжних фахівців таких як: Балабанова Л. В., Виноградська А. М., Кібанов А. Я., Матросов О. Д., Шекшня С. В. та ін.

Мета роботи полягає у тому щоб розробити проект удосконалення системи набору та відбору персоналу на прикладі ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ», враховуючи сучасні тенденції та інноваційні підходи до управління людськими ресурсами.

Відповідно до мети роботи поставлено наступні завдання:

- Дослідити теоретичні основи системи набору та відбору персоналу та визначити її роль у формуванні ефективної стратегії управління людськими ресурсами.
- Визначити вплив системи набору і відбору персоналу на загальну ефективність управління людськими ресурсами.
- Проаналізувати сучасні тенденції в системі набору та відбору персоналу.
- Провести аналіз кадрової політики та системи підбору персоналу на підприємстві ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ».
- Оцінити поточну систему набору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ» та визначити її переваги й недоліки.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу відбору та підбору персоналу для ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ».
- Провести прогнозування ефективності впровадження запропонованих змін у систему відбору та підбору персоналу.

Об'єктом дослідження виступає систему набору та відбору персоналу підприємства ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ».

Предметом дослідження є система набору та відбору персоналу як інструмент підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі застосовуються методи теоретичного аналізу для дослідження літературних джерел, статистичні методи для оцінки кадрових показників, а також порівняльний аналіз для виявлення переваг і недоліків існуючої системи набору персоналу. Для прогнозування результатів впровадження запропонованих змін використовувалися методи економіко-математичного моделювання із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу даних.

Інформаційна база дослідження. У дослідженні використано наукові статті та монографії з управління персоналом, звітні дані ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ» за останні три роки, нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини, та аналітичні матеріали, що відображають стан ринку праці в рітейл-секторію

Практичне значення одержаних результатів досліджень. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» для вдосконалення підходів щодо підтримки системи підбору на відборі персоналу.

Робота пройшла апробацію та була висвітлена у науковому студентському віснику №41 (1). Шумейко Г.А. Сучасні тенденції у системі набору і відбору персоналу.

Джерело: Науковий студентський вісник. Одеський національний економічний університет. Факультет економіки та управління підприємством, 2024. № 41 (1). 206 с.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, що включають теоретичні основи, аналіз практичної реалізації системи набору та відбору персоналу на підприємстві й рекомендації щодо її вдосконалення. Робота містить 88 сторінок, зокрема 15 таблиць та 16 рисунків, список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ТА НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні основи та роль системи підбору і відбору персоналу на підприємстві

З історичної точки зору склалося так, що каталізатором успішного розвитку та змін у світі виступає саме людина. Протягом століть вона залишалася ключовим ресурсом, який впливає на глобальні перетворення. Роль людського ресурсу як інтелектуального капіталу продовжує зростати, підсилюючись значною увагою до підбору та найму персоналу — важливого елементу системи управління організацією. Якщо пів століття тому основні конкурентні переваги компаній визначалися технічними аспектами, такими як оновлення обладнання та впровадження новітніх технологій, то сьогодні пріоритетом стає персонал і рівень його професійних навичок.

При організації діяльності будь-якого підприємства першорядне значення має система управління персоналом, або, інакше кажучи, кадровий менеджмент. У своїй відомій книзі «Війна за таланти» (2001) визнані експерти в галузі менеджменту Е. Майклз, Х. Хендфіл Джонс і Х. Екселрод підкреслюють, що у XXI столітті попит на кваліфікованих фахівців значно перевищує їх пропозицію. Успіх компанії безпосередньо залежить від наявності таких працівників, що робить конкуренцію за ефективних співробітників особливо гострою. Роботодавці прагнуть залучити тих, хто здатен суттєво покращити результати діяльності організації. Підбір персоналу є важливим етапом системи управління кадрами та включає методи, які дозволяють забезпечити необхідний резерв кваліфікованої робочої сили, з якого, за потреби, можуть бути обрані нові співробітники.

Персонал є стратегічним ресурсом, який може стати ключовою перевагою на ринку та забезпечити стійкість організації в умовах конкуренції. Відбір, найм і управління талантами — це не лише технічні аспекти роботи, а й значущі інструменти, що впливають на інновації, продуктивність і культурну динаміку

компанії. Професійно підібраний та мотивований колектив здатний швидко адаптуватися до змін, генерувати нові ідеї та впроваджувати ефективні рішення, що сприяють розвитку бізнесу [2, с. 188].

Однією з центральних функцій управління є залучення і відбір кадрів, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, що є в розпорядженні організації, і саме від людей в кінцевому рахунку залежить її економічні показники і конкурентоспроможність. Потребу в персоналі підприємство задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад. Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії [1, с. 125].

Система набору та відбору персоналу є фундаментальною складовою управління людськими ресурсами, яка безпосередньо впливає на успішність діяльності підприємства. Вона включає комплекс заходів, які направлені на залучення, оцінку та прийняття на роботу найбільш кваліфікованих кандидатів, що відповідають вимогам певної посади і культурі підприємства. Процес набору та відбору персоналу є частиною стратегії управління людськими ресурсами і має безпосередній вплив на загальну ефективність діяльності компанії.

Слід розмежувати поняття «підбір» і «відбір» персоналу. За «Концепцією підбору і набору персоналу», підбір персоналу передбачає формування резерву кандидатів для всіх посад і спеціальностей, з якого надалі обирають найбільш підходящих працівників для організації.

За словами А.Я. Кібанова відбір персоналу — це процес оцінки кандидатів з метою визначення найбільш підходящих для конкретної посади. Відбір базується на різних методах оцінки, таких як інтерв'ю, психологічні тести, аналіз досвіду, рекомендації та інші інструменти, які допомагають підприємству прийняти обґрунтоване рішення щодо прийому на роботу [3, с. 207].

Професійний відбір персоналу можна визначити як одну з ключових функцій кадрового менеджменту, що спрямована на обрання найкращих кандидатів для створення ефективного персоналу, який здатен забезпечити

конкурентоспроможність компанії. Важливо досягти балансу між інтересами організації та працівників, щоб сприяти її довгостроковій стабільності та успішності. У таблиці 1.1 представлено порівняння ключових дій підбору та відбору.

Таблиця 1.1

Порівняння ключових дій з підбору та відбору персоналу

Критерій	Підбір персоналу	Відбір персоналу
Основна мета	Формування резерву кандидатів на всі можливі посади та спеціальності	Вибір найбільш відповідних кандидатів для конкретної посади
Суть процесу	Система заходів для залучення кандидатів	Оцінка кандидатів за критеріями, необхідними для посади
Етап процесу	Початковий етап, спрямований на створення бази потенційних кандидатів	Фінальний етап у процесі заповнення вакансій
Фокус	Залучення якомога більшої кількості відповідних кандидатів	Оцінка та відбір найбільш компетентних кандидатів
Процедура	Включає оголошення про вакансії, проведення співбесід початкового рівня, активне використання зовнішніх і внутрішніх каналів	Поглиблена оцінка особистих, професійних якостей, тестування, фінальні співбесіди
Результат	Створення резерву кандидатів	Вибір та найм найбільш відповідного кандидата для конкретної посади

Джерело: складене автором самостійно матеріалами [5, с. 248]

Таке розмежування дій допомагає ефективніше управляти процесами найму персоналу, забезпечуючи і вибір, і підготовку найбільш відповідних працівників для досягнення цілей організації.

Система набору та відбору включає кілька ключових етапів, кожен з яких спрямований на поступове звуження кола кандидатів і визначення найбільш підходящих осіб для обіймання посади. В таблиці 1.2 представлені основні етапи. Процес набору та відбору персоналу можна розбити на кілька ключових етапів, кожен з яких має свою ціль і функції. Ці етапи забезпечують послідовність і ефективність у відборі кандидатів, які найкраще відповідають вимогам організації [4, с. 504].

1. Підготовка до підбору та відбору.

Першим етапом є визначення потреби у нових співробітниках. Цей процес передбачає детальний аналіз таких факторів, як аналіз завантаження працівників.

Він вивчає, чи справляються наявні співробітники з обсягом роботи, чи відчувається перевантаження або дефіцит продуктивності. Якщо робочі завдання регулярно не виконуються вчасно або з необхідною якістю, це може свідчити про нестачу робочої сили.

Таблиця 1.2

Етапи набору та відбору персоналу

Етап	Завдання етапу	Методи та інструменти
<i>Підготовка до набору</i>	Визначення потреби в персоналі, розробка профілю посади та опису вакансії	Аналіз вакансії, розробка профілю компетенцій
<i>Пошук кандидатів</i>	Залучення потенційних кандидатів через зовнішні та внутрішні канали	Публікація оголошень, співпраця з рекрутинговими агентствами, пошук через соціальні мережі (LinkedIn, Facebook)
<i>Первинний відбір</i>	Попереднє відсіювання кандидатів, які не відповідають базовим вимогам	Аналіз резюме, телефонні інтерв'ю
<i>Оцінка кандидатів</i>	Глибока оцінка компетенцій, знань та навичок кандидатів	Інтерв'ю, тестування, кейсові завдання
<i>Прийняття рішення</i>	Вибір найбільш підходящих кандидатів для запропонування роботи	Порівняльний аналіз результатів оцінки
<i>Прийняття на роботу</i>	Оформлення працевлаштування та інтеграція нового працівника в організаційну культуру	Вступна програма адаптації

Джерело: складене автором самостійно матеріалами [8]

Фактор визначення ключових компетенцій, дає можливість проаналізувати, які компетенції та навички потрібні для виконання специфічних завдань. Іноді замість збільшення штату можна забезпечити навчання діючих співробітників, однак, якщо це неможливо, постає потреба у нових фахівцях з необхідними навичками [6, с. 135].

Оцінка плинності кадрів: якщо в компанії спостерігається висока плинність кадрів, може виникати необхідність заміщення працівників, які звільнилися або переходять на інші посади. Крім того, враховуються причини плинності: якщо вона пов'язана з робочим навантаженням, необхідно переглянути загальний кадровий план.

- Формування запиту на нових співробітників. Після завершення аналізу потреб організація формує запит на нових співробітників. Цей запит містить такі елементи:

Формування профілю вакансії, який включає обов'язки, необхідні навички та компетенції. Опис посади: короткий виклад функцій і обов'язків, які покладатимуться на майбутнього працівника. Це може бути існуюча посада або нова позиція в організаційній структурі.

Ключові завдання та обов'язки: чітко визначені завдання, які новий працівник виконуватиме. Це дає змогу HR-відділу розуміти, який обсяг і вид роботи необхідно буде виконувати, і відповідно підбирати кандидатів.

Цей етап завершується складанням документа — заявки на підбір персоналу, яка містить всю необхідну інформацію для початку процесу найму, і затверджується керівництвом компанії або HR-відділом. Після цього можна переходити до наступних етапів набору, які стосуються залучення та відбору кандидатів [7, с. 135].

2. Пошук кандидатів

Після визначення потреби в нових співробітниках розпочинається етап пошуку кандидатів. Цей етап спрямований на залучення широкого кола потенційних працівників, які відповідають вимогам вакансії. Завданням цього етапу є не лише заповнити вакансію, але й знайти кандидатів, які найкраще відповідають корпоративній культурі та можуть зробити свій внесок у досягнення стратегічних цілей компанії. На цьому етапі компанії використовують різні канали для залучення кандидатів, зокрема див. рис. 1.1 [9] (2):

- Внутрішні ресурси: розглядаються поточні працівники на можливість їх підвищення або переміщення на нову посаду.
- Зовнішні ресурси: включають публікацію оголошень про вакансії на спеціалізованих сайтах, співпрацю з рекрутинговими агентствами, пошук через соціальні мережі і тд.
- Рекомендації: деякі компанії заохочують працівників рекомендувати кандидатів на відкриті позиції, що підвищує ефективність і швидкість пошуку.

Джерела пошуку кандидатів	Внутрішні		Ротація працівників (Переміщення на інші позиції або просування по службі)
			Рекомендації від співробітників (знайомі)
			Внутрішні оголошення
	Зовнішні	Спеціалізовані установи	консалтинг аутсорсинг рекрутинг
		HR департамент компанії	Сайти з пошуку роботи Резервна база резюме Інтернет ресурси Засоби масової інформації Пошук через ЗВО, установи, курси і тд
		Центр Зайнятості	

Рис. 1.1. Джерела пошуку персоналу

(Джерело: розраховано автором за матеріалами [2])

Вибір правильного каналу для пошуку значною мірою визначає кількість і якість кандидатів, яких можна буде відібрати на наступних етапах.

3. Первинний відбір (попередній скринінг)

Первинний відбір кандидатів — це етап, що дозволяє компанії ефективно відсіяти кандидатів, які не відповідають базовим вимогам вакансії. Його мета — зменшити кількість заявок до тих, хто володіє необхідними навичками, досвідом та мотивацією, що відповідають позиції, на яку вони претендують. Цей етап виконується швидко, щоб оптимізувати процес набору і перейти до глибшої оцінки потенційних працівників, які мають найбільші шанси на успішне працевлаштування [10, с. 135].

Основні методи первинного відбору - аналіз резюме. Резюме є документом, підготовленим кандидатом для участі у відборі на конкретну посаду. Основна його мета – зацікавити роботодавця і показати переваги кандидата, залишаючи поза увагою слабкі сторони. Це своєрідна презентація, яка допомагає створити позитивне враження ще до особистого контакту з роботодавцем, що може сприяти успіху під час пошуку роботи. Тому резюме повинно містити інформацію, яка підтверджує відповідність кандидата вимогам вакансії.

Резюме є першим документом, за яким оцінюється кандидат, і дозволяє рекрутерам оцінити відповідність досвіду і кваліфікації базовим вимогам вакансії. Основні аспекти, на які звертають увагу під час аналізу резюме по-перше, це досвід роботи. Оцінюється кількість років, проведених на подібних посадах, відповідність попередніх посад специфіці вакансії, а також тривалість роботи в різних компаніях. Наприклад, для управлінських позицій часто розглядається досвід роботи на керівних посадах у відповідній галузі [11, с. 135].

Навички і кваліфікації також перевіряється, чи відповідають ключові навички кандидата опису вакансії, наприклад, знання спеціалізованого програмного забезпечення, технічні навички або професійні сертифікати, які є обов'язковими для посади.

Рівень освіти, для деяких позицій може бути важливим наявність вищої або спеціалізованої освіти, особливо якщо вона впливає на технічну підготовку кандидата. Аналіз резюме дозволяє швидко відсіяти тих кандидатів, чий досвід і кваліфікації явно не відповідають вимогам, зазначеним у вакансії.

Після оцінки резюме та анкет, кандидати, які не відповідають формальним вимогам, відсіюються, і починається підготовка до проведення первинної співбесіди для тих, хто відповідає критеріям.

Мета первинної співбесіди – більш детально оцінити якості кандидатів, що підтверджують їхню придатність до виконання обов'язків за посадою. На співбесіді увагу зазвичай звертають на місце проживання, освіту, тривалість роботи на попередніх посадах, кар'єрні цілі, стан здоров'я, бажану зарплату, військову службу та інші фактори, які впливають на здатність кандидата ефективно працювати на запропонованій посаді [12, с. 135].

Телефонні інтерв'ю або онлайн-опитування. Цей метод служить для швидкої первинної співбесіди, перевірки відповідності базовим вимогам та мотивації кандидата, а також для уточнення деталей, які могли залишитися неясними з резюме. Основні питання, що розглядаються під час телефонного інтерв'ю або онлайн-опитування, це перевірка ключових навичок: наприклад, для технічних позицій можуть бути поставлені питання щодо знання певних

інструментів або методологій. Це дозволяє переконатися, що кандидат дійсно має зазначені в резюме компетенції [14, с. 135].

Уточнення мотивації, перевіряється, наскільки кандидат зацікавлений у роботі саме в цій компанії. Це може включати питання про те, що його приваблює в організації, як він бачить свій розвиток на запропонованій посаді. Оцінка відповідності очікувань щодо умов роботи, наприклад, робочий графік, віддалений формат або рівень заробітної плати. Уточнення на цьому етапі дозволяє виявити потенційні розбіжності між очікуваннями кандидата та можливостями компанії.

Телефонні інтерв'ю або онлайн-опитування можуть займати від 10 до 20 хвилин і служать попереднім етапом перед запрошенням кандидата на детальнішу співбесіду [13, с. 135].

Метою первинного відбору є значне скорочення списку претендентів до тих, хто справді відповідає вимогам посади, що дає змогу оптимізувати час та ресурси компанії на наступних етапах набору та відбору. Цей етап допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з прийомом на роботу некваліфікованих або недостатньо мотивованих працівників, що є важливою частиною загального процесу набору та відбору.

4. Оцінка кандидатів. Відбор. На цьому етапі проводиться більш детальна та всебічна оцінка відібраних кандидатів. Відбір може включати різні методи, інтерв'ю, тестування навичок, психологічні тести та інше. Етап оцінки кандидатів передбачає ретельний аналіз та всебічну оцінку відібраних претендентів, щоб переконатися в їхній здатності відповідати як професійним вимогам, так і цінностям компанії. Це важливий етап, який дозволяє роботодавцю не лише підтвердити професійну компетентність кандидатів, але й оцінити їхню культурну сумісність та потенціал для розвитку в організації [14, с. 135].

На цьому етапі проводиться більш детальна та всебічна оцінка відібраних кандидатів. Відбір може включати різні методи такі як, інтерв'ю, тестування навичок, психологічні тести. Цей етап є критично важливим для визначення, чи

відповідає кандидат не тільки формальним вимогам, а й ціннісним орієнтирам організації.

5. Прийняття рішення та порівняльний аналіз кандидатів. Після проведення всіх інтерв'ю та тестувань менеджер з персоналу проводить порівняльний аналіз кандидатів. На основі результатів оцінки приймається рішення про найм одного з кандидатів або, за необхідності, пропозиція кільком претендентам про наступні кроки [15, с. 135].

6. Оформлення на роботу та інтеграція в колектив. Заключний етап включає оформлення працівника та його інтеграцію в команду. У багатьох компаніях для цього розроблені вступні програми, що допомагають новому співробітнику ознайомитися з корпоративною культурою, розуміти роль кожного в команді та приступити до виконання обов'язків. Важливим завданням цього етапу є забезпечення максимальної адаптації, щоб новий працівник почувався комфортно та ефективно включився у робочий процес [17, с. 135].

Зазначені етапи є взаємопов'язаними та послідовними. Дотримання цієї структури допомагає організації мінімізувати ризики під час підбору персоналу, а також підвищити якість та ефективність процесу відбору, залучаючи кандидатів, що максимально відповідають потребам організації.

1.2. Вплив системи набору та відбору на ефективність управління людськими ресурсами

Система набору та відбору персоналу — це сукупність методів, принципів і процесів, за допомогою яких організація залучає, відбирає та приймає на роботу працівників, що відповідають її стратегічним і операційним потребам. Головна мета системи — знайти кандидатів, чиї знання, навички, цінності та мотивація відповідають вимогам конкретної посади та корпоративній культурі організації.

Процес набору та відбору персоналу є багаторівневим та передбачає систематичний підхід до пошуку і оцінки кандидатів з урахуванням їхньої компетентності, соціальної сумісності та потенціалу для подальшого розвитку.

На сьогодні відбір персоналу набуває ще більшої значущості через зростаючу конкуренцію за таланти, потребу в спеціалістах з конкретними компетенціями та розвиток нових технологій. Однак кожен з цих етапів виконує свої специфічні функції, які сприяють досягненню загальних цілей управління персоналом.

Підбір персоналу починається з процесу активного пошуку кандидатів, який передбачає використання різноманітних джерел: від традиційних оголошень до сучасних онлайн платформ. На цьому етапі важливо не лише залучити достатню кількість претендентів, а й сформувати групу осіб, які відповідатимуть основним критеріям і вимогам вакансії. Якісний підбір фокусує увагу на кандидатах, які можуть стати цінними активами для організації, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства [16, с. 135].

Процес відбору, що слідує за підбором, є критично важливим для оцінки відповідності кандидатів визначеним критеріям. Сьогодні відбір персоналу без проведення співбесіди є рідкісним явищем, яке залежить від специфіки галузі чи типу посади, на яку здійснюється набір. Саме під час особистого спілкування рекрутер може скласти більш точну картину про кандидата, а також змодельовати реальні робочі ситуації, що дозволяє передбачити майбутню поведінку працівника. Відповідно до вимог вакансії, у щоденній діяльності фахівці з відбору використовують різні типи співбесід, які допомагають оцінити як професійні якості кандидата, так і його сумісність з командою та корпоративною культурою.

Метою проведення співбесіди є детальне оцінювання тих характеристик кандидата, які визначають їхню придатність і відповідність вакантній позиції. Основні аспекти, на які звертають увагу під час співбесіди, включають: місце проживання, спеціальність у навчальному закладі, закінчені освітні установи, мотивацію до працевлаштування, досвід роботи на попередніх позиціях, стан здоров'я, кар'єрні цілі, загальний стан здоров'я, оцінки в університеті, військову службу, бажану заробітну плату, членство в організаціях і можливу дату початку роботи.

Під час співбесіди заповнюються прогалини в інформації, що дозволяє скласти початкове уявлення про кандидатів і виключити тих, хто не відповідає вимогам щодо професії, кваліфікації або освіти. Крім того, на співбесіді кандидат отримує інформацію про компанію, а також визначається рівень його зацікавленості у запропонованій посаді [17, с. 135].

Формати та методи проведення первинних інтерв'ю розробляються з урахуванням вимог до конкретної посади. Важливо, щоб структура співбесіди не створювала враження, що кандидат проходить опитування за заздалегідь підготовленим шаблоном. Спілкування має проходити в формі бесіди, щоб кандидат міг почуватися вільно, ділитися своїм досвідом і задавати питання.

Відбіркова співбесіда складається з кількох блоків інформації:

- Автобіографія. Звертається особлива увага на періоди безробіття кандидата, інформацію порівнюють з даними резюме та трудової книжки.
- Освітній рівень. Аналізується освіта кандидата: навчальний заклад, спеціальність, факультет. Визначається також ставлення до навчання та розвитку, а також проходження курсів підвищення кваліфікації.
- Практичний досвід. Вивчається досвід роботи на попередніх посадах, обов'язки та функції, а також здатність виконувати роботу, що не входила до посадових обов'язків.
- Характеристика останнього місця роботи. Оцінюється позиція кандидата в структурі організації, його обов'язки, сфера діяльності, а також причини пошуку нової роботи.
- Одержувана винагорода. Визначаються система оплати, пільги та очікування кандидата щодо матеріальної винагороди на новій посаді.

Важливо спостерігати за поведінкою кандидата під час співбесіди, що дозволяє змодельовати його можливу реакцію в робочій обстановці. Необхідно також зібрати інформацію про його захоплення та хобі, що може дати уявлення про особистісні якості кандидата. Оптимальною є структура, коли кандидат говорить 70% часу, а інтерв'юер – 30%. Важливі навички, якими повинен володіти менеджер під час співбесіди, включають вміння ставити питання,

аналізувати отриману інформацію, контролювати хід розмови та робити висновки.

Тип інтерв'ю, що використовується, впливає на організацію отримання інформації від кандидатів. Залежно від цілей відбору можуть застосовуватися такі типи інтерв'ю див. табл. 1.3:

Структуроване інтерв'ю. Воно включає серію послідовних запитань, які задаються всім кандидатам. Це підвищує надійність і точність за рахунок зменшення суб'єктивізму.

Неструктуроване інтерв'ю. Інтерв'юер ставить відкриті запитання, заохочуючи кандидата говорити більше. Це може займати більше часу та призводити до різноманітної інформації.

Таблиця 1.3

Типи інтерв'ю та їх характеристики

Тип інтерв'ю	Ціль інтерв'ю	Основні питання
Структуроване	Отримати порівняльні дані між кандидатами	Стандартизовані запитання для всіх кандидатів, що підвищує надійність оцінки та зменшує суб'єктивність.
Неструктуроване	Глибше вивчити особистість і досвід кандидата	Відкриті запитання, які дають кандидату можливість висловлюватися вільно, розповідати про себе та ставити власні запитання.
Поведінкове	Оцінити, як кандидат діяв у минулих ситуаціях і передбачити його поведінку	Питання про конкретні ситуації з минулого досвіду, що дозволяє зрозуміти реакції кандидата та оцінити його адаптацію до аналогічних робочих умов.
Стресове	Визначити стресостійкість і здатність кандидата зберігати спокій	Питання, що створюють тиск або неочікувані умови для оцінки здатності до адаптації у стресових ситуаціях.
Групове	Оцінити кандидата в командній обстановці	Ставляться питання, які вимагають взаємодії між кількома кандидатами, дозволяючи оцінити їх комунікативні навички та поведінку в команді.

Джерело: розраховано автором за матеріалами [15, с. 135].

Поведінкове інтерв'ю. Задаються питання, що стосуються минулого досвіду кандидата в певних ситуаціях, що допомагає оцінити його потенціал.

Інтерв'ю в стресових умовах. Проводиться в змодельованій стресовій ситуації. Збір інформації під час інтерв'ю має базуватися на основному наборі

тем, щоб отримати повну картину про кандидата і структурувати інформацію відповідно до критеріїв відбору [18, с. 135].

На наступному етапі здійснюється оцінка кандидатів для визначення їхнього потенціалу та здатності адаптуватися до роботи в колективі. Відбір працівників здійснюється через оцінку необхідних якостей, залежно від специфіки вакантної посади.

Далі проводиться перевірка документації та збір рекомендацій. Цей етап передбачає отримання інформації від осіб, які знайомі з кандидатом, зокрема колишніх керівників та колег, щоб виявити інформацію, яку кандидат не надав у резюме.

Перевірка, як правило, виконується через телефонні або письмові запити до організацій, де кандидат працював або навчався. Оцінка характеристик з попереднього місця роботи може бути суб'єктивною через фактори, пов'язані з бажанням організації утримати або звільнити працівника.

Медичний огляд також є важливою складовою процесу відбору, адже він дозволяє виявити хронічні захворювання, психологічний стан та фізичну придатність кандидата. Отримання цієї інформації може відбуватися через заповнення медичної анкети та проходження медичних перевірок.

Завершальним етапом є підсумкова співбесіда, яка має вирішальне значення для прийняття остаточного рішення про найм. Вона дозволяє оцінити широкий спектр якостей кандидата, включаючи його цінності, мотивацію та професійні характеристики [20, с. 135].

Програма співбесіди розробляється на основі аналізу попередніх етапів відбору. Співбесіда проводиться індивідуально, звертаючи увагу на позитивні риси кандидата, його зовнішній вигляд, манери та культурні аспекти спілкування.

Важливим є також визначення рівня зацікавленості кандидата в роботі в організації та можливість виконання обов'язків. Кандидатам надається час для запитань, що сприяє їхній активній участі в процесі спілкування.

Таким чином, підсумкова співбесіда має на меті оцінити кваліфікацію, потенціал, досвід і особистісні характеристики кандидата для зайняття вакантної посади.

Відбір не тільки дозволяє визначити професійні навички та досвід, але й дає змогу виявити особистісні якості, що впливають на робочу продуктивність, такі як стресостійкість, комунікативні навички і здатність до командної роботи.

Ефективний відбір мінімізує ризики невідповідності між кандидатами та їхніми майбутніми обов'язками, що в свою чергу веде до зниження плинності кадрів. Коли співробітники відповідають не лише формальним вимогам, але й підходять за ціннісними орієнтирами компанії, це створює більш стабільне і продуктивне робоче середовище [19, с. 135].

Основними функціями системи відбору є [22, с. 135]. :

Забезпечення відповідності потребам підприємства – система відбору спрямована на залучення кандидатів, які відповідають не лише професійним вимогам, а й культурним цінностям та цілям підприємства.

Оптимізація ресурсів – ефективний відбір дозволяє зекономити час та ресурси, оскільки зменшує плинність кадрів та витрати на навчання через точне визначення кандидатів з необхідними навичками та потенціалом.

Підвищення конкурентоспроможності – залучення висококваліфікованих фахівців, які можуть сприяти інноваціям та вдосконаленням у процесах, підвищує здатність підприємства швидше адаптуватись до змін на ринку.

Забезпечення довгострокового розвитку – процес відбору підтримує розвиток внутрішнього кадрового потенціалу, дозволяючи визначати талановитих співробітників, яких можна підготувати для майбутніх керівних позицій, зміцнюючи таким чином кадровий резерв підприємства.

Одним із аспектів, що потребує особливої уваги, є роль культури компанії в процесах підбору та відбору. Сучасні організації все частіше намагаються не лише оцінити професійні навички, а й зрозуміти, наскільки кандидат відповідатиме цінностям і етиці компанії. Це може включати питання про попередній досвід, ситуації, в яких кандидати демонстрували свої цінності, а

також їхнє ставлення до команди і колег. Підходи, які зосереджуються на культурній відповідності, дозволяють організаціям створювати злагоджені команди, які працюють на досягнення спільних цілей [23, с. 135].

Крім того, слід зазначити, що система відбору також має вплив на репутацію компанії як роботодавця. Якщо кандидати отримують позитивний досвід під час процесу відбору, навіть якщо не отримують роботи, це може сприяти формуванню позитивного іміджу компанії. Негативний досвід відбору може призвести до зворотного ефекту, коли потенційні кандидати уникають участі в конкурсах на вакансії, пов'язані з таким роботодавцем.

Не менш важливим є аспект збереження здорового клімату в колективі, що безпосередньо пов'язаний з правильним відбором персоналу. Успішно відібрані кандидати, які поділяють цінності організації, можуть сприяти покращенню командної роботи, комунікації та загального морального духу в колективі. Коли працівники мають спільні цінності та мету, це формує середовище, в якому всі члени команди можуть працювати ефективніше, що в свою чергу, впливає на загальну результативність підприємства [25, с. 135].

1.3. Сучасні тенденції у системі набору та відбору персоналу

У сучасних умовах швидких змін на ринку праці, цифровізації та глобалізації бізнес-середовища системи набору та відбору персоналу постійно еволюціонують. Сучасні тенденції в цій сфері підкреслюють важливість технологічних інновацій, соціальних змін і підвищеної уваги до культурної відповідності кандидатів, що дозволяє організаціям залучати й утримувати висококваліфікованих працівників, які ефективно адаптуються до динамічних умов.

Відмінно від традиційних підходів, сучасні методи підбору персоналу набули значної популярності завдяки своїй ефективності та інноваційному підходу. Ці методи (див. табл. 1.3) не завжди вважаються традиційними, але є основними завдяки своїй популярності і різноманітності застосувань .

Рекрутинг. Цей метод зосереджений на підборі кадрів для базових посад, таких як лінійні менеджери, секретарі, фахівці та інші робітники. Процес включає стандартні етапи – створення вакансії, публікація, проведення співбесід і виконання тестового завдання. В обов'язки рекрутера також може входити оформлення необхідних документів, особливо у невеликих компаніях.

Види рекрутингу:

- Хедхантинг або «полювання за головами» – залучення конкретних спеціалістів із відомою репутацією.
- Масовий набір – актуальний при відкритті нових філій чи компаній.

Таблиця 1.3

Порівняння сучасних методів підбору персоналу

Метод підбору	Опис	Тип вакансії	Основні етапи	Переваги
<i>Рекрутинг</i>	Пошук кадрів на базові посади	Лінійні фахівці, робітники	Публікація вакансії, співбесіда, тестове завдання	Швидкість, зручність
<i>Хедхантинг</i>	Переманювання конкретного фахівця	Професіонали, «зірки»	Індивідуальний підхід, цільові інтерв'ю	Залучення найкращих фахівців
<i>Масовий рекрутинг</i>	Пошук великої кількості співробітників для нових філій	Різні позиції	Масові співбесіди	Ефективність для великої кількості вакансій
<i>Е-рекрутинг</i>	Пошук онлайн через соцмережі і професійні ресурси	Різні	Взаємодія онлайн, проведення співбесід віртуально	Швидкість, охоплення широкої аудиторії
<i>Executive Search</i>	Підбір керівних посад та рідкісних фахівців	Керівні позиції	Індивідуальні співбесіди, попередня оцінка	Якість і точність підбору
<i>Preliminaring</i>	Найм студентів і молодих спеціалістів на базі особистих якостей	Початкові посади	Профільне тестування, оцінка особистих якостей	Залучення молодих талантів

Джерело: розраховано автором за матеріалами [24, с.36]

- Е-рекрутинг – підбір персоналу за допомогою онлайн-платформ та соціальних мереж.

- Класичний рекрутинг – стандартний процес пошуку кандидатів через різні джерела та методи.

Executive Search. Цей метод спрямований на підбір керівних посад, таких як начальники відділів, директори, регіональні менеджери, а також рідкісних фахівців з унікальними знаннями та досвідом. Executive Search зазвичай виконується спеціалізованими агентствами, які активно шукають кандидатів відповідно до запитів компанії, адже цей процес вимагає ретельного підходу і високих вимог.

Скринінг. Це швидкий відбір кандидатів за певними ключовими характеристиками. Метод застосовується для оперативного відбору на позиції адміністраторів, секретарів, консультантів, де важливим критерієм є швидкість обробки резюме.

Preliminaring (прелімінаринг). Цей підхід орієнтований на студентів та недавніх випускників профільних закладів. Відбір зосереджується на особистісних якостях та психологічній придатності кандидатів. Прелімінаринг дозволяє компаніям залучити молодих фахівців та поступово розвинути з них потужний та конкурентоспроможний відділ на перспективу.

Ці сучасні методи підбору забезпечують ефективне залучення кваліфікованих працівників, адаптованих під специфіку компанії, що робить їх популярними серед підприємств різного профілю.

До сучасних методів підбору також відносять:

Соціальні медіа-платформи, такі як LinkedIn, Facebook, і Twitter, стали популярним засобом залучення фахівців, особливо для позицій, що вимагають високої кваліфікації та досвіду. Такі платформи є актуальними для великих корпорацій і компаній, які прагнуть знайти професіоналів у різних галузях і країнах.

Рекрутинг за допомогою штучного інтелекту (ШІ) та аналізу великих даних. ШІ активно впроваджується в процеси рекрутингу, допомагаючи автоматизувати рутинні завдання і забезпечувати більш точний відбір. Наприклад, ШІ може автоматично аналізувати резюме, порівнюючи їх з

профілем вакансії. Використання таких систем поширюється серед компаній, які щодня опрацьовують велику кількість заявок, а також серед тих, хто бажає мінімізувати ризики людської помилки. [23, с. 135].

Мобільний рекрутинг та чат-боти. Мобільні додатки та чат-боти використовуються для початкового спілкування з кандидатами, проведення опитувань та навіть базової оцінки їхніх навичок. Такі інструменти дозволяють кандидатам швидко ознайомитися з вакансією, подати заявку та пройти початкові етапи відбору. Чат-боти є ефективними у масовому рекрутингу для базових позицій, де процес підбору вимагає швидкості та масштабування.

Ще однією тенденцією, що набирає популярності, є застосування концепції «кандидатського досвіду» (candidate experience). У сучасних умовах компанії прагнуть створити позитивний досвід для кандидатів, незалежно від того, чи будуть вони обрані на посаду.

Сучасні методи відбору відрізняються від традиційних підходів своєю гнучкістю, інноваційністю та ефективністю в умовах швидко змінюваного ринку праці. Хоча ці методи мають значні переваги, вони також не позбавлені певних недоліків, які можуть впливати на кінцевий результат найму (див. табл. 1.4.)

Таблиця 1.4

Переваг і недоліків сучасних методів відбору

Метод відбору	Переваги	Недоліки
Скринінг	Швидкий відбір резюме	Може пропустити хороших кандидатів
Телефонне інтерв'ю	Оцінка базових якостей кандидата	Не дає глибинного розуміння особистості
Психологічні тести	Допомагає визначити психологічну сумісність	Високі витрати, потреба в експертному аналізі
Інтерв'ю з HR	Вивчає цінності та мотивацію кандидата	Займає більше часу
Професійне інтерв'ю	Оцінка рівня знань та професійних навичок	Не завжди дозволяє побачити реальні навички
Тестове завдання	Дозволяє перевірити практичні вміння	Потребує часу на перевірку

Джерело: розраховано автором за матеріалами [26]

Загалом, сучасні методи відбору персоналу здатні значно покращити процес найму, підвищуючи його ефективність та сприяючи залученню

висококваліфікованих кадрів. Однак, для оптимального використання цих методів важливо враховувати їхні недоліки та адаптувати процес під потреби конкретної компанії.

Ще однією важливою тенденцією є зростання ролі бренду роботодавця у процесі відбору персоналу. Бренд роботодавця — це імідж компанії як місця роботи, який впливає на сприйняття кандидатами та може стати вирішальним фактором у їхньому рішенні подати заявку на вакансію. Для формування позитивного бренду роботодавця компанії використовують різноманітні маркетингові інструменти, зокрема активність у соціальних мережах, відгуки працівників та кандидатів, корпоративні події. Ретельно сформований бренд роботодавця дозволяє залучати найкращих кандидатів, зменшувати плинність кадрів та підвищувати рівень лояльності працівників [27, с. 135].

Другою значущою тенденцією є використання великих даних (big data) для прийняття рішень у відборі та наборі персоналу. Аналіз даних дозволяє створити прогнозні моделі, які допомагають визначити, як певний кандидат адаптується до умов компанії та наскільки він відповідає очікуванням щодо продуктивності на конкретній посаді. Такий підхід є надзвичайно актуальним у великих корпораціях, де вибір неправильного кандидата може призвести до значних фінансових втрат [28, с. 135].

Ще однією важливою тенденцією є впровадження автоматизованих платформ для оцінки навичок кандидатів, зокрема тестування когнітивних, технічних та міжособистісних навичок. Такі платформи дозволяють ще на етапі відбору оцінити рівень знань та компетентностей, необхідних для виконання обов'язків на посаді. Автоматизовані тести знижують ймовірність людських помилок та забезпечують більш точну оцінку потенціалу кандидатів, порівняно з традиційними методами оцінювання.

Розвиток концепції «експрес-інтерв'ю» (або короткочасних інтерв'ю) є ще однією актуальною тенденцією у сфері відбору персоналу. Цей формат набуває популярності, особливо при масовому наборі кадрів на посади початкового

рівня. Він дозволяє швидко оцінити кандидата, скоротити витрати на проведення довгих співбесід, а також підвищити оперативність відбору.

Окремої уваги заслуговує також концепція відбору на основі культурної відповідності (cultural fit). Цей підхід передбачає оцінку відповідності цінностей, поглядів та поведінки кандидата корпоративній культурі організації. Компанії все більше орієнтуються на пошук співробітників, які зможуть легко інтегруватися в колектив, поділятимуть цінності компанії та сприятимуть її розвитку. Відбір на основі культурної відповідності є особливо актуальним у сферах, де потрібна висока залученість команди або де культура є важливою частиною бренду роботодавця [29, с. 135].

Розвиток віддаленого та гібридного режиму роботи також вплинув на процеси набору та відбору персоналу. Компанії все частіше застосовують інструменти для дистанційного відбору, такі як відеоінтерв'ю, онлайн-тестування та віртуальні асесмент-центри. Це дозволяє залучати кандидатів незалежно від їхнього географічного розташування, що значно розширює коло пошуку та відкриває доступ до талантів на глобальному рівні.

Висновки до розділу 1

Система відбору та набору персоналу є ключовим елементом стратегії управління персоналом, оскільки сприяє досягненню організаційних цілей. Вона не лише забезпечує підбір кандидатів, які відповідають вимогам посад, але й допомагає формувати стабільний і продуктивний колектив, що підтримує позитивну корпоративну культуру.

Ефективний відбір знижує ризики невідповідності кандидатів завдяки чітким критеріям і сучасним методам інтерв'ю, сприяє інтеграції нових співробітників і зменшує плинність кадрів. Також це підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку праці, дозволяючи залучати найкращих фахівців. Важливо адаптувати систему до змін зовнішнього середовища й внутрішніх потреб організації, забезпечуючи її актуальність і ефект

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ »

2.1 Характеристика підприємства ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ » та його ринкової діяльності

Група компаній «АЛМІ» є провідним дистриб'ютором на півдні України, що об'єднує два основні напрямки діяльності: дистрибуцію товарів та управління торговельними мережами «Копійка» та «Сантим».

Одним із підприємств, яке входить до групи компаній «АЛМІ», є ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ». Основні напрями діяльності ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»:

- Мережа супермаркетів «Копійка» – один із ключових напрямків, що охоплює понад 100 магазинів у Одеській, Миколаївській та Херсонській областях. Чисельність персоналу компанії перевищує 4000 співробітників.
- Логістика – компанія володіє автопарком, станцією технічного обслуговування та складами розподільчих центрів класу А, що забезпечують ефективну доставку та зберігання товарів.
- Власне виробництво – ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» розвиває виробництво продуктів харчування та товарів споживання.
- Власний імпорт – компанія займається імпортом продуктів харчування та супутніх товарів, що забезпечує широкий асортимент у магазинах.

Історія компанії — це історія успіху, енергії, якості, технологій та величезного бажання досягати нових висот.

Історія розвитку Торгової мережі «Копійка» наведена в табл. 2.1.

У жовтні 2001 року, коли був відкритий перший універсам під брендом «Копійка», стало очевидним, що справжня сила компанії полягає не лише в товарах і послугах, а у місці, яке вона займає у свідомості покупців. Так компанія змогла запропонувати те, чого ринок так потребував — доступні ціни, високий рівень обслуговування, приємну атмосферу та широкий асортимент. У 2007 році, після відкриття магазину в Миколаєві, компанія вийшла на загальнонаціональний рівень і стала одним із провідних гравців роздрібною торгівлі на півдні України. За останні роки обіг зріс у кілька разів, і щодня мережа універсамів «Копійка» обслуговує понад 100 тисяч покупців.

Історія розвитку Торгової мережі «Копійка»

Період, роки	Характеристика
1993 рік	Все почалося в 1993 році, коли була створена дистриб'юторська компанія «АЛМІ». Саме вона стояла біля витоків створення мережі магазинів і всі ці роки є постійним партнером «Копійка».
2001 рік	Торгова мережа «Копійка» заснована в жовтні 2001 року, коли був відкритий перший гуртовий магазин дистриб'юторської компанії «АЛМІ». Формат магазину виявився вдалим і почав користуватися великим попитом. Так народилася «Копійка», яка стала торговельною мережею і оселилася в багатьох будинках різних міст і стала гарним сусідом для тисяч людей.
2008 рік	В 2008 року «Копійка» запустила власне виробництво в декількох напрямках, та почала розвивати власну торгову марку «0.01». На сьогоднішній день виробництво представлено понад 400 найменуваннями товарів.
2014 рік	В грудні 2014 року «Копійка» запустила ще дві власні торгові марки - «MULTICO» і «Unico». Перша спеціалізується на виготовленні бакалії, кави, консервації та хімії. Під другою виробляються різні види вин.
2016 рік	У 2016 році була розроблена ще одна торгова марка «Пані Цінна» для товарів нижчого цінового сегменту

Джерело: розраховано автором самостійно

Аналізуючи фінансові показники та розуміючи потреби клієнтів, компанія зосередилась на розвитку мережі у трьох форматах: невеликі магазини площею до 500 м², середні — від 600 до 800 м², та великі супермаркети площею близько 1000 м². Загальна торгова площа мережі перевищує 70 тисяч квадратних метрів.

ТМ «Копійка» прагне створювати зручні, сучасні та популярні універсами в густонаселених районах із зручними транспортними розв'язками. Це дозволяє покупцям економити час і гроші під час здійснення покупок. Компанія завжди дбає про те, щоб вони отримували свіжі продукти в комфортних умовах і з високим рівнем сервісу.

Цінова політика орієнтована на середній клас, однак у асортименті представлені як товари першої необхідності, так і товари преміум-класу.

Щодо темпів розвитку, торгова мережа постійно зростає. Наразі це понад 100 магазинів, більшість з яких знаходиться в Одеській області (Одеса, Чорноморськ, Білгород-Дністровський, Южне, Роздільна, Подільськ, Балта,

Ізмаїл, Рені, Кілія) та частина — у Миколаївській області (Миколаїв, Южноукраїнськ, Первомайськ).

Місія компанії полягає в тому, щоб стати одним із провідних операторів роздрібної торгівлі в Україні, вибудовуючи довірчі та надійні стосунки з партнерами і покупцями, та формуючи команду однодумців, що працюють над досягненням спільних цілей.

У таблиці 2.2 представлена інформація щодо загальної характеристики підприємства.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика підприємства

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МОДЕРН-РІТЕЙЛ"
Зареєстрований:	15.12.2020
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	44033208
Основна діяльність:	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 52.10 Складське господарство 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 81.10 Комплексне обслуговування об'єктів 10.11 Виробництво
Місцезнаходження юридичної особи	65007, ОДЕСЬКА область, місто ОДЕСА, вулиця БОЛГАРСЬКА, будинок 1
Контактні дані:	+38 (048) 717-58-50 ; 0800 400 888

Джерело: розраховано автором самостійно

Основний вид діяльності досліджуваного підприємства за КВЕД-2010: 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами».

Юридична адреса ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»: 65007, ОДЕСЬКА область, місто ОДЕСА, вулиця БОЛГАРСЬКА, будинок 1. Організаційна структура управління являє собою систему взаємопов'язаних управлінських ланок. Вона визначається кількістю управлінських підрозділів, їх взаємодією та функціями. Організаційна структура ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» представлена на рис. 2.1.

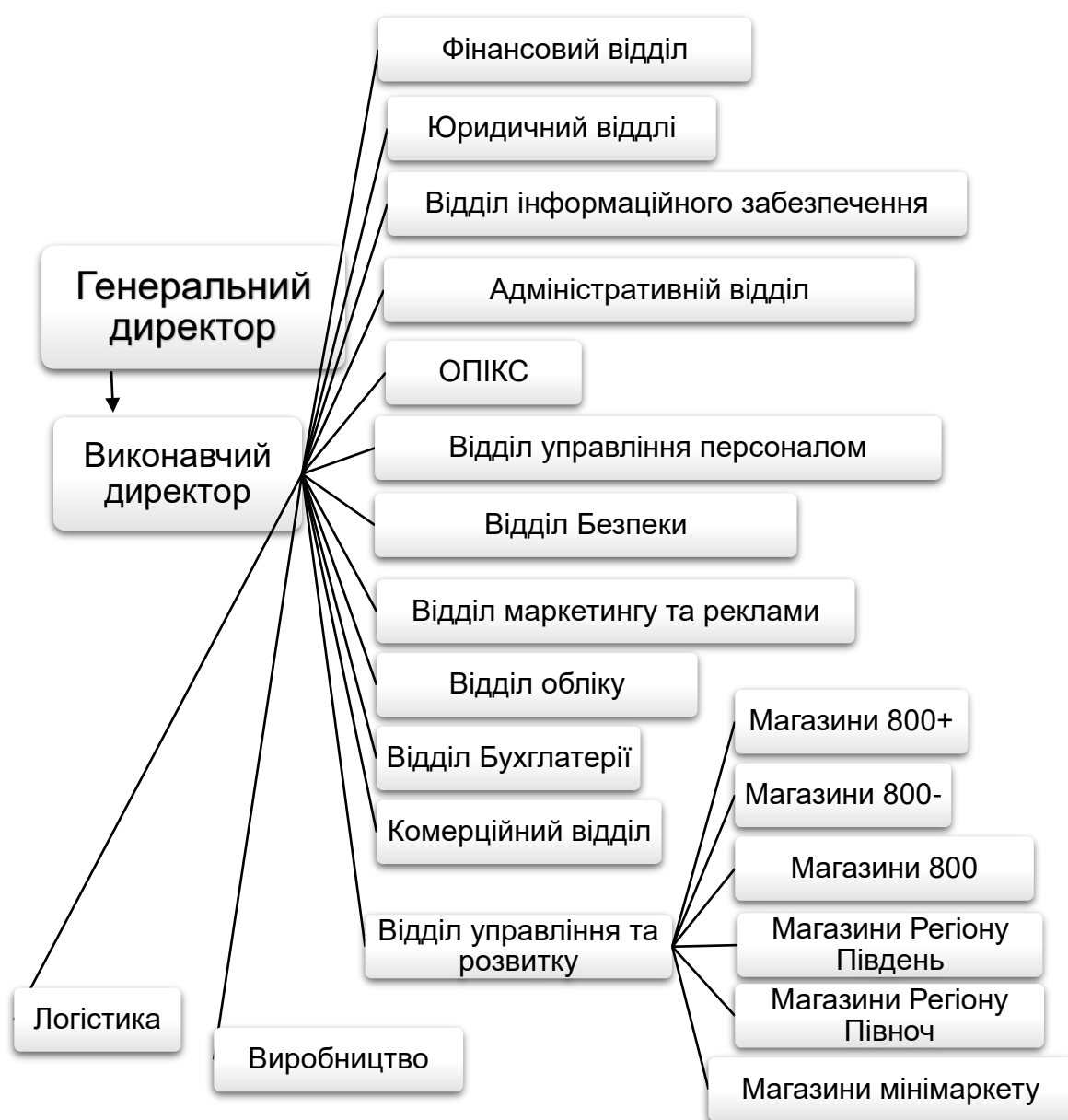


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ "МОДЕРН-РІТЕЙЛ"

Джерело: розраховано автором самостійно

Основне завдання такої структури — забезпечити ефективну роботу управлінського персоналу. До її складу входять керівник підприємства,

керівники підрозділів, фахівці та технічний персонал. Управлінський процес включає обмін інформацією та прийняття рішень, розподіл функцій та завдань між учасниками, а також їх права та відповідальність.

Компанія має організаційну структуру, яка характеризується вертикальним поділом праці та відноситься до лінійно-функціональну структуру управління, що є притаманним для більшості сільськогосподарських підприємств України.

Генеральний директор ТОВ ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» є найвищим органом управління і практикує демократичний стиль управління, однак в його стилі присутні елементи авторитаризму. Він відповідає за стратегічні рішення та управління логістикою і власним виробництвом.

Виконавчий директор підпорядковується генеральному директору та займається оперативним управлінням підприємством, контролюючи діяльність персоналу. Відділ управління та розвитку забезпечує управління і контроль за діяльністю кожного регіону, де розташовані філії компанії.

Директори регіонів відповідають за контроль виробничих процесів та організацію роботи команди. У кожному регіоні є керівник торгового відділу, який займається організацією продажів товарів і послуг, слідкує за термінами поставок, забезпечує виконання плану продажів та управляє менеджерами. Працівники підприємства, що виконують управлінські функції, формують функціональну підсистему управління.

У супермаркетах працюють різні спеціалісти, серед яких: керуючий, його заступники (адміністратори торговельного залу), завідувачі відділами (старші продавці відділу), обліковець, приймальник товару, продавці, вантажники, старші касири, касири, двірники, начальники охорони праці, начальники змін та охоронці. Зазвичай у кожному супермаркеті кількість персоналу складає близько 30 осіб.

Керуючий супермаркету відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійної та ефективної роботи магазинів, а також в управлінні співробітниками. Він бере участь у формуванні асортименту та цінової політики,

контролює наявність товарів, їх якість та супроводжуючі документи. Керуючий також організовує проведення переоцінок, контролює правильність цін на продукцію, проводить інвентаризацію і слідкує за дотриманням стандартів обслуговування та касової дисципліни. Він відповідає за оформлення залів, виконання планів з товарообігу, а також координує дотримання норм охорони праці та протипожежної безпеки.

Керуючий взаємодіє з орендодавцями і центральним офісом, підбирає та адаптує персонал, займається їх навчанням і мотивацією, контролює виконання поставлених завдань, складає графіки роботи та веде таблиці робочого часу. Аналіз фінансових показників та розробка заходів для підвищення ефективності роботи магазину також входять до його обов'язків.

Адміністратори торговельного залу «Копійка» займаються такими напрямками, як каса, обслуговування, стелажна торгівля, свіжі продукти, а також навчання і розвиток персоналу. Начальник відділу охорони праці забезпечує дотримання правил безпеки під час приймання та продажу товарів.

Продавці стелажної торгівлі та касири безпосередньо займаються продажем товарів і обслуговуванням покупців, виконуючи розрахунок і забезпечуючи високий рівень сервісу.

Торгова мережа «Копійка» є одним із лідерів у сегменті роздрібної торгівлі на півдні України, зокрема в Одеській області. Станом на жовтень 2024 року, мережа за рік відкрила 6 нових магазин в Одесі, що свідчить про її постійне розширення

З метою оцінки економічної ефективності роботи ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», проаналізуємо основні техніко-економічні показники його діяльності. З цією метою використаємо дані фінансової звітності за три роки. Вихідні дані та результати розрахунків представимо в таблиці 2.3.

Обсяг реалізації є одним з ключових показників ефективності діяльності компанії в роздрібній торгівлі. Він дозволяє оцінити загальну динаміку продажів та попит на товари підприємства. За останні роки ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» демонструє стійке зростання обсягу реалізації.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р /2022р	2023р /2021р
1. Виручка від реалізації, тис.грн	886114	1297356	1757302	146	135	198
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	734080	1099959	1525635	150	139	208
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	152034	197397	231667	130	117	152
4. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	5518	6238	9565	113	153	173
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн. (ОЗ на поч. + ОЗ на кін./2)	42195	42075	52899	100	126	125
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	506	952	1060	188,14	111,3	209,5
7. Фондоозброєність, грн/особа (середн. варті ОФ)/середн. чис.)	83	44	50	53	113	60
7.1 Зношеність основних виробничих фондів, % (знос/перв вартість*100)	32	44	44	138	102	140
8. Річна продукт. праці одного працівника, тис.грн/особу (виручка від реал./серед. чис.)	1751	1363	1658	78	122	95
9. Середньомісячна продукт. праці, грн/особа	146	114	138	78	122	95
10. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	69244	146353	1830652	211	1251	2644
11. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	137	154	1727	112	1123	1262
12. Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	11.404	12.811	14.392	112	112	126

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності [30;31;32;33;34].

У період з 2021 по 2023 рік виручка від реалізації зросла з 886,114 тис. грн у 2021 році до 1,757,302 тис. грн у 2023 році. Це вказує на стабільне зростання бізнесу: у 2022 році виручка збільшилася на 46%, а у 2023 — ще на 35%, що в сукупності дає зростання на 98% за два роки.

Подібно до виручки, собівартість продукції зростала: з 734,080 тис. грн у 2021 році до 1,525,635 тис. грн у 2023 році, що означає підвищення витрат на 108%. Це показує збільшення витрат на виробництво і постачання товарів, яке варто контролювати для підтримки ефективності.

Валовий прибуток — це ще один важливий показник, що визначає прибутковість основної діяльності компанії після покриття собівартості товарів.

Валовий прибуток збільшився з 152,034 тис. грн у 2021 році до 231,667 тис. грн у 2023 році, що відображає зростання на 52%. Це є позитивним індикатором рентабельності основної діяльності, хоча динаміка росту валового прибутку дещо нижча за динаміку виручки, що може бути пов'язано з підвищенням собівартості.

Річна продуктивність праці на одного працівника зросла з 1,363 тис. грн у 2022 року до 1,658 тис. грн у 2023 році, але знизилась з 2021 року - 1751. Це свідчить про тимчасове зниження ефективності роботи, ймовірно через збільшення чисельності персоналу. Значне зростання фонду заробітної плати з 69,244 тис. грн у 2021 році до 183,065 тис. грн у 2023 році вказує на те, що підприємство збільшує витрати на персонал. Середньомісячна заробітна плата також зросла на 26% за два роки.

Отже, ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» є важливим гравцем у роздрібній торгівлі на півдні України, орієнтованим на високу якість обслуговування і постійний розвиток мережі. Ефективне управління чисельним персоналом та розширення присутності на ринку сприяють зміцненню його позицій серед конкурентів.

2.2 Аналіз кадрового руху персоналу на підприємстві

Кадровий рух є одним із ключових показників, який демонструє стан управління персоналом на підприємстві, оскільки від його ефективності залежить стабільність команди, продуктивність та загальна конкурентоспроможність компанії. В ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» кадровий рух відображає процеси прийому, звільнення, переведення та професійного зростання працівників, і ці аспекти безпосередньо впливають на роботу всієї компанії.

Аналіз кадрового руху дозволяє оцінити рівень плинності персоналу, зрозуміти основні причини звільнення, визначити фактори, що впливають на залучення та утримання співробітників, а також виявити слабкі місця в існуючій системі управління кадрами. Серед ключових показників кадрового руху виділяють коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів та коефіцієнт заміщення кадрів.

Підтримка стабільного складу працівників є важливою умовою успішної діяльності підприємства. Тому в таблиці 2.4 представлені показники руху персоналу ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» за період 2021–2023 років. При аналізі руху персоналу важливо врахувати вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 у 2021 році та початок війни в Україні у 2022 році. Ці події мали значний вплив на кадрові процеси, що відобразилося в зменшенні кількості прийнятих працівників і збільшенні звільнень.

Таблиця 2.4

Динаміка руху робочої сили

ПОКАЗНИКИ	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи приросту, %		
				2022р/	2023р	2023р
				2021р	/2022р	/2021р
<i>Прийнято, осіб</i>	1695	492	725	-71	47	-57
<i>Звільнено, осіб усього</i>	644	536	638	-17	19	-1
<i>Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб</i>	1047	1004	1092	-4	9	4
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	695	724	628	4	-13	-10
Коефіцієнт обороту з прийому	162%	49%	66%	-	-	-
Загальний коефіцієнт обороту	223%	102%	125%	-	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	62%	53%	58%	-	-	-
Коефіцієнт стабільності персоналу	66%	72%	58%	-	-	-

Джерело: узагальнено автором на підставі [37]

Аналізуючи таблицю 2.4., можна зробити висновок що у 2021 році кількість прийнятих працівників була найвищою — 1695 осіб. Це пояснюється потребою в додаткових кадрах через пандемію COVID-19, яка викликала зміни в попиті на товари та послуги, особливо в роздрібній торгівлі, де виникла необхідність забезпечення безперервної роботи. Проте кількість прийнятих працівників у 2022 році зменшилась до 492 осіб, що на 71% менше порівняно з 2021 роком. Це може бути зумовлено впливом війни та економічної нестабільності, яка призвела до скорочення операцій і зменшення потреби в нових працівниках. Багато бізнесів у ритейлі зіткнулися з необхідністю оптимізації витрат, що вплинуло на процес набору персоналу. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, і кількість прийнятих працівників зросла на 47% порівняно з 2022 роком, що вказує на поступове відновлення.

Кількість звільнень була стабільною в період пандемії 2021 року (644 осіб), коли компанія намагалася утримувати персонал у складних умовах. Проте у 2022 році

кількість звільнень знизилася на 17% до 536 осіб, оскільки початок війни змусив багатьох працівників покинути робочі місця через мобілізацію або виїзд з небезпечних регіонів. У 2023 році кількість звільнень зросла на 19%, що може свідчити про економічні труднощі та адаптацію підприємства до нових умов роботи в умовах війни.

Чисельність персоналу в 2021 році становила 1047 осіб, але у 2022 році вона знизилася на 4% через вплив війни. Проте у 2023 році компанія зуміла частково відновити штат, збільшивши чисельність на 9% до 1092 осіб, що свідчить про стабілізацію ситуації та відновлення бізнес-процесів.

Плинність кадрів на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» є показовою для галузі роздрібної торгівлі, де традиційно спостерігається висока текучість персоналу. Це пов'язано з тим, що ритейл характеризується сезонністю, частковою зайнятістю та порівняно низькими бар'єрами для входу на ринок праці. Рівень плинності кадрів залишається високим у всі три роки. У 2021 році коефіцієнт плинності склав 62%, у 2022 році він знизився до 53%, а у 2023 році знову піднявся до 58%. Така ситуація є типовою для роздрібної торгівлі, де працівники часто працюють на тимчасових або неповних посадах. Високий рівень плинності в ритейлі обумовлений тим, що працівники часто розглядають такі позиції як тимчасові або стартові, і через низькі заробітні плати та важкі умови праці вони схильні шукати інші можливості.

Проведемо аналіз чисельності, структури персоналу та оцінювання трудових показників. Для цього оцінимо показники та визначимо, які зміни відбулись за період, що досліджується 2021-2023 рр. (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура персоналу підприємства ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» за 2021-2023 рр.

Категорія	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Темп росту %
	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	
Керівники	180	17,2%	174	17,3%	207	19%	115
Спеціалісти	61	6%	63	6%	86	8%	121
Робітники	806	77%	767	76%	799	73%	101
Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб	1047	100%	1004	100%	1092	100%	104

Джерело: розроблено автором самостійно

На ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» присутні всі основні категорії персоналу. Загальна чисельність персоналу зросла з 1047 осіб у 2021 році до 1092 у 2023 році, що вказує на поступове розширення компанії. Найбільше зростання відбулося серед керівників (+27 осіб або 15%). Це може свідчити про розширення управлінського апарату та зміцнення контролю над операційними процесами.

Кількість спеціалістів також зросла на 25 осіб, що може свідчити про збільшення кваліфікованих працівників. Водночас, частка робітників залишилася стабільною, але їхня питома вага трохи зменшилась.

Аналіз вікової структури трудових ресурсів на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Чисельність ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» за віковими групами за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Темп росту, %
	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	
15-24	176	17	149	15	145	13	94
25-35	396	38	333	33	308	28	78
36-49	210	20	269	27	319	29	152
50-54	126	12	145	14	168	15	133
55-59	139	13	108	11	152	14	109
Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб	1047	100%	1004	100%	1092	100%	104

Джерело: розроблено автором самостійно

Спостерігається зменшення частки молодих працівників (15-24 років) з 17% до 13%. Найбільше зросла частка працівників вікової групи 36-49 років (з 20% до 29%), що свідчить про акцент на досвідчених фахівців. Стабільне збільшення чисельності працівників старшого віку (50-59 років) може вказувати на те, що компанія більше утримує досвідчених кадрів. З огляду на зміни вікової структури можна зазначити, що вони значною мірою були спричинені зовнішніми факторами. Зокрема, війна та карантин суттєво вплинули на ринок праці. Через війну в Одесу переїхало багато переселенців працездатного віку, що призвело до зростання чисельності працівників у вікових групах 36-49 та 50-59 років.

На підприємстві спостерігається зростання частки жінок у персоналі з 47% у 2021 році до 61% у 2023 році (див. табл. 2.7.). На зміни у статевій структурі значний вплив мала війна. Чоловіки часто мобілізуються, що призводить до поступового зменшення їхньої кількості на підприємстві. Це пояснює зростання частки жінок у загальному складі персоналу, оскільки компанія продовжує наймати працівників на вакантні позиції, які звільняються у зв'язку з мобілізацією. Таким чином, ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» адаптується до нових умов, спричинених поточними подіями.

Таблиця 2.7

Статева структура персоналу ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» за 2021-2023 рр..

Стать	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Темп росту, %
	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	
Чоловіча	555	53	492	49	426	39	77
Жіноча	492	47	512	51	666	61	135
Разом	1047	100%	1004	100%	1092	100%	104

Джерело: розроблено автором самостійно

Склад співробітників ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» за трудовим стажем представлений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Склад працівників ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» за трудовим стажем, 2021-2023 рр

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 6 місяців	351	34	183	18	342	31
від 6 міс до 1 р	695	66	97	10	119	11
1-3 роки	1	0	724	72	628	58
3-5 років	0	0	0	0	1	0
Разом	1047	100	1004	100	1090	100

Джерело: розроблено автором самостійно

Аналіз даних таблиці 2.8 показав, що частка працівників зі стажем від 1 до 3 років стала значною, що вказує на те, що компанія змогла зберегти більшу частину свого штату. У той же час, значне зростання частки нових працівників стажем до 6 місяців у 2023 році свідчить про поновлення персоналу та підготовку до розширення.

Зросла кількість працівників з вищою освітою з 32% у 2021 році до 40% у 2023 році, що свідчить про зусилля компанії залучити більш кваліфіковані кадри. Питома вага працівників з професійно-технічною освітою залишається високою (понад 50%), що може бути необхідним для виконання спеціалізованих завдань на підприємстві.

Таблиця 2.9

Освітня структура персоналу ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Питома вага, %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
вища освіта	335	32	308	31	441	40	91
неповна вища освіта	66	6	28	3	21	2	22
професійно-технічна освіта	645	62	498	50	627	58	67
Разом	1047	100	1004	100	1090	100	104

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, кадровий рух на підприємстві відображає типову ситуацію для сфери ритейлу з високим рівнем плинності кадрів. В умовах війни та економічних викликів компанія намагається зберегти стабільність у кадровій політиці, хоча й стикається з

2.3 Оцінка поточної системи набору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ»

Ефективна система набору та відбору персоналу має кілька важливих завдань: визначити потребу в певних фахівцях, об'єктивно оцінити кандидатів, обрати найбільш відповідних і забезпечити швидку інтеграцію нових співробітників у робочу команду. Водночас неефективні практики можуть призвести до негативних наслідків, таких як підвищення витрат на наймання, зниження якості обслуговування клієнтів, зниження мотивації серед наявного персоналу та збільшення плинності кадрів. Це особливо важливо для таких компаній, як ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», яке працює в ритейлі й орієнтується на високу якість обслуговування клієнтів, що потребує компетентного та мотивованого персоналу.

Персонал – один із найважливіших ресурсів компанії. Правильно підібраний колектив, а також компетентні та продуктивні співробітники здатні

зробити компанію лідером ринку, підвищити її прибутковість та створити позитивний образ роботодавця серед персоналу та покупців.

Процес відбору персоналу на підприємстві ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» складається з кількох послідовних етапів, що дозволяє забезпечити високу якість підбору кандидатів і відповідність їх корпоративним цінностям компанії. Кожен етап має свою мету та допомагає систематично оцінювати кандидатів. Етапи системи відбору та підбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» зображено на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Процесу відбору персоналу ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»
Джерело: розроблено автором самостійно

ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», а саме ТМ «Копійка» взяла вектор на якість обслуговування гостей у магазинах, на сервіс, з яким зустрічаються покупці на вагових відділах магазинів, касі або навіть взаємодіючи з охороною магазинів.

Тому якісно підібраний персонал, здатний створити найкращий рівень сервісу, це першочергове завдання команди підбору персоналу.

Мета системи підбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» – визначення системних дій посадових осіб у сфері забезпечення компанії людськими ресурсами у різних підрозділах та різні позиції.

Мета ділянки підбору персоналу ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» – своєчасне забезпечення підприємства персоналом, моніторинг та контроль його професійного рівня, надання керівникам оперативної інформації з усіх питань, пов'язаних із даними параметрами управління людськими ресурсами. Підтримка сприятливого внутрішнього та зовнішнього іміджу підприємства як надійного роботодавця.

В ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» процес відбору персоналу структурований і складається з кількох послідовних етапів, кожен з яких має свою роль у забезпеченні якості відбору кандидатів та їх відповідності корпоративним цінностям компанії. Ось детальний опис кожного етапу:

1. Відкриття вакансії. Перший етап розпочинається з ініціації вакансії, коли виникає потреба в новому співробітнику. Ця потреба може з'явитися через розширення відділу, відкриття нової посади або заміну співробітника, що звільнився. Відкриття вакансії ініціює менеджер або керівник підрозділу, а всю інформацію про вакансію вносять у спеціалізовану базу даних «Сурв». Тут фіксують деталі, як-от вимоги до кандидата, умови роботи, причину звільнення попереднього працівника, та інші ключові параметри, які потім використовуються для аналітики і відстеження статусу вакансії.

2. Планування підбору. На цьому етапі визначаються методи пошуку, які будуть найбільш ефективними для конкретної посади. Планування передбачає встановлення чітких строків для кожного етапу та призначення відповідальних осіб. Це дозволяє компанії уникати затримок і контролювати процес на всіх етапах. Залежно від специфіки вакансії можуть бути обрані різні джерела: внутрішні (наприклад, кадровий резерв компанії) або зовнішні (вакансії на рекрутингових сайтах чи залучення спеціалізованих агентств).

3. Пошук кандидатів. Для пошуку кандидатів використовуються як внутрішні, так і зовнішні ресурси. Наприклад, компанія може розміщувати оголошення про вакансії на внутрішній платформі або в корпоративній розсилці для залучення співробітників, які можуть бути зацікавлені у кар'єрному зростанні. Зовнішні ресурси включають сайти з вакансіями, соціальні мережі, кадрові агентства і партнерські університети. Це забезпечує компанії доступ до більш широкого кола кандидатів.

4. Первинний відбір резюме. На цьому етапі резюме кандидатів проходять початковий відбір. Менеджери або рекрутери переглядають заявки на відповідність базовим вимогам вакансії, оцінюють попередній досвід, освіту та навички. Цей процес дозволяє відсіяти кандидатів, які не підходять за ключовими критеріями, і зосередитися на тих, хто має більші шанси успішно виконувати обов'язки на посаді.

5. Співбесіда з рекрутером. Кандидати, резюме яких було схвалено, проходять перше інтерв'ю з рекрутером. Метою цієї співбесіди є не лише перевірка професійних навичок, а й оцінка культурної відповідності кандидата корпоративним цінностям. Рекрутер задає запитання щодо досвіду роботи, з'ясовує мотивацію кандидата та оцінює його м'які навички, такі як комунікабельність та здатність до командної роботи.

6. Співбесіда з керівником підрозділу. Після успішного проходження інтерв'ю з рекрутером кандидат проходить співбесіду з керівником підрозділу. Цей етап включає більш глибоку оцінку професійних знань та спеціалізованих навичок, необхідних для посади. Керівник перевіряє, чи зможе кандидат виконувати специфічні завдання і чи розуміє він нюанси роботи у конкретному відділі. Ця співбесіда також дозволяє кандидату більше дізнатися про очікування і робочу атмосферу.

7. Ознайомчий період. Якщо кандидат успішно пройшов всі інтерв'ю, він переходить на етап ознайомлення, який може тривати від 3 годин до 3 днів, залежно від складності посади. Протягом цього часу кандидат має можливість ознайомитися з основними обов'язками і працювати у реальному робочому

середовищі. Це допомагає обом сторонам оцінити сумісність – компанії зрозуміти, як кандидат справляється з роботою, а кандидату – переконатися у відповідності своїх очікувань.

8. Збір відгуків. Після завершення ознайомчого періоду керівник підрозділу та члени команди надають зворотній зв'язок щодо кандидата. Відгуки включають оцінку професійної компетенції, ставлення до роботи, комунікативні якості та здатність адаптуватися до командного середовища. Збір цих відгуків допомагає прийняти зважене рішення про прийом кандидата на роботу.

9. Остаточне рішення та прийом на роботу. На основі відгуків і результатів ознайомчого періоду керівник приймає остаточне рішення про прийом кандидата на посаду. У разі позитивного рішення кандидат офіційно запрошується на роботу і переходить до оформлення.

10. Оформлення та адаптація. Завершальним етапом є оформлення кандидата на роботу та його інтеграція в колектив. Відділ кадрів забезпечує підписання всіх необхідних документів, а також планує адаптаційний період, під час якого новий співробітник знайомиться з корпоративною культурою, проходить тренінги та отримує необхідні інструкції для комфортного входження в роботу.

Пошук персоналу розпочинається з відкриття вакансії. З квітня 2021 року облік вакансій у компанії ведеться у базі Сурв. Мета в автоматизації обліку вакансій (облік вакансій та аналітики з вакансій у базі Сурв):

- всі вакансії та підприємства створюються в основі за фактом появи ґрунтовно;
- вакансії відповідають за штатним розкладом;
- дотримується чітка послідовність хто замість кого (за винятком нових штатних одиниць - розширення штату, відкриття нового об'єкта).

Отримавши повну інформацію про вакансію – починається процес пошуку претендентів, що складається з підготовки до пошуку, сам пошук, відбір, співбесіда, прийняття рішення. Менеджер із підбору персоналу орієнтований за закриття вакансій пріоритетних підрозділів компанії.

1. Процес підбору персоналу, а саме методи пошуку кандидатів. На підприємстві застосовуються різні методи пошуку персоналу, які представлені в Додатку 1.

Згідно з таблицею 2.10 звіту щодо закриття вакансій за період 01.01.2021 – 31.12.2023 рр., було використано декілька джерел для пошуку кандидатів, які мають різну ефективність. Проаналізуємо результати детальніше:

- Загальна кількість кандидатів за період: 14 644 осіб.
- Загальна кількість закритих вакансій за період з 2021 по 2023 рік: 3 902.

Найбільш результативними джерелами за кількістю кандидатів були:

- Work.ua – 6 454 кандидатів (44,07%).
- Оголошення в магазині – 1 387 кандидатів (9,47%).
- Розклеювання оголошень – 770 кандидатів (5,26%).
- Від співробітників – 543 кандидати (3,71%).

Таблиця 2.10

Звіт закриття вакансій (джерело) за період 01.01.21 - 31.12.23

Джерело	Кандидати		Закрито вакансію	
	К-сть записів	%	К-сть записів	%
	2188	14.94	855	21.9
Work.ua	6454	44.07	370	9.5
Rabota.ua	50	0.34	4	0.1
Jooble	85	0.58	9	0.2
Від знайомих	520	3.55	369	9.5
Від співробітника	543	3.71	406	10.4
Раніше працював	357	2.44	269	6.9
Viber	372	2.54	84	2.2
Telegram	394	2.69	54	1.4
Instagram	48	0.33	9	0.2
Facebook	578	3.95	104	2.7
Оголошення в магазині	1387	9.47	765	19.6
Розклеювання	770	5.26	108	2.8
Чат-бот	67	0.46	5	0.1
Інше	717	4.9	468	12
Центр Занятості	33	0.23	14	0.4
OLX	81	0.55	9	0.2
ИТОГО:	14644		3902	

Джерело: розроблено автором самостійно

Закриття вакансій:

Work.ua хоча залучило найбільшу кількість кандидатів (44,07%), закрито цим джерелом лише 9,5% вакансій. Work.ua дає гарний результат закриття вакансій саме для офісного підрозділу. Приплив рядового персоналу магазинів, складу, виробництва не так багато з цього джерела. Якщо аналізувати данні за 2023 рік (все окрім офісу) то джерелом Ворк.юа закрито лише 212 вакансій (з 1776) – це 12 %.

Оголошення в магазині мають високий рівень результативності – 19,6% закритих вакансій. Це свідчить про ефективність цього методу для залучення кандидатів, які безпосередньо контактують із супермаркетом або можуть бачити вакансії під час відвідування.

Реферальні джерела (від співробітників та знайомих) показують стабільні результати: 10,4% і 9,5% закритих вакансій відповідно. Це свідчить про високу довіру до рекомендацій та відповідність кандидатів корпоративній культурі. А також в компанії є «Акція приведи друга». Згідно з цією акцією, якщо співробітник рекомендує знайомого, який успішно працевлаштується і відпрацює місяць, працівник, який зробив рекомендацію, отримує бонус.

Інші джерела, такі як Facebook (2,7%) та Telegram (1,4%), також мають помірну ефективність, але їх частка в загальній кількості кандидатів залишається невеликою.

Таким чином можна зробити висновок, для підвищення ефективності системи підбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» рекомендується оптимізувати наявні канали пошуку, зосередившись на реферальних програмах, соціальних мережах та місцевих оголошеннях, що можуть допомогти залучити якісніших кандидатів і швидше закривати вакансії.

Другим ключовим показником процесу підбору є час на закриття вакансій (середня тривалість пошуку кандидата). Аналіз часу на закриття вакансій є важливим аспектом оцінки ефективності процесу підбору персоналу на підприємстві.

Через великий обсяг різноманітних вакансій та їх розподіл між різними підрозділами (склад, офіс, магазини, виробництво) проведення точного розрахунку середнього часу на закриття для кожної вакансії є ускладненим. Проте, можна виділити середній час для закриття вакансій різних типів персоналу.

В середньому, час на закриття вакансії для *рядового персоналу* (наприклад, продавці, касири, вантажники) становить приблизно 1 тиждень. Це пояснюється швидким процесом підбору та відносно невеликими вимогами до кандидатів на такі посади. Проте, навіть тут можуть виникати труднощі, особливо під час пікових сезонів або за наявності великої кількості вакансій.

Для закриття вакансій офісного персоналу (бухгалтери, менеджери з продажу, HR-фахівці) в середньому потрібно від 1 до 2 місяців. Такий тривалий процес обумовлений більш складними вимогами до кандидатів, що включають кваліфікацію, досвід роботи та навички. Але зважаючи на поточні умови (воєнний стан та кадровий дефіцит), час на закриття вакансій офісного персоналу значно. За останні місяці процес пошуку працівників на ці посади може займати від 2 до 3 місяців.

Варто зазначити, що на час закриття вакансій суттєво впливають зовнішні обставини, зокрема війна та економічні виклики, що призвели до кадрового дефіциту. В таких умовах підприємству стає складніше знайти кваліфікованих працівників, особливо для офісних позицій. Це призводить до збільшення середнього часу на підбір персоналу, що вимагає адаптації підходів та методів підбору.

Попри складнощі з точним вимірюванням середнього часу на закриття вакансій, можна використовувати коефіцієнт закриття вакансій як показник ефективності процесу підбору. Цей коефіцієнт розраховується як відсоткове співвідношення кількості закритих вакансій до загальної кількості відкритих вакансій протягом певного періоду. У вересні 2024 року, на підприємстві загальна кількість відкритих вакансій: 262, кількість закритих вакансій: 151.

Коефіцієнт закриття дорівнює 57.6%. Цей показник означає, що було закрито 57,6% вакансій протягом місяця. Що є дуже хорошим результатом.

2. Процес відбору персоналу.

Основою системи відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» є цінності компанії, які визначають підхід до підбору працівників та їхню роль у досягненні стратегічних цілей. Персонал є ключовою цінністю компанії, і тому підбір кадрів базується на дотриманні наступних принципів (див. рис. 2.4):

- **Якість.** Один із головних критеріїв відбору — прагнення до якості у всьому, що робить співробітник. Компанія шукає кандидатів, які демонструють високий рівень професіоналізму та старанності, забезпечуючи якісне виконання своїх обов'язків.
- **Повага.** Важливим критерієм є повага до колег та клієнтів. Компанія цінує кандидатів, які визнають право кожного на власну думку, створюють сприятливу атмосферу співпраці та зберігають взаємоповагу в команді.

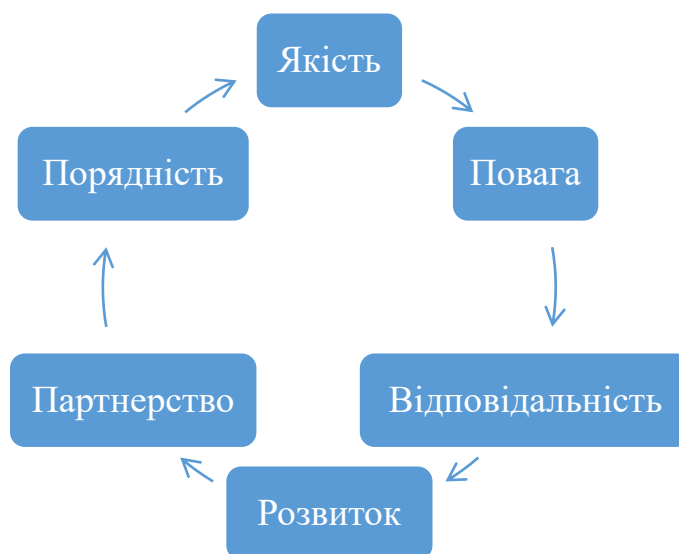


Рис 2.4. Цінності відбору персоналу

Джерело: розроблено автором самостійно

- **Відповідальність.** Кожен працівник компанії відповідає за свої дії, і всі разом вони несуть відповідальність за загальний результат. Тому важливо, щоб кандидати демонстрували відповідальність та готовність брати на себе обов'язки і виконувати їх сумлінно.

- **Розвиток.** Компанія орієнтована на розвиток як бізнесу, так і професіоналізму своїх співробітників. При відборі віддається перевага кандидатам, які прагнуть до постійного самовдосконалення та готові розвиватися разом із компанією.

- **Партнерство.** Стабільні та довгострокові відносини з працівниками та клієнтами є основою бізнесу. Компанія шукає людей, які орієнтовані на партнерські відносини та співпрацю, спрямовану на досягнення спільних вигідних результатів.

- **Порядність.** Одним із ключових критеріїв відбору є порядність. Компанія ставиться до співробітників і клієнтів так, як хотіла б, щоб ставилися до неї. Це означає чесність, відкритість та справедливість у всіх аспектах взаємодії.

Таким чином, критерії відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» базуються на загальних корпоративних цінностях, які формують основу для створення згуртованої, відповідальної та ефективної команди. Підбір кандидатів, які розділяють ці цінності, забезпечує стабільність, розвиток та успішну діяльність компанії.

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективною є діюча система відбору та підбору персоналу на підприємстві, було проаналізовано анкетування по адаптації серед нових співробітників підприємства [9]. Анкета розрахована на нових співробітників, які пройшли процес відбору та працюють на підприємстві від 1 до 3 місяців. Це дає змогу з'ясувати справжню ситуацію на підприємстві, а також виявити очікування і бажання співробітників щодо зміни ситуації в організації та їх трудової діяльності.

Для аналізу ефективності системи відбору та підбору персоналу було опитано 41 працівників ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ». Серед опитаних респондентів участь в анкетуванні прийняло 37 % – касирів-продавців, 15 % – касирів та охоронців, 10 % адміністраторів, 5% старших продавців та інші (рис. 2.5.).

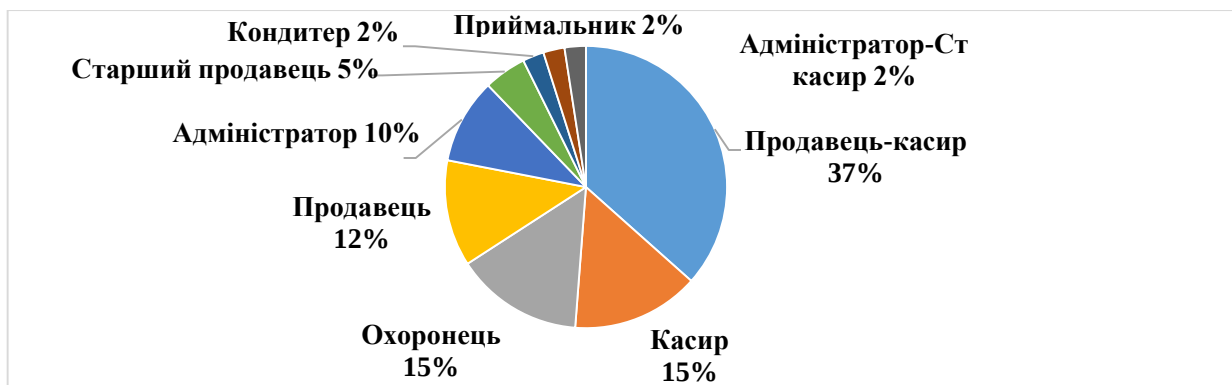


Рис. 2.5. Посада опитаних респондентів

Джерело: результати соціологічного опитування.

Аналізуючи рисунок 2.6. можна зробити висновок, що 90% співробітників відзначають, що під час співбесіди мали можливість повністю розповісти про свій досвід та кар'єрні цілі. Це свідчить про відкриту комунікацію на етапі співбесіди, яка дозволяє зрозуміти досвід і амбіції кандидатів. Однак, інші 10% могли б отримати більше уваги та часу для представлення своїх навичок. Це може свідчити про необхідність трохи більш гнучкого підходу до структури співбесіди.



Рис. 2.6. Відповідь працівників, на питання «Чи мали ви можливість під час співбесіди повністю розказати про свій досвід, кар'єрні цілі та навички?»

Джерело: результати соціологічного опитування.

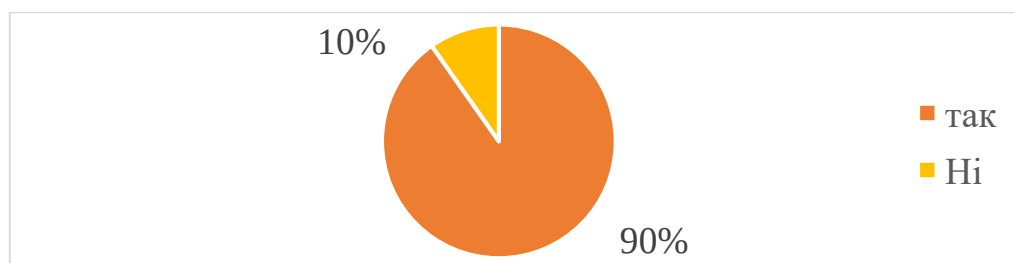


Рис. 2.7. Відповідь працівників, на питання «На вашу думку, чи повністю співпадає опис ваших особових посад під час співбесіди з тим, з чим ви зараз працюєте?»

Джерело: результати соціологічного опитування.

Як видно з даних рисунка 2.7., більшість (90 %) співробітників вважають, що опис особових посад при співбесіді співпадає з реальністю.

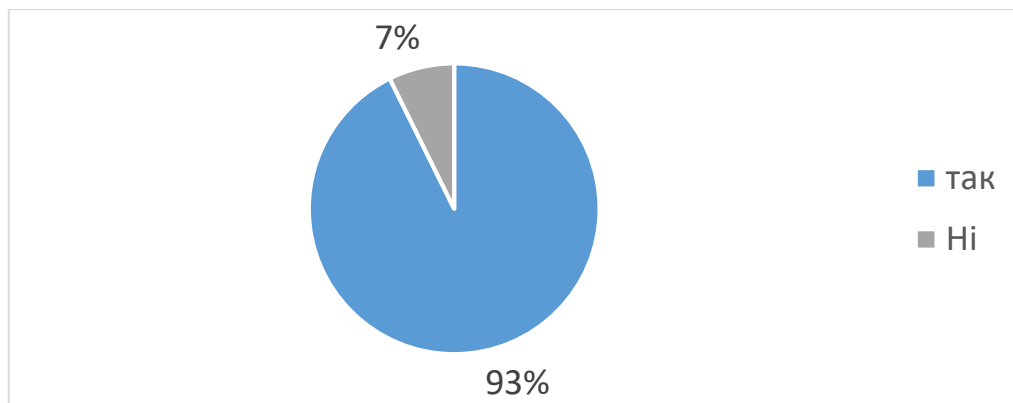


Рис. 2.8. Відповідь працівників, на питання «Чи співпадає процес адаптації з вашими очікуваннями від нього?»

Джерело: результати соціологічного опитування.

93% співробітників вважають процес адаптації відповідним їхнім очікуванням. Такий високий показник свідчить про ефективну адаптаційну програму. Однак, певний відсоток (7%) міг би отримати додаткову підтримку. Можливо, варто адаптувати програми адаптації залежно від посади та попереднього досвіду.

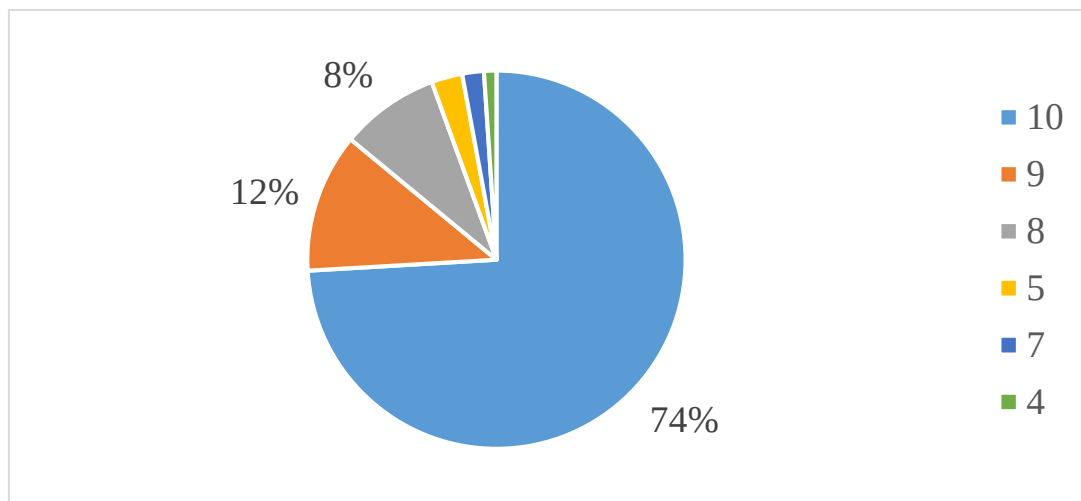


Рис. 2.9. Відповідь працівників, на питання «По шкалі від 1 до 10, чи могли б ви рекомендувати нашу компанію своїм друзям/знайомим?»

Джерело: результати соціологічного опитування.

Більшість співробітників готові рекомендувати компанію знайомим, що вказує на високий рівень задоволеності роботою та позитивний корпоративний

імідж. Показник, що відображає рівень рекомендації, є важливим показником рівня довіри до компанії.

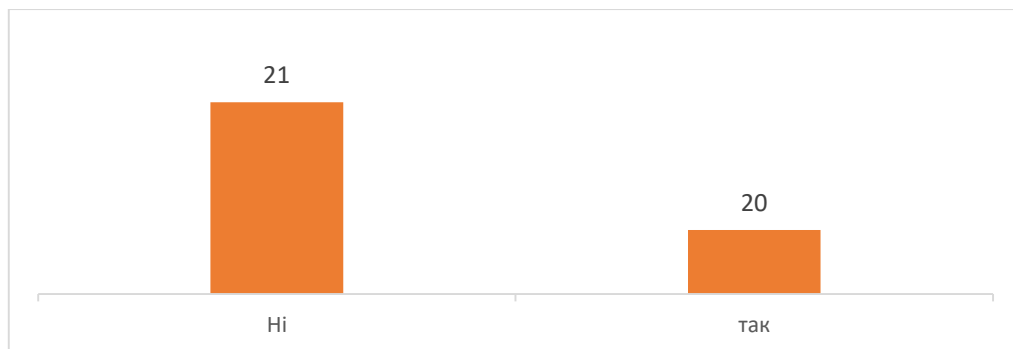


Рис. 2.10. Відповідь працівників, на питання «Чи є щось в стандартах компанії, корпоративній культурі, робочих обов'язках, що хотіли б змінити?»

Джерело: результати соціологічного опитування.

Опитування показало, що більшість співробітників не мають суттєвих зауважень до корпоративної культури чи обов'язків. Проте деякі хотіли б мати більше можливостей для кар'єрного розвитку. Це може свідчити про необхідність розвитку програм підвищення кваліфікації та росту.

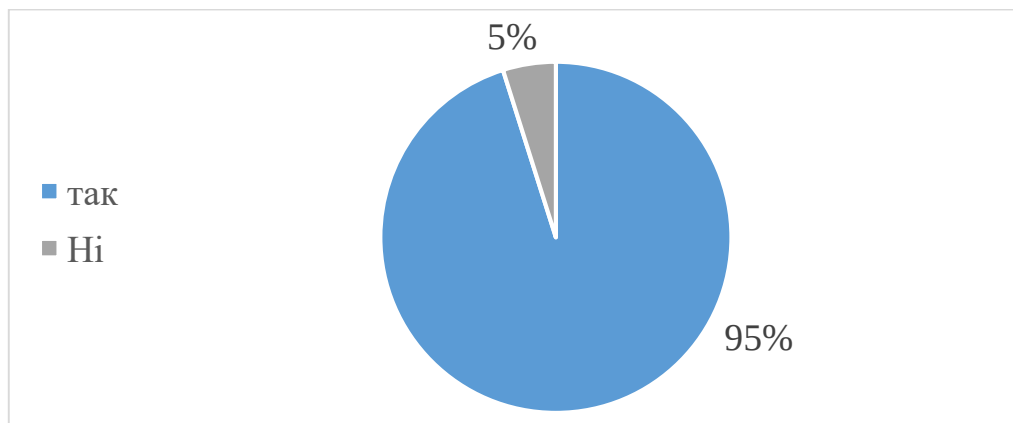


Рис. 2.11. Відповідь працівників, на питання «Чи відчуваєте ви себе частиною нашої команди?»

Джерело: результати соціологічного опитування.

Відчуття команди, яке відчують понад 95% співробітників, є ознакою згуртованої корпоративної культури. Однак, деякі респонденти відчують недостатню інтеграцію, що може вимагати додаткових заходів для посилення командного духу.

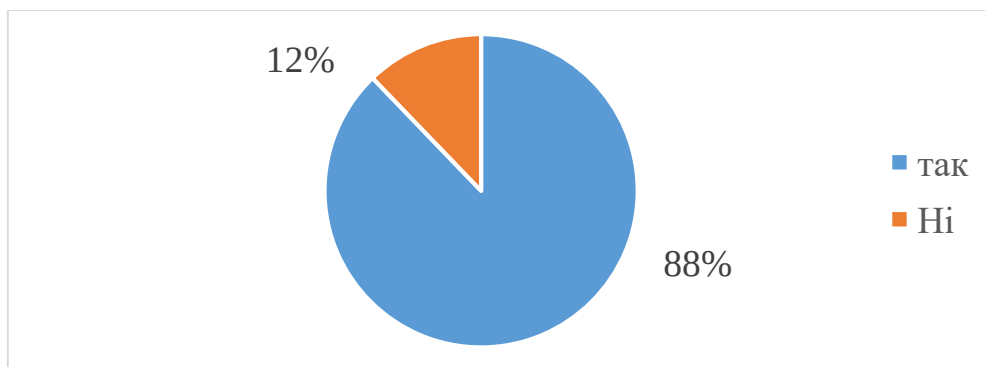


Рис. 2.12. Відповідь працівників, на питання «Чи узгоджуються цінності нашої компанії із вашими особистими цінностями?»

Джерело: результати соціологічного опитування.

88% співробітників зазначили, що цінності компанії відповідають їхнім власним, що є чудовим показником узгодженості між особистими та корпоративними цінностями. Проте існує певний відсоток (12%) співробітників, чий особисті цінності не повністю узгоджуються з цінностями компанії, що може впливати на їхню мотивацію та продуктивність. Це може бути сигналом для періодичного перегляду корпоративних цінностей та їх комунікації.

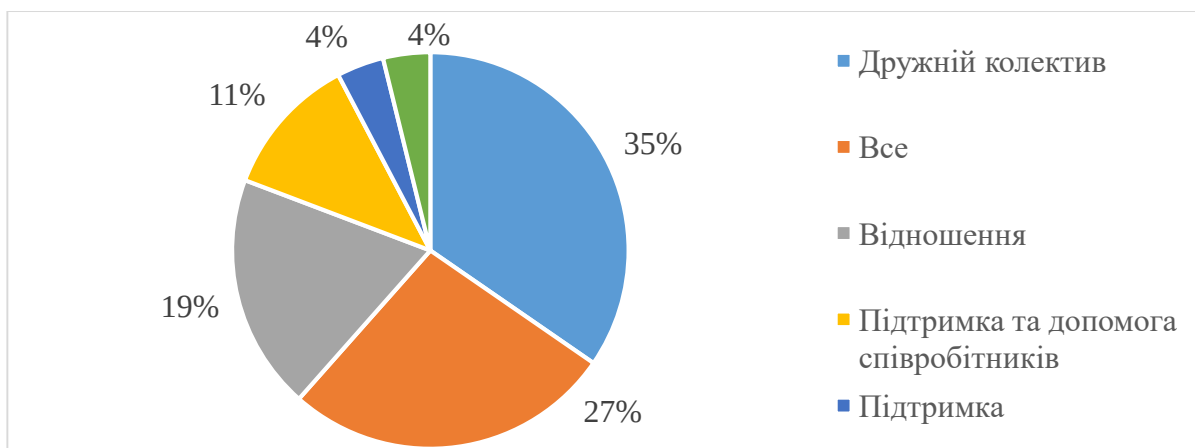


Рис. 2.13. Відповідь працівників, на питання «Що найбільше вас приємно вразило під час проходження адаптаційного процесу?»

Джерело: результати соціологічного опитування

Багато співробітників відзначили доброзичливе ставлення та підтримку з боку колег, що свідчить про позитивний мікроклімат на підприємстві. Цей фактор є важливим, оскільки він сприяє швидкій інтеграції нових працівників і підвищує їх задоволеність роботою.

Наявність індивідуальної уваги з боку керівників і наставників допомагає новим співробітникам почуватися впевненіше на перших етапах роботи. Це показує високий рівень залучення керівництва у процес адаптації, що сприяє лояльності працівників.

Система набору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» є ключовим елементом в управлінні людськими ресурсами, що дозволяє компанії ефективно відповідати на сучасні виклики ринку праці. Компанія зосереджена на залученні кандидатів, які відповідають не лише професійним вимогам, але й корпоративним цінностям, що сприяє формуванню згуртованої команди.

Згідно з даними внутрішніх досліджень і опитувань серед нових співробітників, основними позитивними аспектами поточної системи є відкритість комунікації під час інтерв'ю, відповідність очікувань реальним умовам праці та ефективна адаптація. Однак, існують певні проблеми, такі як недостатня тривалість часу на представлення кандидатами своїх кар'єрних цілей та необхідність подальшого вдосконалення адаптаційних програм для різних категорій персоналу.

Поточна система набору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» загалом відповідає потребам компанії і є дієвим інструментом для формування якісного кадрового резерву. Залучення різноманітних джерел для пошуку кандидатів, дозволяє компанії охоплювати широке коло претендентів і підвищує шанси на знаходження працівників, які максимально відповідають корпоративним цінностям.

Для аналізу системи підбору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» доцільно використати інструмент SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити як внутрішні фактори, що впливають на процес рекрутингу (сильні та слабкі сторони), так і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей компанії в цій сфері.

Застосування SWOT-аналізу допоможе виявити сильні сторони, які варто посилити та розвивати, а також слабкі сторони, що потребують оптимізації. Водночас аналіз дозволить оцінити зовнішні можливості, що можуть сприяти

вдосконаленню системи найму, та визначити потенційні загрози, які можуть негативно позначитися на успішності кадрових ініціатив підприємства.

Нижче подано таблицю 2.11, SWOT-аналізу, що відображає ключові аспекти системи підбору та відбору персоналу на підприємстві ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ». SWOT-аналіз системи підбору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» виявляє як позитивні аспекти, які варто розвивати, так і слабкі місця, що потребують вдосконалення для покращення загальної ефективності процесу найму (див. сис 2.11.)

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз системи підбору та відбору на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Чітко структурований і багаторівневий процес відбору.	- Залежність від бази Сурв, що може призвести до затримок при технічних збоях.
- Автоматизація обліку вакансій у базі Сурв для прискорення моніторингу і аналізу.	- Високе навантаження на рекрутерів та керівників через багатоетапний процес відбору.
- Ознайомчий період для кандидатів, що дозволяє знизити ризик найму невідповідних співробітників.	- Слабка присутність компанії в соціальних мережах, недостатнє використання інтернет-ресурсів для рекрутингу
- Наявність стабільної системи роботи з кадровим резервом	- Недостатній акцент на оцінці культурної відповідності кандидатів, що знижує якість адаптації
- Висока кваліфікація персоналу та досвід у галузі	- Тривалий і багатоступеневий процес найму, що підвищує ризик втрати кваліфікованих кандидатів
Можливості (O)	Погрози (T)
- Розширення автоматизації відбору, включаючи штучний інтелект для швидшої обробки резюме та аналітики.	- Погіршення якості найму внаслідок застарілих методів відбору персоналу
- Співпраця з навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів та стажерів.	- Ризики технічних збоїв в автоматизованих системах, що може уповільнити процес відбору та оформлення.
- Розвиток HR-бренду роботодавця, для залучення персоналу	- Недовіра працівників до перспектив кар'єрного зростання через тривалість і складність процесу відбору.
- Залучення сайту підприємства, для розміщення вакансій	- Втрата перспективних кандидатів через довгі та складні етапи найму
- Інтеграція онлайн-платформ і соціальних мереж для підвищення ефективності рекрутингу	- Соціально-економічна нестабільність

Джерело: розроблено автором самостійно

Сильні сторони (S). Серед ключових переваг системи відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» можна відзначити:

- Чітко структурований і багаторівневий процес відбору забезпечує якісний підхід до найму, що дозволяє ретельно перевірити відповідність кандидатів посадовим вимогам.
- Автоматизація обліку вакансій через базу Сурв сприяє швидкому моніторингу вакансій, забезпечує оперативність у відборі та обліку персоналу.
- Ознайомчий період для нових кандидатів дозволяє знизити ризик найму невідповідних співробітників і надає компанії можливість побачити, наскільки кандидат відповідає корпоративним вимогам та атмосфері.
- Стабільна система роботи з кадровим резервом надає можливість планувати майбутній найм та швидко реагувати на потреби в додаткових ресурсах.
- Висока кваліфікація та досвід персоналу у кадровому відділі дозволяє більш ефективно проводити відбір і адаптацію нових співробітників.

Слабкі сторони (W). Попри наявність сильних сторін, існують певні слабкі місця, які можуть обмежувати ефективність системи найму:

- Залежність від бази Сурв створює ризики затримок при технічних збоїв, що негативно впливає на швидкість процесів підбору.
- Високе навантаження на рекрутерів та керівників через багатоетапний процес відбору призводить до затримок у закритті вакансій і може спричиняти вигоряння серед працівників.
- Слабка присутність компанії в соціальних мережах обмежує можливості залучення молодих спеціалістів та спеціалістів, які активно використовують інтернет-ресурси для пошуку роботи.
- Недостатня увага до культурної відповідності кандидатів у процесі відбору може призвести до проблем з адаптацією нових співробітників, зниження їх мотивації та підвищення ризику плинності.

- Тривалий і багатоступеневий процес найму збільшує ризик втрати цінних кандидатів через затримки та можливу відмову від участі в складних етапах.

Можливості (О). Аналіз зовнішніх можливостей показує перспективи для вдосконалення процесу підбору персоналу:

- Розширення автоматизації процесів відбору за допомогою штучного інтелекту дає змогу підвищити швидкість обробки резюме та аналітики кандидатів.

- Співпраця з навчальними закладами дозволить компанії залучити молодих спеціалістів та стажерів, що забезпечить стабільний потік нових кадрів з сучасними знаннями.

- Розвиток HR-бренду компанії сприятиме залученню більшої кількості кваліфікованих кандидатів, створить позитивний імідж компанії на ринку праці.

- Інтеграція онлайн-платформ та соціальних мереж допоможе підвищити ефективність рекрутингу, розширити канали комунікації з кандидатами та скоротити час на пошук персоналу.

- Використання сайту компанії для публікації вакансій забезпечить більшу поінформованість про відкриті позиції і спростить процес подання резюме.

Погрози (Т). Разом з можливостями слід враховувати загрози, які можуть вплинути на систему найму:

- Технічні збої в автоматизованих системах здатні уповільнити процес відбору та обліку персоналу, що може зірвати терміни найму і призвести до втрати цінних кандидатів.

- Неефективність застарілих методів відбору може знижувати якість найму в умовах сучасного ринку праці, коли все більше компаній застосовують інноваційні технології для підбору персоналу.

- Недовіра працівників до перспектив кар'єрного зростання через тривалість і складність процесу відбору може призвести до падіння мотивації і відтоку цінних співробітників.

- Втрата перспективних кандидатів через довгі та складні етапи найму є ще однією загрозою, яка може негативно позначитися на заповненні вакансій кваліфікованими спеціалістами.

SWOT-аналіз вказує на необхідність посилення присутності компанії в соціальних мережах, підвищення рівня автоматизації та зниження залежності від окремих технічних рішень. Окрім того, слід зменшити тривалість і складність процесу відбору, щоб підвищити зацікавленість кандидатів та скоротити час закриття вакансій. Водночас, активне використання зовнішніх можливостей, таких як співпраця з навчальними закладами, розвиток HR-бренду та впровадження новітніх технологій, може суттєво підвищити ефективність системи підбору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».

Водночас система має певні аспекти, які потребують вдосконалення. Аналіз недоліків поточної системи підбору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», із врахуванням зазначених аспектів:

- 1) Неефективна програма обліку вакансій. Існуюча система обліку вакансій, яка працює на базі програми 1С7, є застарілою та недостатньо автоматизованою, що ускладнює контроль за вакансіями та роботу з великим обсягом заявок. Це призводить до зайвих витрат часу на обробку кандидатів, знижує оперативність закриття вакансій і збільшує навантаження на менеджерів з персоналу. Відсутність автоматизації важливих етапів, таких як фільтрація резюме або нагадування про відкриті вакансії, уповільнює загальний процес відбору і може негативно впливати на ефективність найму.

- 2) Недостатня увага до культурної сумісності кандидатів. Процес відбору фокусується здебільшого на технічних навичках, що обмежує здатність визначити відповідність кандидата корпоративним цінностям та культурі компанії. Це призводить до залучення кандидатів, які, можливо, не поділяють

цінності підприємства, мають труднощі з адаптацією в команді та підвищують ризик плинності кадрів.

3) Невідповідність методів відбору специфіці ритейл-сектора. Більшість методів відбору не враховують специфіку роздрібної торгівлі, зокрема вимоги до обслуговування клієнтів, стресостійкості, адаптивності та комунікативних навичок. Це призводить до того, що нові працівники можуть бути недостатньо підготовленими до роботи в ритейлі, зокрема у вимогливих умовах, де важлива швидкість реакції, гнучкість і вміння працювати з клієнтами.

4) Недостатньо розвинений бренд роботодавця. Відсутність активної стратегії бренду роботодавця та низька активність у соціальних мережах обмежують можливості залучення талановитих працівників. Потенційні кандидати віддають перевагу компаніям із позитивним іміджем та активною соціальною позицією, тоді як слабкий бренд роботодавця може призводити до браку уваги з боку кваліфікованих спеціалістів. Недостатня впізнаваність також обмежує можливість залучення молодих фахівців з вищих навчальних закладів, що знижує потенційний кадровий резерв компанії.

5) Слабка присутність на сайті компанії та в соціальних мережах для рекрутингу. Сайт компанії не повністю використовується для рекрутингових цілей: на ньому немає зручного розділу з актуальними вакансіями, можливості подати заявку онлайн чи інформації для потенційних кандидатів.

6) Недооцінка тестування на знання корпоративної культури. Поточна система відбору не враховує важливості оцінки знань корпоративної культури кандидатами. Це знижує ефективність процесу адаптації нових працівників і часто призводить до того, що вони не готові до роботи у відповідному корпоративному середовищі.

7) Тривалий і складний процес підбору та відбору. Етап підбору та відбору на підприємстві є занадто тривалим і включає велику кількість кроків, що збільшує час закриття вакансій і може призводити до втрати кандидатів. Високе навантаження на одного менеджера призводить до зниження якості

відбору та підвищує ризик вигорання, що негативно впливає на загальну ефективність відділу персоналу.

Загалом, поточна система набору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» є ефективною, проте потребує певних удосконалень для підвищення своєї гнучкості й адаптивності до змінних умов ринку праці. Оптимізація підходів до пошуку та відбору персоналу забезпечить підприємству стабільність та подальший розвиток на ринку роздрібної торгівлі, що позитивно вплине на його загальну конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано систему підбору та відбору персоналу ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», провідного гравця на ринку роздрібної торгівлі півдня України. Динамічний розвиток мережі магазинів «Копійка» вимагає підтримки стабільного кадрового складу, особливо в умовах економічної нестабільності та зростаючої конкуренції. Аналіз кадрового руху виявив характерні для ритейлу проблеми плинності кадрів, але компанія демонструє гнучкість, залучаючи персонал з різних джерел, включаючи переселенців і місцевих жителів.

Система набору та відбору базується на багаторівневому процесі і різноманітних каналах пошуку кандидатів: онлайн-платформи, рекомендації співробітників, реферальні програми. Це дозволяє залучати працівників, які відповідають потребам компанії та поділяють її цінності. Водночас дослідження виявило потребу вдосконалити адаптаційні програми для нових співробітників, що сприятиме утриманню кадрів і підвищенню їхньої лояльності.

Загалом система підбору персоналу ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» є ефективною і спрямованою на стратегічні цілі компанії. Для покращення пропонується вдосконалити адаптацію нових працівників, розширити канали пошуку кандидатів, активніше використовувати соціальні мережі та впроваджувати інноваційні підходи, що сприятиме зниженню плинності та зміцненню позицій компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МОДЕРН - РІТЕЙЛ»

3.1 Розробка рекомендацій вдосконалення процесу відбору та підбору персоналу на підприємстві

З метою підвищення ефективності процесу підбору та відбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» було розроблено низку рекомендацій, що враховують результати аналізу SWOT. Запропоновані зміни спрямовані на скорочення часу найму, підвищення якості відбору, покращення адаптації кандидатів та зниження плинності кадрів. Рекомендації передбачають послідовне вдосконалення окремих етапів процесу найму за рахунок впровадження інноваційних методів та інструментів.

Основні цілі рекомендацій процесу відбору та підбору персоналу представлено на рисунку 3.1.

Пропозицій для вдосконалення системи підбору персонал	Скорочення часу найму	За рахунок автоматизації процесів і оптимізації етапів відбору час на закриття вакансій буде значно зменшено, що підвищить ефективність рекрутингу
	Підвищення якості відбору	Інтеграція оцінки культурної відповідності та тестування на професійні навички дозволить на ранніх етапах відсіяти кандидатів, які не відповідають вимогам компанії, що забезпечить кращу якість відбору.
	Зниження плинності кадрів	Співпраця з навчальними закладами та розробка програм лояльності сприятимуть адаптації молодих спеціалістів і допоможуть знизити плинність кадрів.
	Посилення бренду роботодавця	Активна присутність у соціальних мережах допоможе створити позитивний імідж компанії, залучити більше висококваліфікованих кандидатів та підвищити її конкурентоспроможність на ринку праці.

Рисунок 3.1. Основні функції пропозицій для вдосконалення системи підбору персоналу на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»

Джерело: розроблено автором самостійно

Запропоновані рекомендації для вдосконалення системи підбору та відбору персоналу на ТОВ «Модерн-Рітейл» охоплюють комплексний підхід до оптимізації рекрутингових процесів. Вони сформовані на основі аналізу поточних проблем та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Рекомендації спрямовані на підвищення ефективності найму, забезпечення якісного відбору персоналу та зміцнення бренду роботодавця для збільшення конкурентоспроможності на ринку праці.

Ключові цілі рекомендацій охоплюють скорочення часу на закриття вакансій, покращення якості відбору, зниження плинності кадрів, а також підвищення привабливості компанії серед потенційних кандидатів.

Далі представлено рекомендації удосконалення процесу системи відбору та підбору персоналу на підприємстві, пояснюючи механізм їх впровадження та очікувані результати.

1. *Сучасна автоматизація процесу відбору та скорочення часу на закриття вакансій.* Чинна система відбору потребує значного часу через багатоступеневий процес і високе навантаження на рекрутерів, що уповільнює заповнення вакансій і збільшує ризик втрати кваліфікованих кандидатів. У випадку ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», від своєчасного заповнення вакантних посад залежить стабільна робота магазинів і рівень обслуговування клієнтів.

Рішення: Запровадження сучасних HR-технологій для автоматизації. Використання програмного забезпечення для автоматизації підбору персоналу, таких як *Applicant Tracking System (ATS)*.

Applicant Tracking System (ATS) – це програмне забезпечення, призначене для автоматизації та управління процесом підбору персоналу. Основне завдання *ATS* – спрощення роботи HR-відділу за допомогою інструментів для фільтрації, відстеження, організації та управління кандидатами. Система широко використовується великими і середніми компаніями для скорочення часу та підвищення ефективності найму [40, с. 35].

ATS функціонує як централізована платформа для збору, обробки та зберігання інформації про кандидатів. Основні принципи її роботи включають:

Збір даних: ATS дозволяє рекрутерам публікувати оголошення про вакансії на різних сайтах працевлаштування, інтегруючи інформацію з різних каналів у єдину базу. Кандидати можуть подавати заявки на вакансії безпосередньо через систему, а їхні резюме автоматично зберігаються в базі даних.

Фільтрація та скринінг: Завдяки налаштованим алгоритмам ATS автоматично відбирає резюме, що відповідають заданим критеріям (освіта, досвід роботи, професійні навички). Система швидко відсіює невідповідних кандидатів і полегшує відбір кваліфікованих претендентів.

Рейтингове оцінювання кандидатів: ATS може ранжувати кандидатів відповідно до їхньої відповідності вакансії. Наприклад, система може надавати пріоритет резюме з певними ключовими словами або навичками, що відповідають вимогам вакансії.

Організація співбесід: Інтеграція ATS із календарями HR-відділу та поштовими сервісами дозволяє автоматично призначати співбесіди, надсилати нагадування кандидатам і зменшувати адміністративне навантаження на рекрутерів.

Ведення історії кандидатів: ATS зберігає всю інформацію про кандидатів, включаючи коментарі, результати співбесід та тестів, статус заявки тощо. Це дозволяє створити базу даних потенційних кандидатів для майбутніх вакансій.

Автоматизація комунікації: ATS може надсилати автоматизовані відповіді кандидатам про отримання їхніх заявок, статус їхньої кандидатури та наступні кроки, що підвищує рівень прозорості та ефективності комунікації.

Переваги впровадження ATS у компанію: [42, с. 18].

1. **Зниження витрат часу:** Автоматизація процесів відбору і комунікації дозволяє HR-фахівцям сконцентруватися на стратегічних завданнях, зокрема особистих співбесідах і глибинному оцінюванні.
2. **Покращення якості найму:** ATS забезпечує точнішу відповідність кандидатів вимогам вакансії завдяки автоматичній фільтрації та рейтинговій

системі. Це допомагає відсіювати невідповідних кандидатів на початковому етапі

3. Підвищення ефективності комунікації: Система забезпечує своєчасне інформування кандидатів про статус їхніх заявок, знижуючи ризик їх втрати через затримки у відповідях.

4. Покращення планування: ATS дозволяє прогнозувати кадрові потреби і управляти базою кандидатів, створюючи резерви потенційних співробітників.

5. Прозорість процесу найму: ATS створює детальну документацію процесу найму, зберігаючи усю історію взаємодії з кандидатами, що полегшує аналітику і подальше вдосконалення методів відбору.

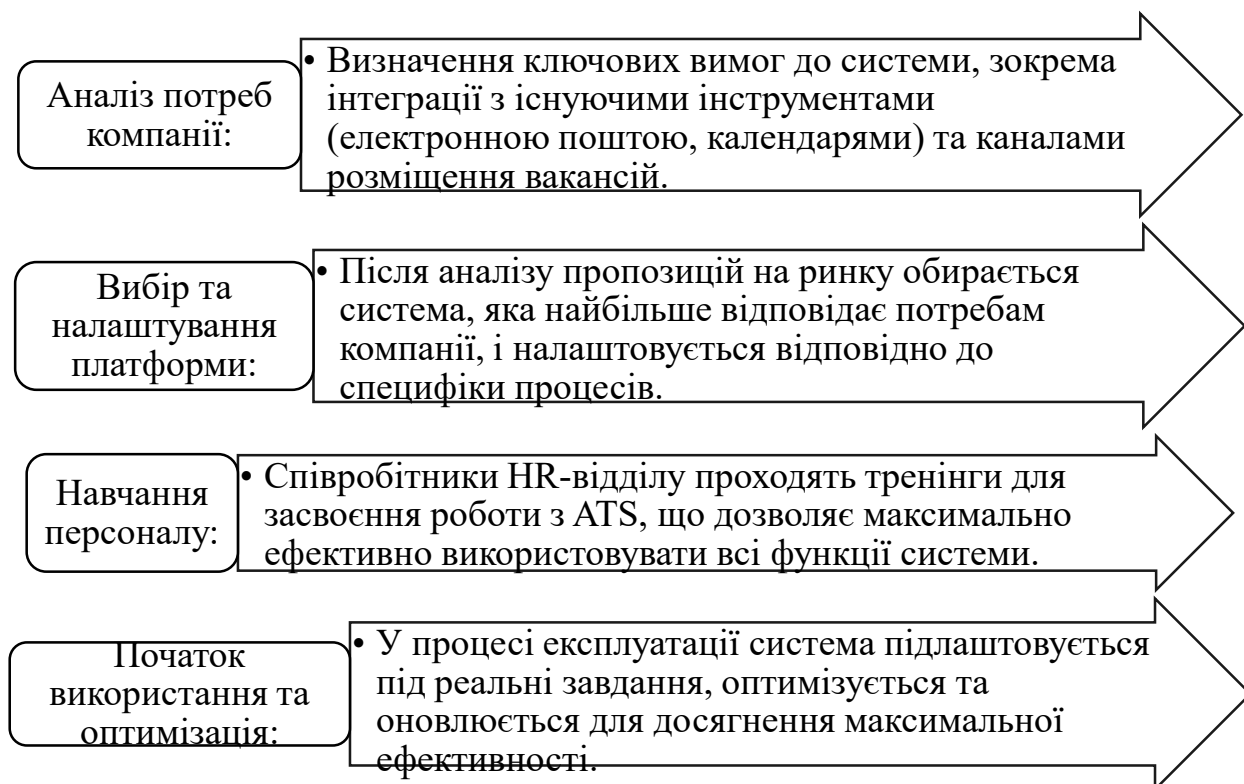


Рис. 3.2 Етапи впровадження ATS у компанії

Джерело: складене автором самостійно матеріалами [41]

Впровадження ATS на підприємстві, такому як ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», може значно покращити швидкість, якість і прозорість процесу найму, допомагаючи компанії швидше адаптуватися до змін на ринку праці та потреб ритейл-сектора.

Приклад зарубіжного досвіду: Великі компанії, такі як Google, впровадили автоматизовані системи для попереднього відбору, зокрема онлайн-тестування для швидкої оцінки ключових компетенцій. Це дозволяє скоротити кількість етапів співбесід і загальний час на закриття вакансій на 25%, що є актуальним для підприємств ритейлу, де важлива швидкість найму без втрати якості.

Оптимізація етапів відбору:

- Перегляд структури процесу відбору: можна об'єднати деякі етапи, щоб уникнути дублювання й прискорити процес. Наприклад, попереднє інтерв'ю можна замінити на коротку телефонну співбесіду або онлайн-оцінку за допомогою тестових завдань.
- Мінімізація витрат часу: використання скринінгових онлайн-платформ допоможе оцінювати кандидатів за визначеними критеріями, що значно спрощує процес порівняння і підготовки до остаточних співбесід. Це особливо ефективно для базових позицій, які часто потребують швидкого закриття.

Результати:

- Зниження навантаження на HR-відділ завдяки автоматизації процесів, які виконуються системою ATS.
- Скорочення часу на закриття вакансій до 25%, що підвищує конкурентоспроможність компанії.
- Поліпшення комунікації з кандидатами, що позитивно впливає на репутацію компанії як роботодавця.

Завдяки сучасним технологіям автоматизації, ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» зможе оптимізувати процес найму, забезпечивши своєчасне заповнення вакансій, особливо важливих для ритейл-сектору, де є постійна потреба в кваліфікованих працівниках.

2. Впровадження тестування на відповідність корпоративній культурі. Для покращення адаптації нових співробітників і зниження ризику плинності варто впровадити тестування кандидатів на відповідність корпоративній культурі компанії. Це дозволить обрати кандидатів, які поділяють цінності підприємства,

легше адаптуються до внутрішньої атмосфери та сприятимуть ефективній командній роботі.

Впровадження тестування на відповідність корпоративній культурі допоможе ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» підвищити рівень лояльності та стабільності кадрів, що особливо важливо для підприємств у ритейл-секторі, де ключовими факторами успішності є взаємодія в команді, обслуговування клієнтів та адаптація до швидких змін.

Проблема: Високий рівень плинності кадрів і труднощі в адаптації нових співробітників часто пов'язані з невідповідністю корпоративній культурі компанії. Кандидати, які поділяють цінності та бачення компанії, краще адаптуються до робочого середовища, менше схильні до звільнення на ранніх етапах і швидше стають продуктивними членами команди [43, с. 34].

Рішення:

1. Розробка тесту для оцінки корпоративної сумісності:

Важливим кроком є створення спеціалізованого опитувальника або психологічного тесту, який допоможе оцінити ключові особисті якості кандидата, а також його здатність працювати у відповідності до корпоративних цінностей та правил.

Тест може складатися з питань і завдань, які оцінюють такі риси, як лояльність, командна робота, орієнтація на результат, адаптивність і стресостійкість. Він може включати як ситуаційні питання, так і прямі запитання про ставлення кандидата до стандартів роботи в команді, рівень гнучкості, здатність до швидкої адаптації та інші аспекти [45, с. 22].

2. Проведення тестування на початкових етапах відбору:

На ранніх етапах процесу відбору, після попереднього скринінгу резюме, доцільно використовувати тестування для виявлення кандидатів, що максимально відповідають корпоративній культурі компанії.

Це допоможе значно зекономити час на фінальних етапах відбору, коли залишаються лише ті кандидати, що не тільки володіють необхідними професійними навичками, але й добре вписуються у корпоративне середовище.

3. Застосування результатів тестування як додаткового критерію для прийняття рішення. Результати тесту на відповідність корпоративній культурі можуть слугувати додатковим критерієм при остаточному виборі кандидата. Наприклад, у ситуаціях, коли декілька претендентів мають подібну кваліфікацію, пріоритет можна надати тому, хто найкраще підходить за результатами тесту на культурну відповідність [46, с. 91].

Це дозволить знизити ризик плинності кадрів та зменшити витрати на адаптацію співробітників, оскільки кандидати, які поділяють корпоративні цінності, демонструють більшу стійкість і мотивацію до довготривалої співпраці.

Очікувані результати впровадження рекомендації [44, с. 12].

- Покращення адаптації: Співробітники, які поділяють цінності компанії, швидше пристосовуються до внутрішньої атмосфери та вимог компанії, що дозволяє їм краще впоратися з періодом адаптації.
- Зниження рівня плинності кадрів: Зменшення кількості випадків звільнення нових співробітників через невідповідність культурі компанії.
- Підвищення рівня командної роботи: Успішно підібрані за цим критерієм кандидати краще працюють у команді, що підвищує ефективність колективної діяльності.
- Поліпшення репутації компанії: Кандидати, які проходять тестування і вважають компанію привабливим місцем для довгострокової кар'єри, можуть позитивно вплинути на бренд роботодавця.

Впровадження тестування на відповідність корпоративній культурі може стати важливим кроком для ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» у побудові стійкого, мотивованого та відданого колективу, що сприятиме ефективній роботі та зменшенню витрат на адаптацію.

3. Співпраця з навчальними закладами та стажування для молодих спеціалістів. Для забезпечення стабільного притоку молодих спеціалістів, які володіють актуальними знаннями та навичками, ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» доцільно налагодити тісну співпрацю з університетами, коледжами та іншими

навчальними закладами. Впровадження стажувань для студентів і випускників сприятиме розвитку кадрового потенціалу компанії, адаптуючи молодих спеціалістів до корпоративних цінностей і підвищуючи мотивацію до довготривалої співпраці. Завдяки цим заходам можна побудувати систему постійного оновлення штату компанії молодими, кваліфікованими та мотивованими кадрами [47, с. 4].

Рекомендації:

1. Підписати меморандуми про співпрацю з навчальними закладами:
 - Співпраця з університетами та коледжами передбачає формальне оформлення взаємовідносин, що дозволить організовувати спільні заходи, стажування та інші освітньо-практичні проєкти. Підписання меморандумів про співпрацю з навчальними закладами сприятиме зміцненню відносин між компанією та освітніми установами, а також створенню вигідних умов для залучення перспективних молодих фахівців.
 - Проведення спільних заходів, таких як дні кар'єри, презентації компанії, тренінги з HR-менеджменту, дозволить студентам ближче познайомитися з діяльністю компанії, що підвищить інтерес і популярність компанії серед майбутніх спеціалістів.

Відома практика співпраці з університетами у багатьох компаній, таких як Сільпо, дозволяє компаніям вже на етапі навчання відбирати студентів для програм стажувань, що збільшує шанси на залучення найкращих талантів у компанію після закінчення навчання.

2. Організовувати програми стажування та навчальні програми:
 - Стажування: Важливо запровадити регулярні програми стажування для студентів 3-4 курсів та випускників, які допоможуть здобути практичні навички в реальних умовах. Ці програми можна структурувати як короткострокові стажування, що охоплюють кілька напрямів роботи компанії (наприклад, логістика, обслуговування клієнтів, адміністрування), щоб студенти мали змогу набути комплексного уявлення про діяльність компанії.

- Навчальні програми: Стажування можуть супроводжуватися навчальними тренінгами, майстер-класами від провідних спеціалістів компанії, що додатково підвищує зацікавленість у роботі та сприяє розвитку професійних компетенцій.

- *Мотивація для студентів:* Надання можливості стажерам отримати рекомендації, оцінки їхніх результатів і, за бажанням, подальше працевлаштування в компанії є значущим мотиваційним фактором.

3. Проведення регулярних зустрічей і презентацій:

- Компанія може проводити зустрічі зі студентами, презентації діяльності компанії та майстер-класи для популяризації компанії як надійного роботодавця.

- Дні відкритих дверей та екскурсії до компанії дозволять студентам побачити роботу компанії «зсередини», що зміцнить їхній інтерес до працевлаштування після завершення стажування.

Очікувані результати впровадження рекомендації [48, с. 51]:

- Стабільний приплив молодих спеціалістів: Постійне залучення студентів через стажування та співпрацю з навчальними закладами забезпечить компанію кадрами з актуальними знаннями і навичками.

- Підвищення мотивації працівників: Можливість зростання та розвитку в компанії стимулюватиме стажерів залишитися працювати після завершення навчання.

- Зниження витрат на адаптацію: Студенти, які проходять стажування, вже знайомі з корпоративною культурою, що полегшує їхню інтеграцію після офіційного працевлаштування.

- Формування кадрового резерву: Програми стажування дозволять створити резерв потенційних співробітників, що сприятиме швидкому закриттю вакансій у разі потреби.

Співпраця з навчальними закладами та запровадження програм стажування допоможе ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» сформувати сталий кадровий

резерв, підвищити привабливість компанії як роботодавця та забезпечити її молодими й кваліфікованими спеціалістами.

4. Активне просування бренду роботодавця

Недостатня присутність компанії в соціальних мережах і недопрацьований бренд роботодавця обмежують охоплення кандидатів і знижують зацікавленість потенційних працівників у працевлаштуванні. Сильний онлайн-імідж роботодавця є особливо важливим для залучення молоді, яка шукає роботодавця не лише за умовами праці, але й за корпоративною культурою.

Рішення:

1. Розвиток активності у соціальних мережах, включаючи TikTok:

- TikTok — одна з найпопулярніших соціальних платформ, яка стає новим інструментом для розвитку бренду роботодавця. Компанії, що використовують TikTok, можуть досягти широкої аудиторії, зокрема молодих кандидатів, і презентувати себе через короткі, динамічні та креативні відео.

- Контент для TikTok може включати відео з робочих буднів, короткі інтерв'ю з працівниками, веселі моменти з корпоративних заходів та інші прояви корпоративної культури, які зацікавлять потенційних кандидатів.

- На інших платформах, таких як LinkedIn, Facebook та Instagram, варто зосередитися на публікаціях, що підкреслюють професійні переваги роботи у компанії, досягнення працівників та успіхи компанії в цілому. Наприклад, у LinkedIn можна ділитися інформацією про нові вакансії, нагороди та професійні досягнення.

2. Створення програм лояльності та залучення працівників до просування бренду:

- Запровадження програм лояльності, які мотивують працівників ділитися своїм досвідом роботи в соціальних мережах, може стати додатковим джерелом для розвитку бренду роботодавця. Зокрема, компанія може пропонувати бонуси або додаткові переваги за рекомендацію нових кандидатів, за позитивні відгуки на зовнішніх платформах та за участь у корпоративних заходах.

- Корпоративні заходи — це чудовий інструмент для формування позитивного внутрішнього іміджу компанії. Вони об'єднують команду, підвищують лояльність працівників і стимулюють працівників ділитися враженнями в особистих профілях у соцмережах, що додатково популяризує компанію як роботодавця.

Приклад з української практики: Українська мережа супермаркетів NOVUS активно розвиває свій бренд роботодавця, у 2024 році NOVUS була визнана однією з найкращих компаній-роботодавців. Компанія створює професійний контент для платформ Facebook, LinkedIn і TikTok, де розповідає про успішних працівників, корпоративні заходи, досягнення та переваги роботи в NOVUS [50, с. 54].

3. Розвиток бренду роботодавця через залучення корпоративного сайту для розміщення вакансій. Цей метод є важливим елементом сучасної стратегії залучення талантів. Це дозволяє створити цілісне і позитивне враження про компанію як роботодавця, демонструючи її культуру, цінності та переваги для потенційних працівників. Корпоративний сайт є офіційним джерелом інформації про компанію, тому розміщення вакансій саме на ньому викликає довіру у кандидатів. Потенційні працівники бачать, що компанія відкрита до нових співробітників і зацікавлена в прозорості процесу найму.

Сайт підприємства дозволяє кандидатам ознайомитися не лише з вакансіями, але й з місією, цінностями та корпоративною культурою компанії. Це допомагає залучити кандидатів, які поділяють ці цінності і мають більше шансів на успішну інтеграцію в команду.

На сторінці вакансій можна розмістити інформацію про успіхи компанії, соціальні та благодійні проекти, нагороди та сертифікати. Це робить бренд роботодавця привабливішим, адже кандидатам важливо працювати в компанії, яка цінує професійний розвиток та суспільну відповідальність.

Сайт підприємства може містити зручну форму для подачі резюме або чат-бота для попередньої консультації. Це спрощує процес подачі заявки та показує, що компанія дбає про комфорт кандидатів на всіх етапах.

Використання корпоративного сайту як платформи для розміщення вакансій знижує потребу у витратах на зовнішні рекрутингові сайти. Це дає змогу залучати кандидатів без додаткових витрат і підвищує ефективність рекрутингової кампанії.

Розміщення вакансій на корпоративному сайті покращує його позиції у пошукових системах. Це підвищує видимість бренду роботодавця, оскільки сайт відображається у відповідях на пошукові запити, пов'язані з вакансіями.

Очікувані результати впровадження рекомендацій:

- Зростання охоплення аудиторії кандидатів завдяки активній присутності в соціальних мережах, зокрема TikTok, що дозволяє досягти ширшого кола потенційних працівників, особливо серед молоді.
- Залучення кваліфікованих фахівців завдяки позитивному образу компанії та привабливій корпоративній культурі, яку можна побачити «зсередини» через соцмережі.
- Підвищення рівня лояльності працівників: програми лояльності та заходи зі створення дружнього робочого середовища формують сприятливий клімат і покращують репутацію компанії.

Розвиток бренду роботодавця через активну роботу в соцмережах, створення програм лояльності та залучення працівників допоможе ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» підвищити привабливість для нових кандидатів і забезпечити запропоновані рекомендації для вдосконалення системи підбору та відбору персоналу на ТОВ «Модерн-Рітейл» охоплюють комплексний підхід до оптимізації рекрутингових процесів. Вони сформовані на основі аналізу поточних проблем та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства [49, с. 18].

Ключові цілі рекомендацій охоплюють скорочення часу на закриття вакансій, покращення якості відбору за рахунок впровадження інноваційних методів оцінки, зниження плинності кадрів через підвищення адаптації молодих спеціалістів, а також підвищення привабливості компанії серед потенційних кандидатів. Використання автоматизованих систем, сучасних методів оцінки

відповідності корпоративній культурі, співпраці з навчальними закладами та просування бренду роботодавця дозволить компанії не лише вдосконалити процес підбору персоналу, а й досягти стратегічних цілей у галузі управління людськими ресурсами.

3.2. Прогнозування ефективності від впровадження запропонованих змін

Для досягнення стратегічних цілей у сфері управління людськими ресурсами ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» було проаналізовано та оцінено поточні проблеми та перспективи покращення процесів підбору і відбору персоналу. Основними викликами, з якими зіштовхнулася компанія, стали тривалий процес закриття вакансій, високий рівень плинності кадрів, обмежені можливості залучення молодих фахівців, а також недостатній розвиток бренду роботодавця. Ці аспекти безпосередньо впливають на ефективність роботи компанії, стабільність трудового колективу та її позиції на ринку праці.

В результаті проведеного аналізу та SWOT-аналізу було розроблено низку рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи підбору та відбору персоналу. Ці рекомендації орієнтовані на оптимізацію окремих етапів процесу найму, що має привести до загального покращення якості персоналу, підвищення рівня лояльності співробітників та зниження витрат на рекрутинг і адаптацію.

Нами було розраховано прогноз ефективності впровадження рекомендованих методів у систему підбору та відбору персоналу на ТОВ «Модерн-Рітейл». Метою прогнозу є визначення їх впливу на ключові показники діяльності, такі як швидкість закриття вакансій, якість відбору персоналу, рівень плинності кадрів і конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Далі наведено методологію оцінки прогнозованих результатів і розрахунок економічного ефекту впроваджених змін.

1. Автоматизація процесу підбору персоналу.

Для того щоб розрахувати прогноз ефективності від впровадження автоматизації процесу підбору на ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», а саме Applicant

Tracking System (ATS), розглянемо основні показники, які будуть впливати на результат:

- *Час на закриття вакансій* — основний показник, який допоможе оцінити, наскільки ATS скоротить час підбору персоналу.

За даними досліджень, автоматизація процесу підбору та використання ATS зазвичай дозволяють зменшити час закриття вакансій на 20-35% завдяки скороченню адміністративних етапів та зменшенню ручного пошуку кандидатів.

- Час закриття вакансій до впровадження ATS: 20 днів (середнє значення).

- Очікуване скорочення часу з ATS: 30%.

Розрахунок скорочення часу (3.1):

$$\begin{aligned} \text{Новий час на закриття вакансій} &= \text{Час до впровадження} \times (1 - 0,30) = \\ &20 \times 0,70 = 14 \text{ днів,} \quad (3.1) \end{aligned}$$

Впровадження ATS дозволить скоротити середній час закриття вакансій з 20 до 14 днів, що прискорить заповнення відкритих позицій на 6 днів. Це значно зменшить втрати через простої і підвищить продуктивність магазинів компанії.

- *Ефективність закриття вакансій* — швидкість знаходження кваліфікованих кандидатів, що відповідають вимогам вакансії.

Використання ATS системи забезпечує швидкий пошук і фільтрацію кандидатів, що дозволяє відбирати тих, хто найбільше відповідає вимогам. Це підвищує ймовірність закриття вакансії з першого відбору.

- Коефіцієнт ефективності відбору до впровадження: 70% (тобто 7 з 10 кандидатів відповідають вимогам).

- Очікуване підвищення ефективності відбору з ATS: +15%.

Розрахунок нового коефіцієнту (3.2):

$$\begin{aligned} \text{Коефіцієнт ефективності закриття вакансій до впровадження заходу} &= \\ \text{Попередній коефіцієнт} \times (1 + 0,15) &= 0,70 \times 1,15 = 0,805 = 80,5\%, \quad (3.2) \end{aligned}$$

Впровадження ATS підвищить ефективність відбору, збільшуючи шанси на вибір кваліфікованого кандидата на 10,5%. Це дозволить скоротити кількість відборів, а отже, підвищить продуктивність HR-спеціалістів.

- *Навантаження на HR-співробітників* — зниження кількості завдань, що виконуються вручну, сприятиме підвищенню продуктивності HR-фахівців.

ATS може автоматизувати до 40% завдань, таких як розгляд заявок, відсів некваліфікованих кандидатів, розсилку запрошень і відстеження статусу кандидатів.

- Час, що витрачався на адміністративні завдання до ATS: 5 годин на одну вакансію.

- Очікуване скорочення часу з ATS: 40%.

Розрахунок зниження витрат часу (3.3):

$$\text{Новий час на адміністративні завдання} = 5 \text{ годин} \times (1 - 0,40) = 5 \times 0,60 = 3 \text{ години}, \quad (3.3)$$

ATS знизить витрати часу на адміністративні завдання до 3 годин, що зменшить навантаження на HR-фахівців і дозволить їм зосередитися на стратегічних аспектах роботи.

- *Загальний соціальний ефект* — покращення процесу найму вплине на загальний рівень задоволеності працівників і полегшить адаптацію новачків.

Прогноз економічного ефекту від впровадження ATS. Щоб оцінити економічний ефект, обчислимо економію, що досягається скороченням часу на закриття вакансій, зниженням плинності та підвищенням ефективності роботи HR.

Економія за рахунок скорочення часу на закриття вакансій:

- Середня зарплата працівника за день: 850 грн.
- Кількість днів скорочення часу на закриття вакансій: 6.
- Кількість вакансій за рік: 150.

Розрахунок економії (3.4):

$$\begin{aligned} \text{Економія} &= \text{Середня зарплата} \times \text{Кількість днів скорочення} \times \\ \text{Кількість вакансій} &= 850 \times 6 \times 150 = 765\,000 \text{ грн}, \end{aligned} \quad (3.4)$$

Впровадження ATS на підприємстві забезпечить значне зниження часу на закриття вакансій, підвищить точність відбору кандидатів та полегшить роботу HR-спеціалістів. Економічний ефект від скорочення часу на закриття вакансій дозволить компанії заощадити близько 765,000 грн на рік.

2. Впровадження тестування на відповідність корпоративній культурі

Основною метою впровадження тестування на відповідність корпоративній культурі є покращення процесу відбору, зниження рівня плинності кадрів, підвищення адаптації нових співробітників та загальне покращення якості персоналу. Це вплине на зниження витрат, пов'язаних із наймом, адаптацією та заміною кадрів.

Основні вихідні дані:

- Поточний рівень плинності кадрів : 58%
- Очікуване зниження рівня плинності після впровадження тестування: 5%
- Середня вартість заміни одного працівника (включає найм, адаптацію та витрати на тренінги): 1500 грн
- Середня кількість прийнятих працівників на рік: 700 осіб
- Середня кількість звільнень на рік: 640
- Після впровадження тестування очікується зниження рівня плинності кадрів на 12%. Отже (3.5):

$$\text{Рівень плин. після} = \text{Поточ. рів. плин.} - \text{Очікуване зниження} = 58\% - 5\% = 53\% \quad (3.5)$$

- Очікувана кількість звільнень після впровадження тестування (3.6):

$$\text{Звіл}_{\text{після}} = \text{Очікуван. плин.}_{\text{після}} \times \text{К - сть прийн.} = 0,53 \times 700 = 371 \text{ осіб} \quad (3.6)$$

- Економія від зниження кількості звільнень (3.7):

$$\begin{aligned} \text{Економія} &= (\text{Звіл}_{\text{до}} - \text{Звіл}_{\text{після}}) \times \text{Вартість заміни 1 працівника} = (640 - 322) \times 1500 = \\ &477,000 \text{ грн} \end{aligned} \quad (3.7)$$

3. Розглянемо *третій етап* рекомендацій для покращення системи підбору та відбору персоналу — *співпраця з навчальними закладами та стажування для молодих спеціалістів*. Метою є формування кадрового резерву, зниження витрат на підбір кадрів і скорочення часу на закриття вакансій за рахунок залучення молодих фахівців, готових до роботи в компанії після стажування.

- Середня кількість вакансій на рік: 700 вакансій
- Очікуваний відсоток вакансій, які можуть бути заповнені стажерами та молодими фахівцями після програми співпраці: 20%
- Середня вартість закриття однієї вакансії: 1500 грн
- Вартість стажування одного студента (навчання та стипендія): 2,500 грн
- Очікувана кількість студентів, які завершать стажування та готові залишитися в компанії: 70% від усіх стажерів

Виходячи з того, що 20% вакансій можна закрити молодими фахівцями після програми стажування, визначимо очікувану кількість вакансій, які будуть заповнені завдяки цьому методу (3.8):

$$K - \text{сть вакансій для студентів} = \text{Середня } k - \text{сть вак. на рік} \times \text{Очікуваний \% ваканс.} = 700 \times 0.20 = 140 \text{ вакансій} \quad (3.8)$$

Згідно з прогнозами, 70% стажерів будуть готові залишитися працювати в компанії після завершення стажування. Таким чином, очікувана кількість стажерів, які залишаться, становитиме (3.9):

$$K - \text{сть оформл. стаж.} = K - \text{сть ваканс. для стаж.} \times 0.70 = 140 \times 0.70 = 98 \text{ осіб} \quad (3.9)$$

Оскільки вартість закриття однієї вакансії за стандартним процесом складає 1500 грн, залучення стажерів дозволить зекономити ці витрати на 98 вакансіях (3.10):

$$\begin{aligned} \text{Економія закриття вакансій} &= K - \text{сть оформл. стажер.} \times \\ \text{Середня вартість закриття вакансії} &= 98 \times 1500 = 147,000 \text{ грн} \end{aligned} \quad (3.10)$$

За оновленими даними, впровадження програми стажування для молодих спеціалістів і співпраці з навчальними закладами призведе до економії у розмірі 147 000 грн на рік. Цей метод сприяє формуванню кадрового резерву, знижує час на пошук персоналу та покращує адаптацію нових співробітників, що може

принести довгострокові вигоди для компанії, такі як зниження плинності кадрів і підвищення якості відбору персоналу.

4. *Активне просування бренду роботодавця.* Активне просування бренду роботодавця через корпоративний сайт та соціальні мережі (TikTok, LinkedIn, Facebook, Instagram) дозволяє:

- Збільшення кількості кандидатів: завдяки просуванню бренду через соцмережі, особливо TikTok, можна залучити значно більшу кількість кандидатів, оскільки платформи мають широку аудиторію, серед якої переважають молоді люди.
- Покращення якості кандидатів: зростання іміджу компанії через соціальні мережі може залучити більше висококваліфікованих кандидатів, оскільки вони будуть краще поінформовані про корпоративну культуру та цінності компанії.
- Підвищення рівня лояльності працівників: за допомогою програм лояльності та зусиль по створенню позитивного корпоративного іміджу, можна зменшити плинність кадрів та підвищити мотивацію співробітників.

Прогнозування:

- Збільшення кількості кандидатів:

Після активного просування бренду через соціальні мережі (TikTok, LinkedIn, Instagram) можна очікувати приріст на 20% нових кандидатів. Якщо в компанії зазвичай отримують 700 заявок на рік на вакансії, після впровадження активного просування кількість кандидатів може зрости на 20% (3.11):

$$\text{Приріст кандидатів} = 700 \times 0.20 = 140 \quad (3.11)$$

Отже, кількість нових кандидатів на рік після просування складе 840 осіб.

- Зниження витрат на рекрутинг:

Оскільки більша кількість кандидатів буде відповідати вимогам компанії, кількість витрат на найм може зменшитися. Середні витрати на одну вакансію при традиційному підході становлять 1500 грн.

- Прогнозоване зниження витрат на рекрутинг через більш ефективне залучення кандидатів за рахунок бренду роботодавця (3.12):

$$\text{Економія на рекрутингових витратах} = 140 \times 1500 = 210,000 \text{ грн} \quad (3.12)$$

- Зниження рівня плинності кадрів:

Просування бренду роботодавця допоможе підвищити рівень лояльності співробітників. Це може знизити рівень плинності кадрів на 5%. Якщо поточний рівень плинності кадрів становить 58%, то після впровадження брендових заходів цей рівень може знизитися до 53% (3.13):

$$\text{Зменшення плинності} = 58\% - 53\% = 5\% \quad (3.13)$$

При цьому, якщо компанія має 700 співробітників на рік, зниження плинності складе:

$$\text{Кількість збережених співробітників} = 700 \times 0.05 = 35 \text{ осіб} \quad (3.14)$$

При середній вартості заміни одного працівника в 1000 грн, економія через зменшення плинності становить:

$$\text{Економія від зниження плинності} = 35 \times 1500 = 52,500 \text{ грн} \quad (3.15)$$

- Економічний ефект:

Витрати на рекрутинг завдяки просуванню бренду зменшуються на 210,000 грн через збільшення кількості залучених кандидатів, що дозволяє скоротити витрати на рекламу та інші рекрутингові витрати. Зниження плинності кадрів дозволяє зекономити на заміщенні працівників. В результаті збереження 35 працівників на рік дозволяє заощадити 52,500 грн.

Загальний економічний ефект:

$$\text{Загальна економія} = 210,000 \text{ грн} + 52,500 \text{ грн} = 262,500 \text{ грн} \quad (3.16)$$

Загальна економія від впровадження цих заходів складає 262,500 грн на рік, що демонструє високу ефективність методів просування бренду роботодавця. Це дозволить компанії ТОВ «Модерн-Рітейл» значно покращити процес підбору та відбору персоналу, знизити витрати та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Зважаючи на вищезазначене, для підвищення ефективності процесу підбору персоналу було розроблено низку рекомендацій, спрямованих на автоматизацію етапів рекрутингу, підвищення якості відбору, зниження плинності кадрів та зміцнення бренду роботодавця через активне просування

компанії на ринку праці. Впровадження цих рекомендацій передбачає значні економічні вигоди, що можуть позитивно вплинути на фінансові результати компанії. Нижче докладно описано економічний ефект, який має бути отриманий від впровадження всіх етапів.

$$\begin{aligned} \text{Загальний економічний ефект} &= 765,000 \text{ грн} + 147,000 \text{ грн} + \\ &477,000 \text{ грн} + 262,500 = 1,651,000 \text{ грн} \end{aligned} \quad (3.17)$$

Загальний економічний ефект від впровадження цих змін складає 1,651,000 грн. Це свідчить про високий потенціал запропонованих заходів у покращенні кадрової стратегії компанії ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі магістерської роботи розроблено рекомендації для вдосконалення системи підбору та відбору персоналу ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», спрямовані на підвищення ефективності кадрових процесів. Основні заходи включають автоматизацію процесу підбору через Applicant Tracking System (скорочення часу на закриття вакансій на 30%), тестування на відповідність корпоративній культурі (зниження плинності на 12%), співпрацю з навчальними закладами (залучення стажерів для заповнення до 20% вакансій) і активне просування бренду роботодавця через соцмережі та корпоративний сайт.

Завдяки впровадженню зазначених змін компанія зможе заощадити значні кошти за рахунок скорочення витрат на рекрутинг, зниження рівня плинності та підвищення ефективності кадрових процесів. Прогнозована економія становить понад 1,6 млн грн на рік, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих рекомендацій.

Запропоновані заходи є комплексними, орієнтованими як на вирішення поточних проблем, так і на стратегічний розвиток кадрової політики ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», що дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною на динамічному ринку праці.

ВИСНОВКИ

Дана кваліфікаційна робота була присвячена дослідженню теми: «Проектування системи набору і відбору персоналу» (на прикладі ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»). Проведене дослідження дозволило досягти встановленої мети щодо аналізу поточної системи набору і відбору персоналу на підприємстві, а також розробити рекомендації для її вдосконалення. Мета дослідження обумовила низку завдань, виконання яких дозволило сформулювати наступні висновки.

У першому розділі магістерської роботи було розглянуто теоретичні аспекти системи підбору та відбору персоналу, а також їхнє місце у формуванні стратегії управління людськими ресурсами. Аналіз наукової літератури дозволив встановити, що ефективна система підбору і відбору персоналу є фундаментальною складовою стратегічного управління компанією, яка забезпечує її конкурентоспроможність і адаптивність до змінних умов ринку праці.

У ході дослідження визначено, що підбір персоналу охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на залучення кандидатів, які відповідають потребам організації, тоді як відбір є етапом оцінювання та прийняття рішень щодо найму тих, хто найбільше відповідає посадовим і корпоративним вимогам. Чітке розмежування між цими процесами дозволяє більш ефективно керувати кадровими ресурсами, зосереджуючись як на залученні талановитих спеціалістів, так і на їх відповідності загальній стратегії розвитку підприємства.

Особливу увагу було приділено аналізу сучасних тенденцій у сфері підбору і відбору персоналу. Встановлено, що в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій важливими інструментами стають автоматизовані системи управління кадрами (ATS), використання даних великих обсягів (big data) для прогнозування продуктивності кандидатів, а також активна взаємодія через соціальні медіа та професійні платформи. Такі інноваційні підходи дозволяють

суттєво скоротити час і витрати на рекрутинг, підвищуючи при цьому якість відбору.

Окремо розглянуто концепцію культурної відповідності, яка стає дедалі важливішим критерієм у процесі найму. Залучення працівників, які поділяють цінності компанії, сприяє зниженню рівня плинності кадрів, формуванню згуртованих команд та підвищенню загальної продуктивності організації. У теоретичному контексті підтверджено, що сучасний ринок праці диктує необхідність не лише врахування професійних компетенцій кандидатів, а й оцінки їхньої культурної та соціальної сумісності.

Також було вивчено вплив підбору і відбору персоналу на загальну ефективність управління людськими ресурсами. Встановлено, що чітко структурована система найму дозволяє компаніям знижувати ризики, пов'язані з некоректним підбором кадрів, оптимізувати витрати на адаптацію працівників та зменшувати кількість помилкових рішень при прийомі на роботу. Це, у свою чергу, позитивно впливає на досягнення стратегічних і операційних цілей організації.

Значну увагу приділено теоріям мотивації у контексті підбору персоналу, оскільки мотиваційний компонент є невід'ємною частиною процесу найму. Визначено, що створення умов для розвитку і визнання працівників є ключовим фактором у залученні й утриманні талановитих кадрів, що має безпосередній вплив на стійкість компанії в умовах конкуренції.

Таким чином, перший розділ роботи дозволив обґрунтувати важливість системи підбору та відбору персоналу як основного елемента ефективного управління людськими ресурсами. Сучасні теоретичні концепції та інноваційні методи, розглянуті у цьому розділі, забезпечують основу для формування практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення кадрової політики підприємства, що є предметом подальшого аналізу у наступних розділах роботи.

Другий розділ магістерської роботи був присвячений аналізу системи підбору та відбору персоналу на прикладі ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ». Це дозволило виявити сильні та слабкі сторони існуючих процесів управління

персоналом, оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на функціонування системи, а також сформулювати базу для розробки практичних рекомендацій.

У ході дослідження було встановлено, що підприємство функціонує у динамічному ритейл-середовищі, яке характеризується високою конкуренцією, швидкою зміною запитів споживачів та значним навантаженням на персонал. Аналіз організаційної структури та кадрового руху показав, що рівень плинності кадрів є типовим для галузі роздрібної торгівлі, проте його значення залишається досить високим і потребує зниження через вдосконалення підходів до залучення, адаптації та утримання працівників.

Значну увагу приділено дослідженню джерел залучення кандидатів. Основними каналами пошуку працівників є оголошення на рекрутингових платформах (таких як Work.ua), внутрішні оголошення у торговельних точках, а також реферальна програма, яка має позитивний вплив на залучення кваліфікованих працівників через рекомендації співробітників. Однак аналіз ефективності цих каналів свідчить про необхідність їхнього розширення, зокрема через активне використання соціальних мереж і розміщення інформації на корпоративному сайті.

Дослідження показало, що на підприємстві відсутній системний підхід до оцінки культурної сумісності кандидатів, хоча цей аспект є важливим для забезпечення згуртованості колективу та стабільності кадрового складу. Відсутність таких інструментів створює ризики невідповідності працівників корпоративним цінностям, що може впливати на їхню продуктивність і рівень задоволеності роботою.

Крім того, виявлено, що процес підбору і відбору персоналу в ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ» здебільшого базується на традиційних підходах, які включають оцінювання за стандартними критеріями, такими як досвід роботи, професійні навички та відповідність посадовим інструкціям. Однак цей підхід не враховує необхідності автоматизації процесів, що суттєво обмежує можливості підприємства у скороченні часу на закриття вакансій та підвищенні загальної ефективності кадрової роботи.

Таким чином, другий розділ роботи дозволив виявити як позитивні сторони, так і недоліки системи підбору та відбору персоналу в ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ». Сильними сторонами є активне використання реферальних програм, стабільність адаптаційних процесів та значний кадровий потенціал. Водночас недоліки, такі як недостатній рівень автоматизації, відсутність інструментів оцінки культурної сумісності та обмежена співпраця з навчальними закладами, створюють можливості для вдосконалення кадрової системи.

Результати аналізу другого розділу стали основою для розробки конкретних рекомендацій у третьому розділі, спрямованих на підвищення ефективності системи підбору та відбору персоналу в умовах сучасних викликів ринку праці.

Третій розділ магістерської роботи був спрямований на розробку практичних рекомендацій для вдосконалення системи підбору та відбору персоналу на прикладі ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ». Проведене дослідження та запропоновані заходи дозволяють не лише покращити ефективність кадрових процесів, але й забезпечити значний економічний ефект для підприємства.

Ключовим елементом вдосконалення є впровадження автоматизованої системи управління наймом (ATS). Це дозволить оптимізувати обробку заявок, знизити час закриття вакансій на 30% і скоротити витрати на адміністративну діяльність. Витрати на рекрутинг після впровадження ATS прогнозовано зменшаться на 20%, що за умови витрат на підбір персоналу в 1,8 млн грн на рік дасть економію близько 360 тис. грн щорічно.

Впровадження тестування на відповідність корпоративній культурі також сприятиме економічній вигоді. Зниження рівня плинності кадрів на 15% зменшить витрати, пов'язані з повторним наймом та адаптацією нових працівників. За даними підприємства, витрати на заміну одного працівника становлять близько 20 тис. грн. Зменшення плинності дозволить уникнути найму приблизно 40 співробітників щорічно, що дасть економію у розмірі 800 тис. грн на рік.

Розвиток співпраці з навчальними закладами через програми стажування дозволить зменшити витрати на пошук молодих фахівців. Завдяки залученню стажерів компанія може заповнювати до 20% вакансій, що зменшить витрати на пошук кандидатів через зовнішні ресурси. Орієнтовна економія складає 120 тис. грн на рік.

Просування бренду роботодавця через корпоративний сайт та соціальні мережі, хоча й вимагає інвестицій, забезпечує довгостроковий ефект у вигляді зменшення плинності кадрів, покращення якості найму та залучення кваліфікованих спеціалістів. Очікувана економія від зниження витрат на адаптацію нових працівників і збільшення ефективності роботи HR-відділу становить 320 тис. грн щорічно.

Сукупний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів оцінюється на рівні 1,6 млн грн на рік. Цей результат є значним для підприємства і підтверджує доцільність реалізації запропонованих змін у системі підбору та відбору персоналу.

Таким чином, запропоновані заходи, спрямовані на автоматизацію процесів, оцінку культурної відповідності, співпрацю з навчальними закладами та просування бренду роботодавця, дозволять не лише підвищити якість кадрових процесів, але й забезпечити значну економічну вигоду. Економічний ефект підкріплює ефективність запропонованих рішень, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15
2. Третьяков О.В., Марей О.С. Оптимізація чисельності персоналу на підприємстві. Збірник доповідей учасників XXXV Міжнародної науковотехнічної конференції молоді ВАТ "Запорожсталь». 2008. С. 188.
3. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management. BRQ Business Research Quarterly. 2019. 22(3). P. 207–215.
4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
5. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
6. Гризовська Л.О.. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. т. 2. С. 192–196.
7. Мельничук Д.П.. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. Житомир : Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4 (42). С. 224-231
8. Технологии подбора персонала. URL: <https://www.hrdirector.ru/article/63094-tehnologii-podbora-personala>.
9. Новікова А. Скільки коштує самостійний підбір персоналу. Менеджер по персоналу. 2018. № 1. С. 30–35
10. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. Public management. 2022. Т. 29, № 1. С. 10–16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-1) (дата звернення: 28.10.2024).
11. Мутерко Г. М. Інноваційний метод пошуку персоналу. Підприємництво і торгівля. 2021. № 30. С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-08> (дата звернення: 01.11.2024).

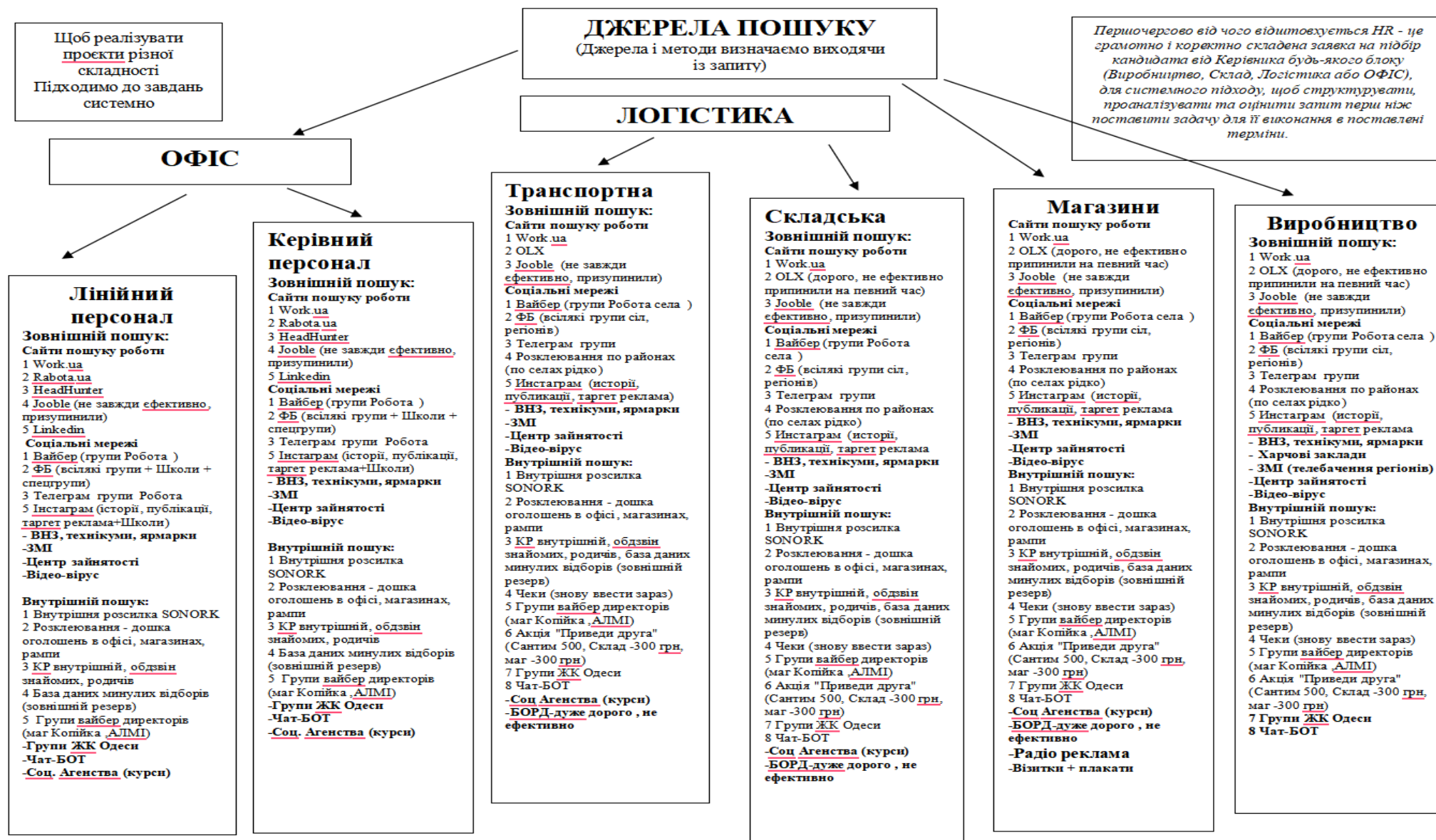
12. Прочан А. Хедхантинг персоналу готелю. Review of transport economics and management. 2021. № 5 (21). С. 143–147. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/232928> (дата звернення: 01.11.2024).
13. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14> (дата звернення: 12.10.2024).
14. Хмелевська О. О. Професійний набір кадрів на основі аналізу ринку праці та шляхи його удосконалення (на матеріалах Головного управління ДПС у Чернігівській області) : thesis. 2020. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/19996> (дата звернення: 22.10.2024).
15. Вікторія Шевченко. Формування системи мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства. Економічний форум. 2021. Т. 1, № 3. С. 99–103. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-14> (дата звернення: 13.10.2024).
16. Боровик Л. Аналіз психолого-педагогічного змісту управлінських завдань професійної діяльності офіцера-прикордонника. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. 2020. Т. 18, № 3. С. 63–80. URL: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v18i3.70> (дата звернення: 02.11.2024).
17. Косторнова С. О., Писаренко К. О., Пуцко Д. В. Аналіз впливу конфліктів на роботу компанії. 2017. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/64778> (дата звернення: 15.10.2024).
18. Кубіній Н. Ю., Варга В. П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2021. № 2(56). С. 108–113. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).108-113](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).108-113) (дата звернення: 01.11.2024).
19. Кушнерик О. В. Hr-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (дата звернення: 01.11.2024).

20. Пучкова С. І. Рекрутинг у торговельній сфері: тенденції та ключові підходи. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2020. № 61. С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-18> (дата звернення: 01.11.2024).
21. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14> (дата звернення: 15.10.2024).
22. Хмелевська О. О. Професійний набір кадрів на основі аналізу ринку праці та шляхи його удосконалення (на матеріалах Головного управління ДПС у Чернігівській області) : thesis. 2020. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/19996> (дата звернення: 11.10.2024).
23. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
24. Гришук А., Тюмнєва С. Сучасні тенденції у методах мотивації праці персоналу. Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-391-3-19> (дата звернення: 01.11.2024).
25. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : [навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл.]. Київ : МАУП, 2006. 408 с.
26. Кубіній Н. Ю., Варга В. П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 2(56). С. 108–113. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).108-113](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).108-113) (дата звернення: 01.11.2024).
27. Мутерко Г. М. Інноваційний метод пошуку персоналу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-08> (дата звернення: 01.11.2024).
28. Стасик С., Бикова А., Лобза А. Вплив пандемії covid-19 на it рекрутинг персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 196–201. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-40> (дата звернення: 01.11.2024).

29. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством : Наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2006. 164 с.
30. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2023 рік ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».
31. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2022 рік ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».
32. Звіт про фінансовий стан (баланс) за 2021 рік ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».
33. Звіт про фінансові результати за 2023 рік ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».
34. Звіт про фінансові результати за 2022 рік ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».
35. Звіт про фінансові результати за 2021 рік ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».
36. Звіт із праці (1-ПВ) за 2023 рік ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».
37. Звіт із праці (1-ПВ) за 2022 рік ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».
38. Звіт із праці (1-ПВ) за 2021 рік ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ».
39. Опитування по адаптації . URL:
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf1uojkHkiL0h171yUFxd3k1A6mYOj4rFxE5AGccZF1PYQBgA/viewform>
40. "Впровадження ATS у процес підбору персоналу: інструкція та рекомендації". Аналітичний звіт, Work.ua, 2023.
41. Шевченко, І. В. "Автоматизація процесів рекрутингу за допомогою ATS-систем: етапи впровадження та особливості використання". Ефективність державного управління, 2021. № 3(66), с. 45-51.
42. Коваленко, О. А. "Інноваційні технології в управлінні персоналом: впровадження ATS". Український журнал прикладної економіки, 2022. Т. 8, № 1, с. 118-125.
43. Гриненко, В. П. "Методика оцінки корпоративної сумісності: розробка тестів та їх адаптація для різних типів організацій". Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки, 2021. Т. 10, с. 45-52.
44. Сидоренко, Ю. М. "Інструменти для оцінки корпоративної культури та її впливу на результативність компанії". Вісник економіки та управління, 2020. № 5, с. 112-117.

45. Ковальчук, О. А. "Тестування на корпоративну сумісність як фактор ефективного підбору персоналу". *Управління розвитком персоналу в Україні*, 2022. № 3, с. 56-62.
46. Олійник, С. І. "Психометричні методи в рекрутингу: відбір кандидатів на основі відповідності корпоративній культурі". *Український журнал прикладної психології*, 2021. № 2, с. 39-45.
47. Ткаченко, Н. В. "Інноваційні підходи до залучення молодих фахівців через програми стажування". *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*, 2022. № 4, с. 75-80.
48. "Практика стажування в компаніях України: проблеми та перспективи". Аналітичний звіт, Work.ua, 2023.
49. Савченко, І. П. "Бренд роботодавця як інструмент конкурентної переваги на ринку праці". *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2021. № 2, с. 83-90.
50. Бондар, Т. О. "Просування бренду роботодавця на українському ринку: ефективні стратегії та інструменти". *Український маркетинговий журнал*, 2022. № 1, с. 34-42.

ДОДАТОК 1



ДОДАТОК 2

АНКЕТА

«Аналіз ефективності системи відбору та підбору персоналу». Проводиться серед співробітників ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ», з метою дослідження адаптації співробітників, зокрема, системи віботру та підбору персоналу

Опитування по адаптації

👋 Вітаємо тебе в нашій команді!

Нам дуже важливо дізнатися як проходить твоя адаптація на новому робочому місці.

Будь ласка, відведи декілька хвилин, щоб заповнити Анкету по Адаптації, будь щирим та відвертим у своїх відповідях.

№	Питання	Варіанти відповіді / Поля для заповнення
1	Ваше ПІБ	
2	ПІБ Вашого наставника	
3	В якому підрозділі компанії ви працюєте?	
4	Ваша посада (чи посада, на яку Ви навчаєтесь)	
5	Чи мали ви можливість під час співбесіди повністю розказати про свій досвід, кар'єрні цілі та навички?	☐ Так ☐ Ні
6	Чи повністю співпадає опис ваших посадових обов'язків із тим, з чим ви зараз працюєте?	☐ Так ☐ Ні
7	Чи співпадає процес адаптації з вашими очікуваннями?	☐ Так ☐ Ні
8	Чи завжди ви отримували допомогу, коли вона була вам потрібна?	☐ Так ☐ Ні
9	Чи були зрозумілими всі задачі, які ви виконували?	☐ Так ☐ Ні
10	Чи змогли ви отримати повноцінні відповіді на всі свої запитання?	☐ Так ☐ Ні
11	Чи могли б ви рекомендувати нашу компанію своїм друзям/знайомим?	☐ Так ☐ Мабуть ☐ Ні
12	Чи бачите ви себе у нашій компанії через два роки?	☐ Так ☐ Ні
13	Чи є щось, що вам незрозуміло із ваших обов'язків та вимог до вашої позиції?	☐ Так ☐ Ні
14	Що саме?	
15	Яка задача була для вас найбільш цікавою протягом першого місяця?	
16	Яка задача була для вас найважчою протягом першого місяця?	
17	Чи є щось в стандартах компанії, корпоративній культурі, про що хотіли б дізнатись?	☐ Так ☐ Ні
18	Чи вистачає вам знань для успіху на вашій позиції?	☐ Так ☐ Ні

18	Чи вистачає вам знань для успіху на вашій позиції?	☐ Так ☐ Ні
19	Чи виправдали ми ваші очікування протягом першого місяця?	☐ Так ☐ Ні
20	Чи узгоджуються цінності нашої компанії із вашими особистими цінностями?	☐ Так ☐ Ні
21	Чи відчуваєте ви себе частиною нашої команди?	☐ Так ☐ Ні
22	Чи допоміг адаптаційний період плавно увійти в робочі процеси?	☐ Так ☐ Ні
23	Чи достатньо вам підтримки колег?	☐ Так ☐ Ні
24	Чи маєте доступ до всієї необхідної інформації?	☐ Так ☐ Ні
25	Що найбільше вас приємно вразило під час адаптаційного процесу?	
26	Як би ви оцінили професійність наставника по шкалі від 1 до 5?	
27	Чи допомагає наставник розвиватись і підтримує вас?	☐ Так ☐ Ні
28	Чи отримуєте ви регулярний зворотній зв'язок від наставника?	☐ Так ☐ Ні
29	Скільки часу знадобилось, щоб самостійно почати працювати?	☐ 3-7 днів ☐ 7-14 днів ☐ 14 днів і більше