

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

Кафедра «Управління персоналом і економіка праці»

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

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»

на тему: «Вдосконалення системи підбору персоналу підприємства (на прикладі ТОВ "СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС")

Виконавець:
Студентка 4 курсу 3 групи
Факультету економіки і управління
підприємництвом
Унгуряну Артур Миколайович

/підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., с.н.с.
Познанська Інна Володимирівна

/підпис/

Одеса 2025

Анотація

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Теоретичні основи рекрутингу персоналу	6
1.2 Процедура підбору персоналу на підприємстві.....	7
1.3 Формування стратегії підбору персоналу підприємств оптової торгівлі	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»	18
2.2 Структура персоналу підприємства ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»	25
2.3 Аналіз системи підбору персоналу на підприємстві ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС».....	28
РОЗДІЛ 3 ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»	37
3.1 Рекомендації та пропозиції вдосконалення системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»	37
3.2 Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів вдосконалення системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»	47
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах жорсткої конкуренції та специфіки оптового бізнесу, де ключовими є ефективна логістика, управління великими обсягами товарів та робота з бізнес-клієнтами, стратегічний підхід до залучення персоналу набуває особливої ваги. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оптимізації процесів найму для залучення фахівців з управління ланцюгами поставок, складського обліку, B2B-продажів. Врахування сезонності та технологічних змін (впровадження ERP, онлайн-платформ) вимагає гнучкої та адаптивної стратегії. Ефективний підбір мінімізує витрати на персонал, знижує плинність кадрів та забезпечує підприємству конкурентні переваги завдяки залученню кваліфікованих та мотивованих співробітників, здатних забезпечити стабільне зростання та розвиток в динамічному ринковому середовищі.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблеми забезпечення кадрами та ефективного рекрутигу досліджували такі вчені, як Бондаренко І. Н., Вороненко Ю.В., Виноградський М.Д., Гладун З.С., Грабовський В.А., Я.Ф. Радиш, Колот А.М., Кучеренко В.З., Носуліч Т.М., Клименко П.М., О.М. Свінцицька та інші.

Об'єктом дослідження виступає система підбору персоналу підприємства, як одної з основних складових системи управління персоналом.

Предметом дослідження являються теоретичні, методичні та практичні питання організації підбору кадрів, а також шляхи підвищення ефективності цього процесу.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС».

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

– Розглянути методичні основи формування системи підбору персоналу підприємства (теоретичні основи та процедуру рекрутингу на підприємстві, формування стратегії підбору персоналу на підприємстві).

- Проаналізувати організаційно-економічні показники роботи ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»
- Дослідити структуру персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»
- проаналізувати якість та ефективність системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»
- Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» та визначити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Для вирішенні поставлених завдань у роботі використовувались *методи* дослідження: теоретичного узагальнення, спостереження, класифікації, порівняння, аналізу, соціологічні дослідження тощо.

Для вирішенні поставлених завдань у роботі використовувались *методи* дослідження: теоретичного узагальнення, спостереження, класифікації, порівняння, аналізу, соціологічні дослідження тощо.

За результатами дослідження сформульовано заходи щодо вдосконалення ефективності системи підбору персоналу, а саме: ключові елементи та етапи стратегії вдосконалення системи підбору персоналу для ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»; здійснено оцінку витрат на впровадження Applicant Tracking System (ATS); розраховано економію витрат на закриття однієї вакансії; *наведено* соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів.

Джерелами інформації для написання даної роботи є: наукові видання та практичні матеріали вітчизняних та закордонних авторів з досліджуваного питання, фінансові звіти підприємства, положення про відділ кадрів, інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи рекрутингу персоналу

Теоретичні основи рекрутингу охоплюють широкий спектр концепцій та підходів з різних галузей, таких як психологія, соціологія, економіка, маркетинг та управління людськими ресурсами. Теоретичні засади полягають у різних поглядах на розуміння поняття людські ресурси.

Теорія людського капіталу розглядає працівників як цінний актив компанії, інвестиції в який (навчання, розвиток) призводять до підвищення продуктивності та прибутковості. У контексті рекрутингу це означає, що залучення кваліфікованих та талановитих кандидатів є стратегічно важливим для успіху організації. Теорія відповідності "людина-робота" (Person-Job Fit) розглядає психологічну складову мотивації персоналу: задоволеність роботою, продуктивність та плинність кадрів залежать від того, наскільки добре навички, знання, потреби та цінності працівника відповідають вимогам та винагородам, які пропонує робота. Рекрутери намагаються знайти кандидатів, які максимально відповідають профілю вакансії.

Теорія відповідності "людина-організація" (Person-Organization Fit) розширює попередню, наголошуючи на важливості відповідності між цінностями, культурою та цілями кандидата та організації. Співробітники, які відчують себе частиною культури компанії, як правило, більш залучені, лояльні та ефективні. Теорія соціального обміну розглядає соціологічну складову та передбачає, що відносини між роботодавцем та працівником ґрунтуються на взаємному обміні цінностями (наприклад, працівник надає свої навички та час в обмін на заробітну плату, пільги та можливості розвитку). У рекрутингу це означає, що компанія повинна пропонувати привабливий компенсаційний пакет та умови праці, щоб залучити та утримати талановитих кандидатів.

Теорія сигналів (Signaling Theory) - економічна теорія пояснює, як одна сторона (наприклад, роботодавець) передає інформацію іншій стороні (наприклад, кандидату) про якість або інші важливі атрибути, коли пряма інформація є обмеженою. У рекрутингу бренд роботодавця, якість оголошень про вакансії, процес відбору та комунікація з кандидатами слугують сигналами про привабливість компанії як роботодавця.

Рекрутинг все частіше розглядається як маркетинговий процес, де кандидати є "споживачами", а вакансії та компанія – "продуктами". Застосовуються маркетингові стратегії для "просування" вакансій, формування позитивного іміджу роботодавця (employer branding) та залучення цільової аудиторії кандидатів. Розуміння того, як кандидати приймають рішення про подання заявки та прийняття пропозиції роботи, є важливим для оптимізації процесу рекрутингу. Фактори, що впливають на рішення кандидатів, включають інформацію про компанію, зміст роботи, умови праці, можливості розвитку та враження від процесу відбору.

Теоретичною основою рекрутингу також є розуміння відповідних законів про працевлаштування, антидискримінацію та захист даних, а також етичних норм, які регулюють процес найму. Це включає забезпечення рівних можливостей для всіх кандидатів, об'єктивність оцінки та конфіденційність інформації.

На цих теоретичних основах повинна ґрунтуватися політика підбору персоналу. HR-фахівці повинні керуватися їми при розробці ефективних стратегій пошуку, відбору та залучення талантів, а також розуміти мотивацію кандидатів та фактори, що впливають на їхні рішення. Застосування цих теорій на практиці сприяє залученню висококваліфікованих та мотивованих співробітників, що є ключем до успіху будь-якої організації.

1.2 Процедура підбору персоналу на підприємстві

Підбір персоналу на підприємстві – це цілий комплекс дій, спрямованих на те, щоб знайти, оцінити та залучити до роботи найбільш підходящих

кандидатів для задоволення поточних і майбутніх потреб організації в людських ресурсах. Уявіть собі, що ви збираєте команду своєї мрії для важливого проекту – вам потрібні люди з певними навичками, знаннями та особистими якостями, які б доповнювали один одного та могли ефективно працювати разом.

Цей процес зазвичай складається з:

1. Визначення потреби: Все починається з розуміння того, хто саме потрібен підприємству. Це може бути пов'язано з відкриттям нової вакансії, розширенням штату, заміною співробітника, який звільнився, або ж появою нових стратегічних цілей, що потребують залучення фахівців іншого профілю. На цьому етапі визначаються ключові вимоги до посади: необхідна кваліфікація, досвід роботи, спеціальні навички, особисті якості, а також рівень відповідальності та оплати праці.

2. Пошуку кандидатів: Коли профіль ідеального кандидата сформовано, починається активний пошук. Існує два можливих джерела залучення потенційних кандидатів: зовнішнє і внутрішнє, залежно від того, який тип кадрової політики (відкритий або закритий) прийнятий в цій організації. Для заміщення вакантних посад внутрішніх джерел пошуку розглядаються власні співробітники, які можуть претендувати на вакантну посаду (переведення, підвищення внутрішній конкурс, суміщення професій, ротація кадрів тощо). За неможливості закриття вакансії за допомогою внутрішніх джерел підприємство звертається до зовнішніх джерел, таких як центри (служби) зайнятості, робота зі студентами та випускниками ВНЗ, кадрові (рекрутингові) агенції, самостійний пошук працівників, розміщення оголошень у засобах масової інформації (ЗМІ), використання мережі Інтернет [2].

Основні переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел пошуку персоналу наведено у таблиці 1.1.

Для залучення зовнішніх людських ресурсів існують наступні інструменти: сайти з пошуку роботи (розміщення оголошень про вакансії на спеціалізованих платформах), соціальні мережі (публікації в професійних

групах та на сторінках компанії), рекомендації співробітників (залучення власних працівників до пошуку нових колег), кадрові агентства (звернення до професійних рекрутингових компаній), ярмарки вакансій та інші заходи (участь у заходах, де компанія може представити свої вакансії), прямий пошук, хантинг (активний пошук і залучення конкретних фахівців, які можуть бути цінними для компанії).

Таблиця 1.1

Основні переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел пошуку персоналу

Джерела	Переваги	Недоліки та ризики
<i>Внутрішні</i>		
Загальні характеристики	незначні фінансові витрати; скорочення плинності кадрів.	можлива поява психологічної напруги у колективі.
Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства	заощадження коштів, що витрачаються компанією під час адаптації співробітника; можливість кар'єрного зростання, що покращує морально-психологічний клімат у колективі та є стимулом для покращення продуктивності праці усього персоналу; можливість попереднього планування змін у штаті; легка адаптація працівника на новому робочому місці за рахунок обізнаності; допомагає підтримувати високий професійний рівень у колективі	поява напруги та суперництва між претендентами на вакантну позицію; опір з боку лінійних керівників кандидатів на посаду; обмеженість вибору персоналом підприємства; виникнення потреби в спеціалісті на попередній позиції обраного працівника; за невдалих результатів роботи на новій посаді співробітник не може повернутися на попередню позицію через психологічні аспекти
Підбір персоналу за допомогою співробітників	обізнаність кандидатів на посаду з особливостями функціонування підприємства; наявність співробітника, що зможе полегшити адаптацію прийнятого працівника за необхідності	необ'єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів співробітниками; недостатній рівень інформованості співробітників про умови роботи та деталі робочого місця; розвиток «заступництва»
<i>Зовнішні</i>		
	широкий вибір спеціалістів на ринку праці; співробітники, залучені ззовні, мають неупереджену думку стосовно усіх етапів виробництва та можуть дати незалежну – оцінку можливим прорахункам та помилкам; неупередженість під час вибору кандидатів на вакантні посади, а отже, запобігання конфліктам через непотизм	значні фінансові витрати; залучення співробітників за допомогою зовнішніх ресурсів може спричинити плинність кадрів; погіршення морально-психологічного клімату у колективі; ризик непроходження спеціалістом випробувального терміну; значний період адаптації працівника

Джерело: за даними [2]

3. Оцінки кандидатів: Після отримання відгуків починається етап оцінки, метою якого є відбір найбільш відповідних кандидатів. Цей процес може включати кілька етапів:

1. Аналіз резюме та супровідних листів: Первинний відбір на основі відповідності формальним вимогам.

2. Телефонні інтерв'ю: Короткі розмови для уточнення інформації та первинної оцінки.

3. Особисті співбесіди: Глибокі розмови з кандидатами для оцінки їхніх професійних навичок, досвіду, мотивації та особистих якостей. Можуть проводитися як індивідуально, так і в групі (наприклад, асесмент-центр).

4. Тестування: Проведення професійних тестів, психологічних опитувальників, тестів на знання іноземних мов тощо.

5. Виконання практичних завдань: Пропозиція кандидатам виконати завдання, що імітують реальні робочі ситуації, для оцінки їхніх практичних навичок.

6. Перевірка рекомендацій: Зв'язок з попередніми роботодавцями для отримання відгуків про професійну діяльність кандидата.

4. Прийняття рішення та пропозиція роботи: На основі результатів оцінки приймається рішення про найм. Кандидату, який найбільше відповідає вимогам, робиться пропозиція про роботу, в якій обговорюються умови працевлаштування, рівень заробітної плати, соціальний пакет та інші важливі аспекти.

5. Адаптація нового співробітника (онбординг): Після прийняття пропозиції починається процес адаптації нового співробітника в колективі та ознайомлення з робочим процесом, корпоративною культурою та правилами компанії. Це важливий етап, який допомагає новому працівнику швидше інтегруватися та почати ефективно виконувати свої обов'язки.

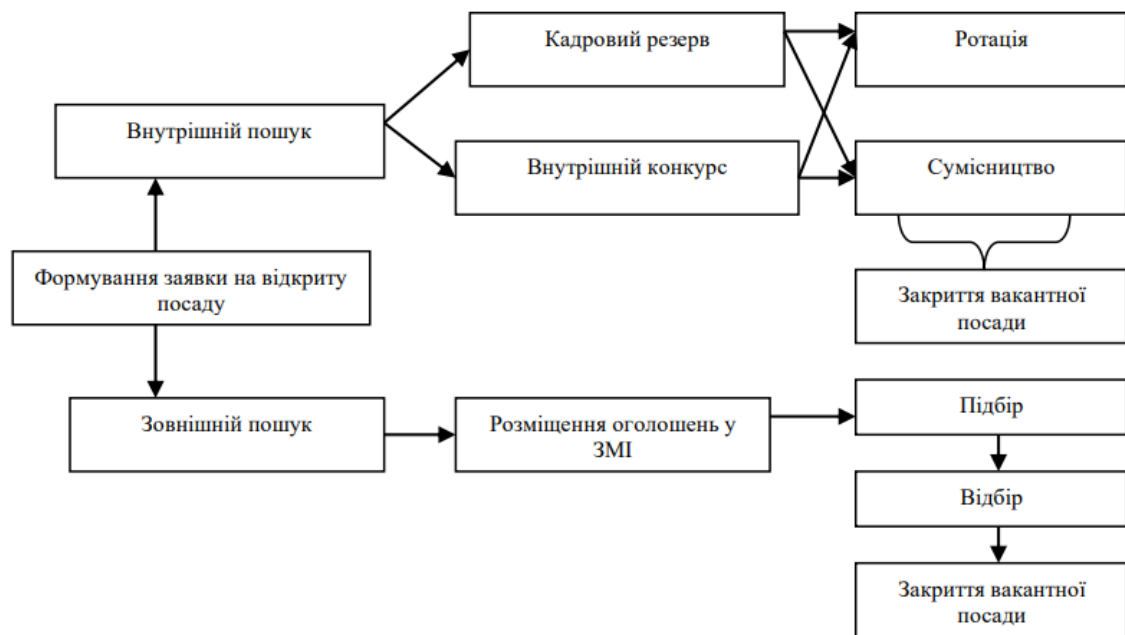


Рис. 1.1 Процедура підбору персоналу

Джерело: за даними [2]

Таким чином, підбір персоналу – це не просто заповнення вакансій, а стратегічно важливий процес, який впливає на ефективність роботи підприємства, його конкурентоздатність та досягнення поставлених цілей. Ретельний та професійний підхід до підбору дозволяє залучити талановитих та мотивованих співробітників, які стануть цінним активом компанії.

1.3 Формування стратегії підбору персоналу підприємств оптової торгівлі

Потреба у формуванні стратегії підбору персоналу на підприємстві виникає в різних ситуаціях, коли компанія стикається з викликами або можливостями, пов'язаними з людськими ресурсами. Перш за все, при активному розширенні бізнесу, відкритті нових філій, відділів або напрямків діяльності, збільшенні обсягів виробництва або надання послуг. Для забезпечення нових підрозділів кваліфікованими кадрами потрібен системний підхід до залучення великої кількості співробітників з певними навичками. Зростання попиту може вимагати розширення штату і, відповідно, чіткої стратегії для швидкого та якісного закриття вакансій.

Наступна причина це, навпаки, висока плинність кадрів. Якщо компанія стикається з високим рівнем звільнень, необхідно проаналізувати причини та розробити стратегію для залучення та утримання більш лояльних співробітників. Іноді виникає складність у закритті вакансій. Якщо процес пошуку заміни займає багато часу та ресурсів, стратегія допоможе оптимізувати цей процес.

Залучення специфічних або рідкісних фахівців, співробітників з унікальними навичками або досвідом може вимагати нестандартних методів пошуку та залучення, які слід передбачити в стратегії. У висококонкурентних галузях розроблена стратегія допоможе виділитися серед інших роботодавців та залучити найкращих кандидатів.

Зміни в організаційній структурі або бізнес-процесах у разі реорганізації компанії або впровадженні нових технологій або проектів можуть також вимагати особливої політики підбору. Зміни в структурі можуть призвести до появи нових вакансій або зміни вимог до існуючих посад, для успішної реалізації змін можуть знадобитися співробітники з новими знаннями та навичками.

Нерідко існуючий процес підбору персоналу не є ефективним: тривалий час закриття вакансій, висока вартість найму або низька якість найму. Якщо процес найму займає занадто багато часу, це може негативно вплинути на роботу інших відділів, неоптимізований процес може призводити до зайвих витрат. Якщо нові співробітники швидко звільняються або не демонструють очікуваної продуктивності, це свідчить про потребу змінах процесу підбору.

Позитивний імідж компанії як роботодавця є ключовим фактором у залученні висококваліфікованих кандидатів. Стратегія підбору може включати заходи з формування та підтримки цього іміджу. Крім того, стратегія повинна враховувати всі юридичні аспекти процесу найму з боку трудового законодавства та антидискримінаційних норм.

Стратегія може передбачати заходи з виявлення та залучення потенційних кандидатів на майбутні потреби компанії. Для ключових посад

стратегія може включати підготовку внутрішніх кандидатів або залучення зовнішніх для забезпечення безперервності управління.

У всіх цих випадках наявність чіткої стратегії підбору персоналу допомагає компанії діяти більш ефективно, заощаджувати час та ресурси, залучати кваліфікованих співробітників, знижувати плинність кадрів та досягати своїх бізнес-цілей.

Методичні основи розробки стратегії підбору персоналу включають систематизований підхід, що базується на аналізі потреб організації, ринку праці та наявних ресурсів. Визначимо ключові елементи та етапи цього процесу:

1. Аналіз поточного стану та потреб організації полягає у визначенні стратегічних цілей компанії, аналізі організаційної структури та штатного розкладу, прогнозуванні потреби в персоналі, аналізі необхідних компетенцій.

- розуміння загальних бізнес-цілей та напрямків розвитку є відправною точкою
- стратегія підбору має бути узгоджена з цими цілями (наприклад, вихід на нові ринки може потребувати залучення фахівців з відповідними знаннями)
- оцінка поточної укомплектованості, виявлення проблемних зон (висока плинність кадрів, недостатня кваліфікація співробітників), прогнозування майбутніх потреб у персоналі (відкриття нових відділів, запуск проєктів)
- визначення кількості та якості необхідних співробітників на короткострокову та довгострокову перспективу з урахуванням планів розвитку, сезонності, демографічних змін тощо
- визначення ключових компетенцій (знань, навичок, особистих якостей), необхідних для успішного виконання роботи на різних посадах з створенням профілів посад з чітким описом вимог.

2. Аналіз ринку праці потребує дослідження доступних трудових ресурсів, аналіз конкурентного середовища, визначення найбільш ефективних

каналів пошуку, моніторингу тенденцій ринку праці, оцінки кількості потенційних кандидатів на ринку, їхньої кваліфікації, досвіду та очікувань щодо заробітної плати.

- вивчення стратегій підбору персоналу компаній-конкурентів, їхніх переваг та недоліків у залученні талантів
- оцінка результативності різних джерел залучення кандидатів (сайти з роботою, соціальні мережі, кадрові агентства, внутрішні рекомендації тощо) для різних категорій посад
- відстеження змін у законодавстві, технологіях, вимогах кандидатів та інших факторах, що можуть вплинути на процес підбору.

3. Визначення цільової аудиторії кандидатів полягає у складанні портрета ідеального кандидата, сегментації цільової аудиторії, розуміння шляхів залучення цільової аудиторії.

- детальне визначення характеристик, мотивації, цінностей та очікувань потенційних співробітників для кожної ключової посади
- розподіл потенційних кандидатів на групи за певними критеріями (досвід, кваліфікація, галузь тощо) для більш точного націлювання комунікації
- визначення найбільш ефективних каналів комунікації та повідомлень для кожної групи кандидатів.

4. Розробка стратегії залучення та відбору у відповідності з формуванням привабливого бренду роботодавця (Employer Branding), визначенням методів залучення та критеріїв оцінки для забезпечення ефективної системи відбору

- створення позитивного іміджу компанії як привабливого місця роботи для залучення найкращих талантів.
- вибір конкретних інструментів та заходів для залучення кандидатів (розміщення вакансій, участь у ярмарках, програми рекомендацій, контент-маркетинг тощо).

- визначення етапів та методів оцінки кандидатів (аналіз резюме, телефонні інтерв'ю, особисті співбесіди, тестування, практичні завдання, асесмент-центри) з урахуванням вимог до посади та цілей компанії.

- розробка чітких та об'єктивних критеріїв для оцінки кандидатів на кожному етапі відбору.

5. Планування ресурсів та бюджету за допомогою оцінки необхідних ресурсів:

- визначення потреб у людських ресурсах (рекрутери, HR-фахівці), фінансових ресурсах (оплата розміщення вакансій, послуг агентств, проведення оціночних заходів), часових ресурсах та технологічних інструментах (системи управління наймом)

- планування витрат на всі етапи процесу підбору

6. Впровадження та оцінка ефективності стратегії за допомогою моніторингу ключових показників ефективності (KPI) та аналізу результатів та коригування стратегії:

- запуск запланованих заходів з залучення та відбору персоналу
- відстеження таких метрик, як час закриття вакансії, вартість найму, якість найму (продуктивність нових співробітників, їхня плинність), задоволеність кандидатів процесом відбору.

- регулярна оцінка ефективності впровадженої стратегії на основі зібраних даних та внесення необхідних змін для її оптимізації.

Дотримання цих методичних основ дозволяє розробити комплексну та ефективну стратегію підбору персоналу, яка сприятиме залученню талановитих співробітників, що відповідають потребам організації та сприяють досягненню її стратегічних цілей.

Ефективність підбору персоналу для підприємств оптової торгівлі зумовлена залежністю від низки специфічних факторів, які роблять ефективне управління людськими ресурсами критично важливим для його успіху в умовах конкурентного ринку (рис. 1. .

БІЗНЕС МОДЕЛЬ	КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ	ІННОВАЦІ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ	ОПТИМІЗАЦІЯ HR-ВИТРАТ
•Крупні клієнти та B2B •Сезонність та коливання попиту	•Конкурентна боротьба •Дефіцит кваліфікованих кадрів	•Впровадження нових цифрових інструментів •Розвиток онлайн продажів	•зниження витрат на підбір кадрів •утримання кадрового ядра

Рис 1. Чинники підбору персоналу підприємств оптової торгівлі

Джерело: розроблено на основі [10,11,12]

Оптова торгівля часто пов'язана з управлінням значними запасами, складськими приміщеннями та складними логістичними ланцюгами. Для ефективної роботи потрібен персонал, який володіє специфічними знаннями та навичками в галузі управління ланцюгами поставок, складського обліку, транспортування та митного оформлення (за потреби). Необхідно визначити, як найкраще залучати та утримувати таких фахівців. Успіх оптової торгівлі значною мірою залежить від ефективної роботи з бізнес-клієнтами. Потрібні менеджери з продажу, які мають навички ведення переговорів, побудови довгострокових відносин, розуміння потреб клієнтів та специфіки ринку. Для чого необхідно виявити найкращі методи залучення та розвитку таких продавців. Оптова торгівля деякими групами товарів може бути схильна до сезонних коливань попиту. Стратегія підбору повинна враховувати цю специфіку та передбачати можливості для гнучкого залучення тимчасового персоналу або ефективного перерозподілу існуючих ресурсів.

В умовах високої конкуренції якісний персонал, особливо в сфері продажів та обслуговування клієнтів, є ключовою конкурентною перевагою. Дослідження допоможе розробити стратегії залучення та утримання найкращих фахівців, які можуть сприяти збільшенню продажів та лояльності клієнтів. У деяких регіонах або для певних спеціальностей може існувати дефіцит кваліфікованих кадрів тому необхідно визначити найбільш ефективні канали пошуку та методи залучення, а також розробити стратегії формування кадрового резерву.

Оптова торгівля все більше використовує сучасні інформаційні системи для управління замовленнями, складським обліком, логістикою та відносинами з клієнтами. Потрібен персонал, який володіє відповідними навичками роботи з цими системами для цього їхнього залучення та навчання.

Розвиток онлайн-каналів продажів: Багато оптових компаній розширюють свою присутність в онлайн-середовищі. Це створює потребу у фахівцях з електронної комерції, інтернет-маркетингу та управління онлайн-продажами.

Неправильний найм може призвести до значних фінансових втрат, пов'язаних з низькою продуктивністю, високою плинністю кадрів та витратами на повторний найм. Розробка більш ефективних методи відбору дозволить наймати більш відповідних співробітників та знизити ці витрати. Важливо не лише залучити, але й утримати кваліфікований персонал за допомогою виявлення факторів, що впливають на задоволеність та лояльність співробітників в оптовій торгівлі, та розробити стратегії їхнього утримання.

Для стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємству оптової торгівлі потрібна команда професіоналів на всіх рівнях та в довгостроковій перспективі. Враховуючи ці специфічні аспекти, дослідження стратегії підбору персоналу є надзвичайно актуальним для підприємства оптової торгівлі. Воно дозволить оптимізувати процес найму, залучати та утримувати кваліфікованих співробітників, підвищити ефективність роботи, знизити витрати на персонал та забезпечити конкурентоздатність підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» — це сучасне підприємство, яке спеціалізується на оптових поставках високоякісних продуктів харчування для закладів сегменту HoReCa (готелі, ресторани, кафе).

Компанія забезпечує комплексні рішення для професійної кухні, пропонуючи широкий асортимент товарів для приготування страв японської, азійської та інших кухонь світу. У перелік продукції входять:

- Риба та морепродукти: свіжа, охолоджена та заморожена продукція для суші та інших страв.
- Рис, норі та спеції: ключові інгредієнти для суші та ролів.
- Соуси та маринади: соєві соуси, маринади, пасти та інші добавки для страв.
- Заморожені напівфабрикати: готові рішення для швидкого приготування страв.

Основні переваги ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»:

Якість продукції: ретельний відбір постачальників та контроль відповідності міжнародним стандартам.

Гнучка логістика: оперативна доставка по всій території України.

Індивідуальний підхід: формування замовлень відповідно до потреб клієнтів.

Професійна підтримка: консультації щодо вибору продукції та її оптимального використання.

Компанія активно співпрацює з ресторанами, готелями та кафе, надаючи їм продукцію, яка відповідає сучасним трендам гастрономії та стандартам безпеки харчових продуктів. ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» працює з 2017 року у сфері комплексного забезпечення цим продуктом уже майже два десятки років працює команда SUSHI PRODUCT. Розширення мережі складів

в регіонах України сприяє значному збільшенню кількості клієнтів компанії. Система доставки від перевіреної мережу постачальників, дозволяє забезпечити якість товарів та найкращу ціну. Для зручної взаємодії з клієнтами працює торговий портал sushi-product.com (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні відомості про підприємство

Показник	Дані
Повне найменування	ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	41453496
Юридична адреса	Україна, м. Харків, вул. 23 Серпня, 12-А
Упроваджена особа	БЄЛОВ ОЛЕГ МИХАЙЛОВИЧ
Статутний капітал	3,618 млн. грн.
Офіційний сайт	https://sushi-product.com/ua
Facebook	https://www.facebook.com/sushiproduct/?locale=uk_UA
Instagram	https://www.instagram.com/sushi_product/
Телефон	+38 (063) 104-53-56

Джерело: складено автором за даними [19; 20]

Основним видом діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля, при тому підприємство надає послуги з оренди машин, устаткування та товарів, надає в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна, здійснює діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, консультування з питань оподаткування. ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» здійснює інші види роздрібної торгівлі поза магазинами. В асортимент товарів підприємство складає більш 100 позицій, з яких більш 35 власного виробництва. У дослідженні використовуються дані фінансової звітності з 2020 по 2023 роки. У цей період було задіяно шість регіонів у діяльності підприємства це Харківська, Одеська, Миколаївська, Львівська, Дніпропетровська та Івано-Франківська область в яких працює шість філіалів-складів (табл.2). На даний час підприємство продовжує масштабуватись та відкрито склади у Вінниці, Луцьку, Полтаві.

Таблиця 2.2

Інформація про господарську діяльність ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»
станом на 2024 рік

Показник	Дані
Види діяльності	Основний 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Інші 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування 47.99 Інші види роздрібно́ї торгівлі поза магазинами 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами
Асортимент товарів	100+ позицій
Товари власного виробництва	35+ позицій
Кількість складів	6
Регіони покриття	Харківська область (м.Харків), Одеська область (м.Одеса), Миколаївська область (м.Миколаїв), Львівська область (м.Львів), Дніпропетровська область (м.Дніпро), Івано-Франківська область (м.Івано-Франківськ)
Час роботи	7.00-18.00
Цільова аудиторія	HoReCa
Кількість робочих місць	58

Джерело: складено автором за даними [19; 20]

З наведених даних видно, що компанія демонструє стійке зростання за всіма ключовими показниками протягом останніх років. Зокрема, дохід у 2023 році збільшився більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, а чистий прибуток зріс майже в сім разів за той же період. Також спостерігається зростання активів та зобов'язань, що свідчить про розширення масштабів діяльності компанії. Кількість співробітників поступово збільшується, що може вказувати на розширення штату у зв'язку з розвитком бізнесу.

Ці тенденції свідчать про динамічний розвиток ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» та її успішну діяльність на ринку оптової торгівлі для сегменту HoReCa (табл.3,4).

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» за 2020-2023 роки, тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024 1 кв.	%, 2023 до 2020	%, 2023 до 2022
Дохід	136 493,3	305 480,9	396 417,6	829 752,6	200 121,4	607,9	209,3
Чистий прибуток	2 974,0	11 876,4	12 397,9	85 730,9	26 551,6	2882,68	691,5
Активи	41 082,5	90 128,4	177 105,9	550 961,5	538 408,6	1341,1	311,1
Зобов'язання	34 276,6	66 536,0	138 795,6	426 731,3	387 563,8	1244,9	307,5
Кількість працівників, осіб	33	38	39	50	47	151,5	128,2

Джерело: складено автором за даними [2; 3]

Показники господарської діяльності ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» з 2021 по 2023 роки показують позитивну динаміку. У 2021 році виручка від реалізації продукції склала 305 480,9 тис. грн., вже в 2022 році виручка від реалізації продукції збільшилась та склала 129% від показників 2021 року, тобто в 2023 році спостерігається збільшення виручки від реалізації продукції практично в три рази, що склало в 2023 році 825 329,1 тис. грн. що, відповідно, становить 270,21% відносно до 2021 року. Собівартість реалізованих товарів також збільшувалась пропорційно до виручки.

Валовий прибуток склав в 2021 році 1484,5 тис. грн., але у 2021 році валовий прибуток складає 104 553,3 тис. грн., тобто валовий прибуток збільшився від 23-му році відносно 2021 року на 721,83% більш ніж в сім разів. Чистий прибуток складає значно меншу суму але вона відповідає збільшенню попереднього показника практично в вісім разів. Динаміка середньорічної вартості основних фондів також позитивна, але збільшення відбувається меншими темпами: у 2021 році - 19 793, 1 тис. грн., у 2022 році

ця сума зменшилась та склала 69,75% від показника в попередньому періоді, у 2023 році практично повернулася до показника у 2021 році.

Чисельність працівників на підприємстві збільшується не такими великими темпами як економічні показники: у 2023 році на підприємстві працювало 50 осіб, відносно до 2021 року відсоток збільшення складає 131,58%. Фондоозброєність підприємства відображає оснащеність праці виробничими основними фондами, змінилась в меншу сторону та 2023 році склала 76,75% від показника 2021 року.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «СУШИ
ПРОДУКТ ПЛЮС» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р/ 2022р	2023р/ 2021р
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн	305480,90	395890,50	825429,10	129,60	208,50	270,21
2. Собівартість реалізованих товарів, тис.грн.	271177,30	355750,90	663059,10	131,19	186,38	244,51
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	14484,50	15127,00	104553,30	104,44	691,17	721,83
4. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	11874,30	12398,00	85730,90	104,41	691,49	721,99
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	19793,00	13805,90	19987,70	69,75	144,78	100,98
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38	39	50	102,63	128,21	131,58
7. Фондоозброєність, тис. грн/особа	520,87	354,00	399,75	67,96	112,93	76,75
8. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн/особу	8038,97	10151,04	16508,58	126,27	162,63	205,36
9. Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн/особа	669,91	845,92	1375,72	126,27	162,63	205,36
10. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	6547,70	8243,82	12837,60	125,90	155,72	196,06
11. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	172,31	211,38	256,75	122,68	121,46	149,01
12. Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	14359,00	17615,00	21396,00	122,68	121,46	149,01

Джерело: складено автором за даними [21]

Річна продуктивність праці збільшилась в 2022 році відповідно до 2021 року та склала 126,27%, у 2023 році це збільшення продовжилось та склало 16 508,58 тис.грн. на особу. Середньомісячна продуктивність праці відповідно збільшується пропорційно до попереднього показника та необхідно зауважити, що цей відсоток збільшення менший ніж відсоток збільшення середньомісячної заробітної плати однієї особи. Фонд заробітної плати штатних працівників у 2023 році відповідно до 2021 році року збільшився практично у два рази та склав в 2023 році 12 837,6 тис.грн., причиною такого збільшення є збільшення рівня мінімальної заробітної плати та середньої заробітної плати в Україні в цьому секторі.

Високі темпи розвитку малого підприємства з урахуванням невеликого віку, дозволяють стверджувати, що подальша стратегія повинна бути направлена на утримання позицій на ринку подібних послуг. Об'єм та ємність ринку дозволяє планувати подальше розширення, збільшення асортименту. Загальний рейтинг українських компаній за класом «Неспеціалізована оптова торгівля» відображає можливості збільшення обороту компанії в середньому у 10 разів (табл.5).

Таблиця 2.5

ТОП 10 українські компанії за класом «Неспеціалізована оптова торгівля» в 2023 році, грн

Компанії	Оборот	Рейтинг
ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	40 716 981 000	1
ДЕРЖАВНА КОМПАНІЯ «УКРСПЕЦЕКСПОРТ»	32 166 803 000	2
ТОВ «НАВІГЕЙТ ЕКСПЕРТ»	27 141 242 000	3
ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»	16 277 466 000	4
ТОВ ПП «АСБІС-УКРАЇНА»	14 064 862 000	5
ТОВ «ЕРУ ТРЕЙДІНГ»	13 571 856 000	6
ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	12 554 428 000	7
ТОВ «ЛОТКЕР ІНВЕСТМЕНТ»	8 785 707 000	8
ТОВ «ЮК ДИСТРИБЬЮШН»	-	9
ПРАТ «САВ ОРБІКО»	-	10

Джерело: складено автором за даними [2,3,4]

Організаційна структура підприємства оптової торгівлі ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» представлена на рисунку 1, де за підрозділами працюють наступні категорії працівників.

1. Комерційний відділ:

Менеджери з продажу — займаються залученням нових клієнтів, обробкою замовлень і підтримкою постійних партнерів.

Менеджери по роботі з ключовими клієнтами (Key Account Managers) — працюють з великими ресторанами, готелями та мережами.

2. Відділ логістики та постачання:

Логісти — організовують доставку продукції клієнтам та координують маршрути перевезень.

Спеціалісти із закупівель — відповідають за вибір постачальників, замовлення продукції та контроль її постачання.

Експедитори — здійснюють супроводження постачання товару на замовлення.

3. Складський персонал:

Завідувач складу — керує складськими процесами.

Комірники — займаються прийманням, зберіганням та відбором товарів для замовлень.

Вантажники — здійснюють навантажувально-розвантажувальні роботи.

4. Бухгалтерія:

Бухгалтери — обліковують фінансові операції, ведуть документацію та готують звітність.

5. Юридичний відділ:

Юристи — займаються укладанням договорів, вирішенням юридичних питань та супроводом угод.

6. Відділ маркетингу та PR:

Маркетологи — розробляють рекламні кампанії та підтримують імідж компанії на ринку.

Спеціалісти з digital-маркетингу — просувають компанію у цифрових каналах.

7. Адміністративний персонал:

Дирекція — управління підприємством.

Офіс-менеджери — забезпечують організацію роботи офісу, в тому числі інженер з охорони праці.

8. HR-відділ

HR-менеджери — займаються підбором персоналу, адаптацією та розвитком та військовим обліком співробітників.

9. Технічний персонал

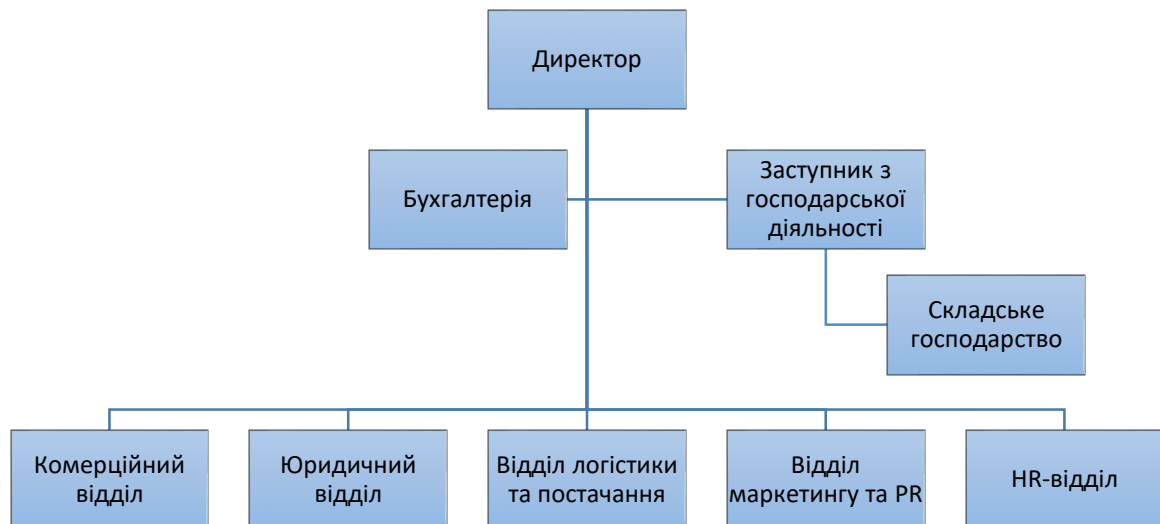


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

Джерело: складено автором за даними що надані підприємством

2.2 Структура персоналу підприємства ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

Структура персоналу підприємства розподіляється наступним чином: 10% адміністративний персонал, в тому числі бухгалтерія; складське господарство 58%; HR відділ та відділ маркетингу та PR по 4%; комерційний відділ 13% співробітників; відділ логістики та постачання складається з 11%

працівників. За віковим складом більшість працівників відносяться до вікової групи 25-40 років це 85%, інші працівники відносяться до групи 41-55 років, працівників пенсійного віку немає. На підприємстві переважно працюють чоловіки що складає 87% від загальної кількості працівників. Здебільшого на підприємстві працюють співробітники які мають професійне технічну або вищу освіту це 42 співробітники тобто 89% працівників. Співробітники які мають тільки повну загальну середню освіту - це вантажники, прибиральниці та інші технічні працівники (табл. 6).

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» у 2024 році

Підрозділ	Кількість		Вік		Стать		Рівень освіти	
	осіб	%	25-40 років	41-55 років	чоловіча	жіноча	повна загальна середня	професійно-технічна або вища
Адміністративний персонал, в т.ч. бухгалтерія	5	10	3	2	3	2		5
Заступник з господарської діяльності, в т.ч. складське господарство	27	58	22	5	30		5	22
HR-відділ	2	4	2			2		2
Комерційний відділ	6	13	6		6			6
Відділ логістики та постачання	5	11	5		4	1		5
Відділ маркетингу та PR	2	4	2		1	1		2
Усього	47	100	40	7	41	6	5	42
%			85	15	87	13	11	89

Джерело: складено автором за даними що надані підприємством

Аналіз показників руху персоналу дають можливість зробити висновки що за 2021-2023 роки чисельність персоналу поступово збільшувалась, в тому числі за рахунок новостворених робочих місць (табл.7). Плинність кадрів за період що аналізується не перевищувала 8% та показник стабільності коливається у проміжку між 67% та 87%. Коливання у 2023 році пов'язані зі створенням нових робочих місць та відповідним добором персоналу. У

зазначеному періоді дані про працівників що працюють більше року на підприємстві практично не змінні, що свідчить про доволі задовільну кадрову політику на підприємстві.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» у 2024 році

ПОКАЗНИКИ	2021	2022	2023	Темпи приросту, %		
				2021/ 2020	2022 2021	2022/ 2020
Прийнято, осіб	2	5	16	250,00	320,00	800,00
з них на новостворені робочі місця	2	1	10	50,00	1000,00	500,00
Вибуло осіб усього	2	4	5	200,00	125,00	250,00
у тому числі з причин:	1	1	4	100,00	400,00	400,00
- власне бажання						
- за згодою сторін						
- закінчення трудового договору	1	3	1	300,00	33,33	100,00
- вихід на пенсію	-	-	-			
- за станом здоров'я	-	-	-			
- у зв'язку зі смертю	-	-	-			
Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб	38	39	50	102,63	128,21	131,58
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	33	34	34	103,03	100,00	103,03
Коефіцієнт обороту з прийому	0,053	0,128	0,320	243,59	249,60	608,00
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,053	0,103	0,100	194,87	97,50	190,00
Загальний коефіцієнт обороту	0,105	0,231	0,420	219,23	182,00	399,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,026	0,026	0,080	97,44	312,00	304,00
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,868	0,872	0,680	100,39	78,00	78,30

Джерело: складено автором за даними що надані підприємством

Як видно з таблиці 3 у першому кварталі 2024 року дані про кількість працівників на підприємстві зменшились. Це пов'язано з мобілізацією працівників. Протягом року на підприємстві вжито заходів щодо бронювання працівників, що призвело до відновлення показників до рівня початку року.

Таблиця 2.8

Витрати на оплату праці працівників ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту, %		
					2022 р/ 2021 р	2023 р/ 2022 р	2023 р/ 2021 р
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38	39	50	102,6	128,2	131,6
2	Фонд оплати праці, тис. грн.	6547,70	8243,82	12837,60	125,9	155,7	196,1
3	Середньорічна з/п одного працівника, тис.грн	172,31	211,38	256,75	122,7	121,5	149,0
4	Середньомісячна з/п одного працівника, грн	14359	17615	21396	122,7	121,5	149,0

Джерело: складено автором за даними що надані підприємством

Структура системи винагородження у частині заробітної плати працівників показує позитивну динаміку та збільшується на 25,9% у 2022 році, 55,7% у 2023 році та за досліджуваний період на 96,1%. Таке зростання пов'язано як зі збільшенням чисельності працівників так і з зростанням мінімальної заробітної плати у країні.

2.3 Аналіз системи підбору персоналу на підприємстві ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

Підбір персоналу для підприємств оптової торгівлі, які орієнтуються на HoReCa (готелі, ресторани, кафе), має свої особливості через специфіку роботи з клієнтами та широкий асортимент продукції.

По-перше, важливо, щоб працівники добре розумілися на продукції. Наприклад, вони повинні знати особливості морепродуктів, спецій, напівфабрикатів та інших товарів. Бажаний досвід роботи у продуктовій сфері або гастрономії.

Другою важливою характеристикою є високі комунікаційні навички. Менеджери часто мають вести переговори з клієнтами та оперативно вирішувати їхні запити.

Третім ключовим моментом є знання логістики. Логісти повинні вміти оптимізувати маршрути та розуміти правила перевезення харчових продуктів, зокрема швидкопсувних.

Також важливими є гнучкість і готовність до інтенсивного графіка, адже робота у сфері HoReCa потребує швидкого реагування на замовлення без затримок.

Менеджерам з продажу варто мати навички роботи з CRM-системами для ефективного управління замовленнями та клієнтськими базами.

Працівники складів мають забезпечувати правильне зберігання продукції та виконувати замовлення згідно з інструкціями.

Крім того, персонал зобов'язаний дотримуватися стандартів якості та безпеки харчових продуктів, таких як ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2005, IDT).

Нарешті, важливо орієнтуватися на високий рівень сервісу, створюючи позитивний досвід для клієнтів.

На підприємстві застосовуються різні методи пошуку персоналу, такі як: використання даних сайтів Work.ua, Rabota.ua; використання інформації від знайомих, співробітників, тих хто раніше працював; дані з чатів, каналів, соцмереж (Viber, Telegram, Instagram, Facebook); регіональні Центри Занятості.

Найбільш результативними джерелами у 2024 році за кількістю кандидатів були:

- Work.ua – 5 кандидатів (62,5%).
- Від співробітників – 3 кандидати (37,5%).

Кандидати які претендують на вакантне місце повинні заповнити анкету, приклад якої представлено у додатку 1. Ця анкета крім основних анкетних даних, допомагає визначити окремо рівень комп'ютерної грамотності, володіння навичками водіння та наявності власного автомобіля, очікувальний рівень заробітної плати, останні 3 місця роботи та основні обов'язки та дохід, відносини з органами правопорядку, контакти осіб які можуть надати

професійну характеристику та джерело про вакантну посаду. Крім анкети претенденти проходять опитування яке складається з двох блоків: перший присвячено визначенню наявності навичок що відповідають обраній посаді, другий розбору коротких ситуаційних завдань (Додаток 3 Приклад тесту на посаду експедитора). Ці документи дають можливість отримати попередню інформацію про претендентів та обрати відповідних для співбесіди.

З метою оцінки ефективності та виявлення недоліків діючої системи підбору персоналу було розроблено анонімне опитування співробітників щодо системи підбору персоналу на підприємстві (дод.1). В опитуванні прийняло участь 36 респондентів, що складає 76% співробітників.

Перше питання було присвячене суб'єктивній оцінці процесу підбору персоналу на підприємстві, якій було запропоновано оцінити за шкалою від 1 до 5 балів. Відповіді розподілились наступним чином: більшість, а саме 32 працівника оцінили систему підбору персоналу у 4 бали; 8 – 3 бали; 1 респондент був цілком незадоволений та 3 абсолютно задоволені (рис.2).

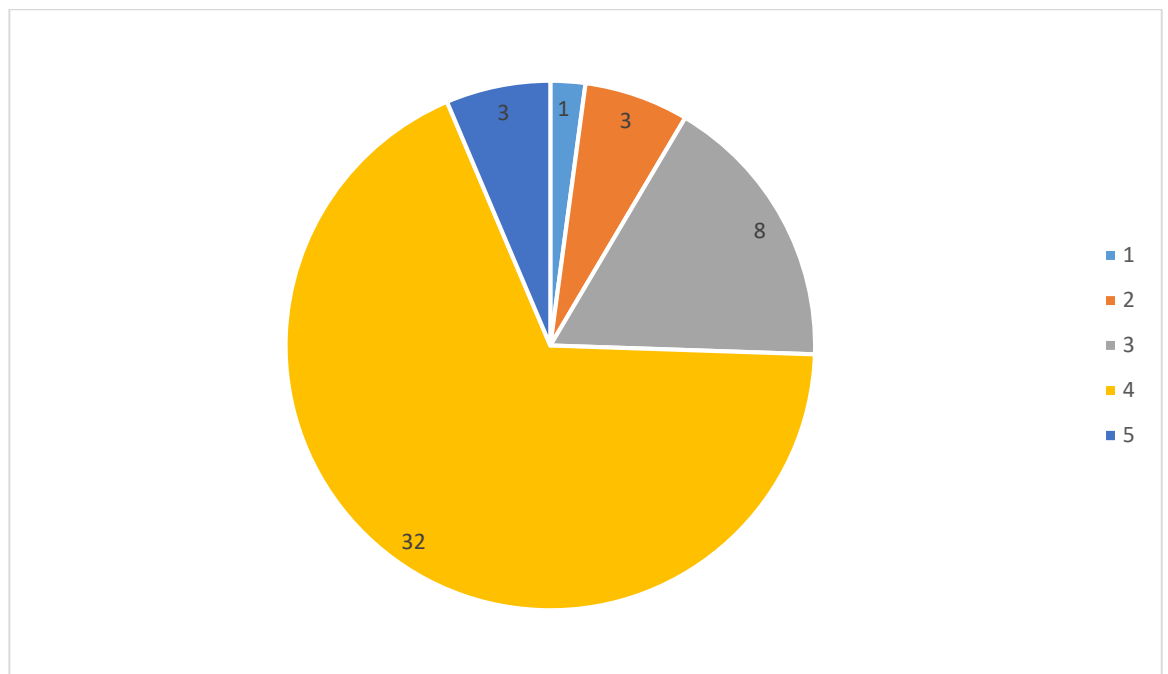


Рис. 2.2 Оцінка процесу підбору персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором за результатами опитування

Друге питання стосувалось зрозумілого та повного представлення інформації про вакансію. Більшість респондентів позитивно охарактеризували

інформованість, але 5 респондентів були повністю не задоволені, що може свідчити про незадоволеність окремої категорії працівників.

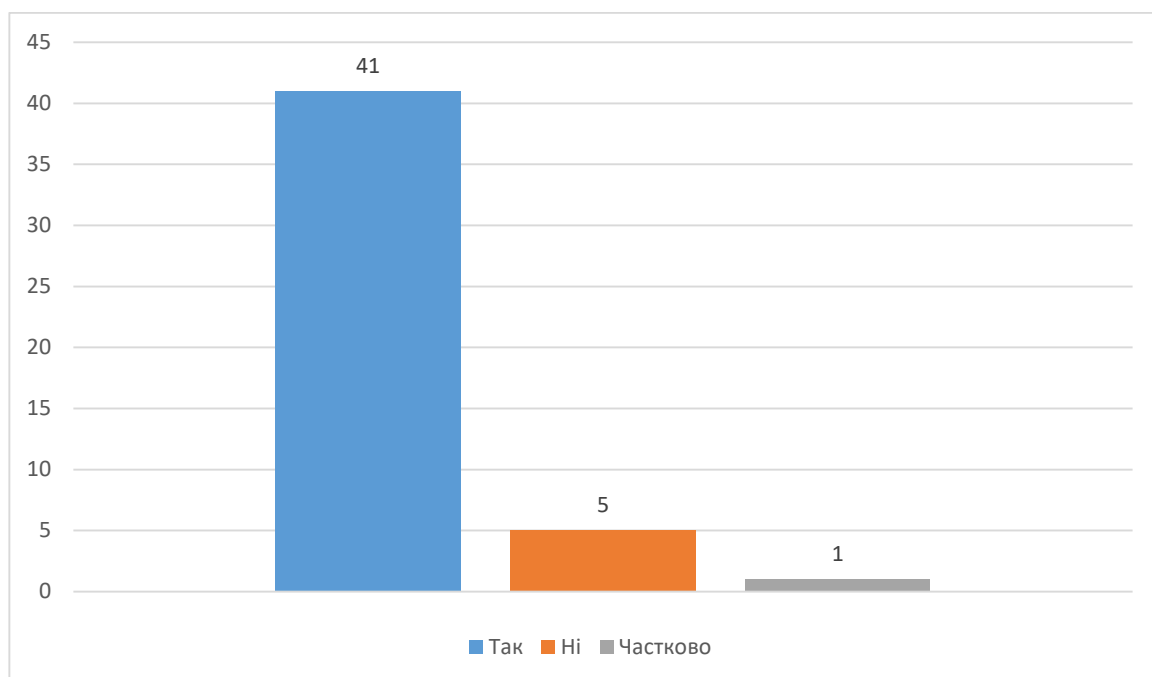


Рис. 2.3 Оцінка інформації про вакансію

Джерело: складено автором за результатами опитування

Наступне питання було спрямовано на оцінку комунікації з рекрутером. Більшість респондентів оцінили роботу рекрутера відмінно або добре, але 4 респондента були повністю незадоволені процесом комунікації з рекрутером (рис. 4).

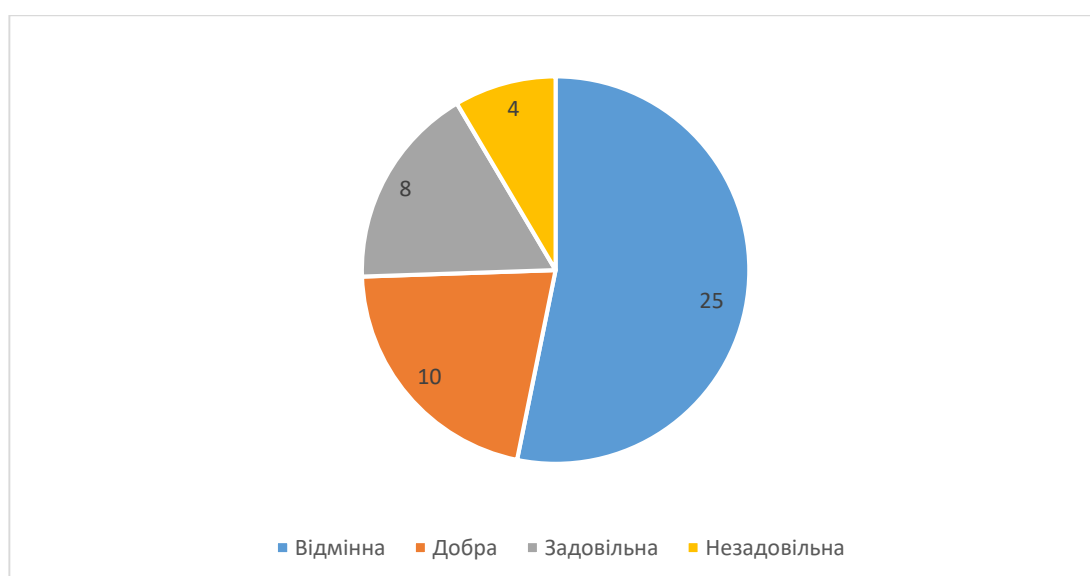


Рис. 2.4 Оцінка комунікації з рекрутером

Джерело: складено автором за результатами опитування

Відповіді на 4 питання присвячені своєчасному інформуванні про етапи відбору. Практично усі респонденти своєчасно отримували необхідну інформацію крім 2 претендентів.

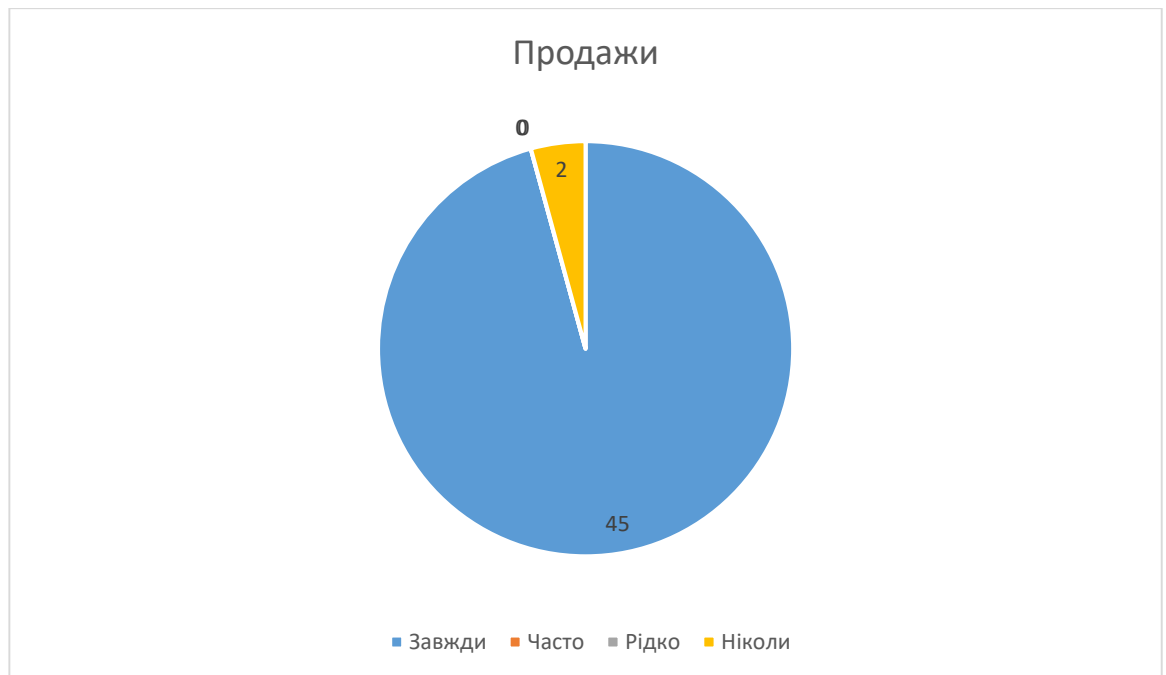


Рис. 2.5 Оцінка своєчасності інформуванні про етапи відбору

Джерело: складено автором за результатами опитування

Питання 5 присвячено виявленню складнощів у процесі підбору персоналу. Практично усі етапи не виявили значних ускладнень, лише деякі респонденти відчули складнощі на етапі подання резюме та узгодження умов праці.

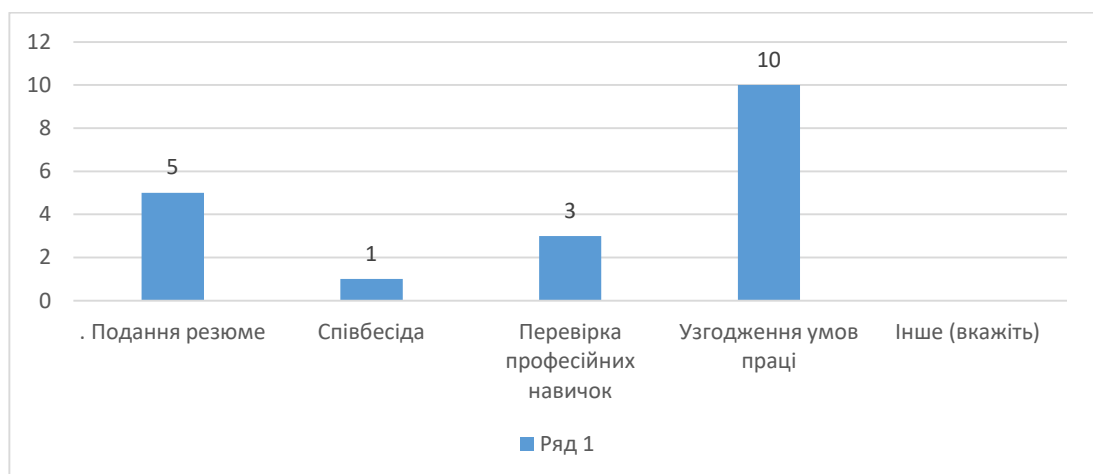


Рис. 2.5 Оцінка своєчасності інформуванні про етапи відбору

Джерело: складено автором за результатами опитування

У наступному питанні було запропоновано висловити пропозиції щодо покращення процесу відбору персоналу. Більшість респондентів не відповіли на це запитання, але декілька пропозицій були спрямовані на посилення розповсюдження інформації про вакантні посади, більшої достовірності у характеристиці посади та зрозумілості критеріїв оцінки кандидатів.

На питання щодо рекомендації нашої компанії як роботодавця усі працівники відповіли «Так», що свідчить про достатньо високій рівень задоволеності працівників діючою системою відбору персоналу. На питання про вподобання у процесі підбору персоналу усі працівники відповіли «співбесіда», дехто ще додав «швидкість прийняття рішення». Останнє питання «Чи було щось, що Вас засмутило або викликало незадоволення?» не надало додаткової інформації, усі співробітники відповіли «Ні».

Використання SWOT-аналізу дозволяє організаціям приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії для досягнення своїх цілей. Відповідно до результатів аналізу діяльності підприємства та діючої системи підбору визначено сильні та слабкі сторони всередині організації, а також можливості та загрози ззовні.



Рис. 2.6 SWOT-аналіз системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

Джерело: розроблено автором на основі [23]

До сильних сторін (Strengths) системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» можна віднести наступні:

- розуміння специфіки HoReCa: hr-фахівці мають розуміння унікальних потреб та вимог до персоналу в готельно-ресторанному бізнесі (наприклад, знання продуктів, специфічні навички обслуговування, розуміння стандартів).
- розвинені мережі контактів: менеджери з персоналу мають налагоджені зв'язки з рекрутинговими агентствами, що спеціалізуються на HoReCa.
- досвід залучення певних категорій персоналу: успішний досвід у залученні певних ключових посад (наприклад, менеджерів з продажів, торгових представників, логістів).

Виявлено наступні слабкі сторони (Weaknesses):

- обмежений пул кандидатів: ринок праці в Україні має обмежену кількість кваліфікованих фахівців, особливо з урахуванням специфіки HoReCa та оптової торгівлі.
- недостатнє використання сучасних технологій: застосовуються застарілих методів пошуку та відбору персоналу (наприклад, переважно пасивне розміщення вакансій, недостатнє використання соціальних мереж, відсутність автоматизованих систем управління наймом).
- тривалий процес найму: процес відбору буває занадто довгим та неефективним, що призводить до втрати цінних кандидатів.
- недостатня увага до оцінки "м'яких" навичок: недостатній акцент на оцінці комунікабельності, клієнтоорієнтованості, стресостійкості, які є критично важливими для роботи з клієнтами HoReCa.

Можливості (Opportunities) для усунення недоліків та слабких місць у системі підбору персоналу:

- розвиток онлайн-платформ та соціальних мереж: активне використання онлайн-платформ з пошуку роботи, соціальних мереж та професійних мереж для залучення ширшого кола кандидатів.

- впровадження сучасних HR-технологій: використання автоматизованих систем управління наймом (ATS), інструментів для онлайн-тестування та відеоінтерв'ю для оптимізації процесу відбору.
- розвиток програм стажування та дуальної освіти: залучення молодих спеціалістів через програми стажування та співпраця з навчальними закладами для підготовки кадрів під потреби підприємства.
- бренд роботодавця: активне формування позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця для залучення кращих талантів.
- використання аналітики даних: аналіз даних про ефективність різних каналів залучення та критерії відбору для постійного вдосконалення процесу найму.

При вдосконаленні системи найму персоналу існують наступні ризики та загрози (Threats):

- посилення конкуренції за таланти: інші компанії в сфері оптової торгівлі та HoReCa можуть активно залучати кваліфікованих співробітників, створюючи конкуренцію за найкращих кандидатів.
- економічна нестабільність: економічні кризи можуть призвести до скорочення ринку праці або, навпаки, до відтоку кваліфікованих кадрів за кордон.
- зміни в законодавстві: зміни в трудовому законодавстві можуть вплинути на процеси найму та умови праці.
- негативні відгуки про роботодавця: негативні відгуки колишніх або нинішніх співробітників можуть ускладнити процес залучення нових кандидатів.
- демографічна ситуація: низька народжуваність та старіння населення можуть призвести до дефіциту молодих кваліфікованих фахівців.
- війна та її наслідки: військова агресія та її соціально-економічні наслідки створюють значні ризики для залучення та утримання персоналу.

Цей SWOT-аналіз може слугувати основою для розробки стратегії вдосконалення системи підбору персоналу для ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС».

РОЗДІЛ 3 ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

3.1 Рекомендації та пропозиції вдосконалення системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

Базуючись на наданих результатах аналізу економічних показників діяльності підприємства, опитування працівників та SWOT-аналізу, стратегія вдосконалення системи підбору персоналу для ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС», повинна включати наступні ключові елементи:

I. Посилення сильних сторін:

Поглиблення та брендування експертності щодо специфіки HoReCa: Регулярно оновлювати знання команди HR щодо актуальних тенденцій, потреб та вимог до персоналу в секторі HoReCa. Залучати внутрішніх експертів (наприклад, успішних менеджерів з продажів) до розробки профілів вакансій та оцінки кандидатів. Підкреслювати в комунікаціях з потенційними кандидатами розуміння компанією специфіки їхньої майбутньої роботи в HoReCa.

Активізація мережі контактів:

Розширення мережі: Систематично розширювати мережу контактів з навчальними закладами, профільними асоціаціями, лідерами думок у сфері HoReCa.

Реферальна програма: Заохочувати діючих співробітників (особливо успішних менеджерів з продажів) до рекомендації потенційних кандидатів.

Масштабування успішного досвіду залучення менеджерів з продажів:

Аналіз успішних кейсів: Проаналізувати попередні успішні кейси найму менеджерів з продажів для виявлення найбільш ефективних каналів, методів оцінки та критеріїв відбору.

Трансфер знань: Поширити цей успішний досвід на залучення інших ключових категорій персоналу.

II. Подолання слабких сторін:

Розширення бази кандидатів:

Активне використання онлайн-платформ: Розширити присутність на спеціалізованих сайтах з пошуку роботи, орієнтованих на HoReCa та суміжні галузі.

Залучення пасивних кандидатів: Використовувати соціальні мережі (LinkedIn, Facebook) та професійні спільноти для пошуку та залучення пасивних кандидатів.

Розвиток власного резерву: Створити та підтримувати базу даних потенційних кандидатів, які можуть бути цікаві компанії в майбутньому.

Географічна диверсифікація: Розглянути можливість залучення кандидатів з інших регіонів України (з урахуванням можливості релокації або дистанційної роботи, якщо це доцільно).

Впровадження сучасних технологій:

Впровадження ATS (Applicant Tracking System): Використовувати автоматизовані системи для управління процесом найму, що дозволить оптимізувати розміщення вакансій, обробку резюме, комунікацію з кандидатами та аналітику.

Онлайн-тестування: Застосовувати інструменти для онлайн-тестування професійних знань та когнітивних здібностей.

Відеоінтерв'ю: Впровадити практику відеоінтерв'ю для первинного відбору кандидатів, що дозволить заощадити час та ресурси.

Використання штучного інтелекту (AI): Розглянути можливість використання AI для первинного скринінгу резюме та виявлення найбільш релевантних кандидатів.

Оптимізація процесу найму:

Стандартизація етапів: Чітко визначити та стандартизувати етапи процесу найму з конкретними термінами для кожного етапу.

Скорочення часу на прийняття рішення: Встановити чіткі терміни для прийняття рішення щодо кандидатів після співбесіди.

Покращення комунікації з кандидатами: Забезпечити своєчасний та прозорий зворотний зв'язок на кожному етапі процесу найму.

Залучення керівників до процесу: Активніше залучати керівників відповідних відділів до процесу співбесід та прийняття рішень.

Підвищення уваги до "м'яких" навичок:

Розробка компетенцій: Визначити ключові "м'які" навички, необхідні для успішної роботи на різних посадах (комунікабельність, клієнтоорієнтованість, стресостійкість, вміння працювати в команді тощо).

Впровадження методів оцінки "м'яких" навичок: Використовувати поведінкові інтерв'ю, ситуаційні завдання, асесмент-центри для оцінки "м'яких" навичок кандидатів.

Залучення до співбесід співробітників з різних відділів: Для отримання більш об'єктивної оцінки комунікативних та командних якостей кандидата.

III. Використання можливостей та мінімізація ризиків:

Розвиток програм стажування та дуальної освіти: Розробити та впровадити програми стажування для залучення молодих талантів. Налагодити співпрацю з навчальними закладами для підготовки кадрів під потреби компанії.

Розвиток бренду роботодавця: Інвестувати в створення позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця через соціальні мережі, корпоративний сайт, участь у галузевих заходах.

Моніторинг ринку праці та конкурентів: Регулярно аналізувати ринок праці, відстежувати активність конкурентів у сфері найму та рівень заробітних плат.

Гнучкість та адаптивність: Бути готовими адаптувати стратегію найму до змін на ринку праці та економічної ситуації. Розробити плани дій на випадок посилення конкуренції за таланти або інших потенційних ризиків.

Управління репутацією: Активно працювати з відгуками про компанію як роботодавця, оперативно реагувати на негативні коментарі.

IV. Моніторинг та оцінка ефективності:

Визначення ключових метрик: Встановити ключові показники ефективності процесу найму (наприклад, час закриття вакансії, вартість найму, якість найму, плинність нових співробітників).

Регулярний аналіз даних: Систематично збирати та аналізувати дані за встановленими метриками для оцінки ефективності впроваджених змін.

Зворотний зв'язок: Регулярно отримувати зворотний зв'язок від наймаючих менеджерів та нових співробітників щодо процесу найму.

Коригування стратегії: На основі результатів аналізу та зворотного зв'язку вносити необхідні корективи до стратегії вдосконалення системи підбору персоналу.

Реалізація цієї комплексної стратегії дозволить ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» значно покращити ефективність процесу підбору персоналу, залучати більш кваліфікованих та мотивованих співробітників, що в свою чергу позитивно вплине на досягнення бізнес-цілей (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Ключові елементи та етапи стратегії вдосконалення системи підбору персоналу для ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

ЕТАПИ	ЕЛЕМЕНТИ	ПРИМІТКИ
I. Посилення сильних сторін	Поглиблення та брендування експертності Активізація мережі контактів Масштабування успішного досвіду залучення менеджерів з продажів	розробки профілів вакансій та оцінки кандидатів; підкреслювати в комунікаціях розуміння компанією специфіки майбутньої роботи розширення мережі; заохочувати діючих співробітників до рекомендації потенційних кандидатів аналіз успішних кейсів; трансфер знань
II. Подолання слабких сторін	Розширення бази кандидатів Впровадження сучасних технологій Оптимізація процесу найму Підвищення уваги до "м'яких" навичок	активне використання онлайн-платформ; залучення пасивних кандидатів; розвиток власного резерву; географічна диверсифікація Впровадження ATS; онлайн-тестування; відеоінтерв'ю; використання штучного інтелекту Стандартизація етапів; скорочення часу на прийняття рішення; покращення комунікації з кандидатами; залучення керівників до процесу розробки компетенцій; впровадження методів оцінки "м'яких" навичок; залучення до співбесід співробітників з різних відділів
III. Використання можливостей та мінімізація ризиків	розвиток програм стажування та дуальної освіти; розвиток бренду роботодавця; моніторинг ринку праці та конкурентів; гнучкість та	налагодити співпрацю з навчальними закладами для підготовки кадрів під потреби компанії; інвестувати в створення позитивного іміджу компанії; відстежувати активність конкурентів у сфері найму та рівень заробітних плат; адаптувати стратегію найму до змін на ринку праці та

	адаптивність; управління репутацією	економічної ситуації; активно працювати з відгуками про компанію як роботодавця
IV. Моніторинг та оцінка ефективності	визначення ключових метрик регулярний аналіз даних зворотний зв'язок коригування стратегії	Встановити ключові показники ефективності процесу найму збирати та аналізувати дані за встановленими метриками зворотний зв'язок від наймаючих менеджерів та нових співробітників щодо процесу найму вносити необхідні корективи до стратегії вдосконалення системи підбору персоналу

Джерело: розроблено автором

Для впровадження подібної стратегії необхідно оцінити рентабельність заходів. Найбільш актуальним на сьогодні є використання цифрових технологій для оптимізації трудовитрат рекрутера компанії. Розглянемо ефективність впровадження Applicant Tracking System (ATS).

Оцінка витрат на впровадження Applicant Tracking System (ATS) є складним завданням, оскільки вартість значно варіюється залежно від багатьох факторів та ключових складових витрат:

1. Вартість програмного забезпечення (Software Acquisition Costs):

Модель оплати: Більшість сучасних ATS використовують модель підписки (SaaS - Software as a Service) з щомісячною або річною оплатою. Існують різні моделі ціноутворення:

За користувача (Per User/Per Recruiter): Вартість залежить від кількості співробітників, які матимуть доступ до системи (рекрутери, менеджери з найму). Зазвичай, чим більша кількість користувачів, тим вигідніша ціна за одного користувача.

За кількість вакансій (Per Job Posting/Per Active Job): Вартість залежить від кількості активних вакансій, які ви публікуєте протягом певного періоду. Ця модель може бути вигідною для компаній з невеликим обсягом найму.

За кількість співробітників (Per Employee): Рідше використовується, але деякі системи тарифікуються залежно від загальної кількості співробітників у компанії.

Фіксована ставка (Flat Rate): Деякі провайдери пропонують фіксовану щомісячну або річну плату незалежно від кількості користувачів або вакансій. Зазвичай підходить для великих компаній з інтенсивним наймом.

За модулі (Pay-Per-Module): Ви платите лише за ті функції та модулі, які вам потрібні (наприклад, окремо за модуль онбордингу, аналітики тощо).

Рівень функціональності: Вартість також залежить від набору функцій, які пропонує ATS. Базові плани можуть включати лише основні функції відстеження кандидатів, тоді як дорожчі плани можуть мати розширені можливості, такі як автоматизація робочих процесів, інтеграція з іншими системами, розширена аналітика, інструменти для відеоінтерв'ю, AI-інструменти для сортування резюме тощо.

Розмір компанії: Ціноутворення часто залежить від розміру вашої компанії (кількість співробітників, обсяг найму).

Орієнтовні діапазони цін (на рік):

Малий бізнес (<100 співробітників): від \$250 до \$3,000. Часто використовують моделі оплати за користувача або за вакансію.

Середній бізнес (100-500 співробітників): від \$3,000 до \$15,000. Можуть використовувати оплату за користувача або фіксовані тарифи.

Великий бізнес (>500 співробітників): від \$15,000 до \$50,000+ (іноді значно вище для enterprise-рішень). Зазвичай використовують фіксовані тарифи або індивідуальне ціноутворення.

2. Витрати на впровадження (Implementation Costs):

Налаштування та конфігурація: Залежно від складності ATS та ваших потреб, можуть знадобитися витрати на налаштування системи, створення робочих процесів, налаштування полів та інтеграцій.

Перенесення даних (Data Migration): Якщо у вас є існуюча база даних кандидатів, може знадобитися оплата за її перенесення до нової ATS.

Інтеграція з іншими системами: Вартість інтеграції ATS з вашими існуючими HR-системами (HRIS), платформами для розміщення вакансій,

календарями, поштовими сервісами тощо. Деякі інтеграції можуть бути стандартними та безкоштовними, інші можуть вимагати додаткової оплати.

Навчання: Витрати на навчання ваших HR-фахівців та менеджерів з найму роботи з новою ATS. Це може включати вартість тренінгових програм, навчальних матеріалів або залучення консультантів.

3. Поточні витрати (Ongoing Maintenance):

Підтримка: Вартість технічної підтримки від провайдера ATS.

Оновлення: Більшість SaaS-рішень включають автоматичні оновлення, але в деяких випадках за певні оновлення або нові функції може стягуватися додаткова плата.

Зберігання даних (Data Storage): Деякі провайдери можуть мати обмеження на обсяг даних, що зберігаються, і стягувати додаткову плату за перевищення лімітів.

Додаткові функції та інтеграції: Вартість підключення додаткових модулів або інтеграцій, які не були включені в базовий план.

Фактори, що впливають на загальну вартість:

- Складність потрібних функцій.
- Кількість користувачів.
- Обсяг найму.
- Необхідність кастомізації.
- Складність інтеграції з існуючими системами.
- Рівень підтримки, що вам потрібен.

Рекомендації для оцінки витрат:

1. Визначення потреб поточні процеси найму, больові точки та вимоги до ATS.

2. Оцінка комерційних пропозицій, усіх складових вартості, включаючи плату за програмне забезпечення, впровадження, навчання, підтримку та можливі додаткові витрати.

3. Розрахунок ROI (Return on Investment) від впровадження ATS: економія часу рекрутерів, підвищення якості найму, покращення досвіду кандидатів, зниження плинності кадрів.

Визначити абсолютно мінімальну кількість працівників, після якої впровадження ATS стає рентабельним, досить складно, оскільки це залежить від багатьох факторів:

Інтенсивність найму: Якщо ваша компанія має постійну потребу у наймі нових співробітників (навіть якщо загальна кількість працівників невелика), ATS може бути рентабельним завдяки економії часу та ресурсів HR-відділу.

Кількість відкритих вакансій одночасно: Якщо у вас часто буває кілька відкритих вакансій одночасно, ATS допоможе ефективно керувати потоком кандидатів.

Складність процесів найму: Якщо ваші процеси найму включають багато етапів, велику кількість кандидатів на одну вакансію, необхідність узгодження з багатьма менеджерами з найму, ATS може значно спростити та пришвидшити ці процеси.

Вартість залучення одного співробітника (Cost Per Hire): Якщо поточні витрати на залучення одного співробітника є високими (включаючи час HR-менеджерів, витрати на розміщення вакансій, адміністративні витрати), ATS може допомогти їх знизити.

Помилки при наймі: Якщо ви часто стикаєтеся з проблемами, пов'язаними з неякісним наймом (висока плинність нових співробітників, низька продуктивність), ATS може допомогти покращити якість відбору та зменшити ці витрати.

Потреба в аналітиці та звітності: Якщо вам потрібні детальні звіти про ефективність процесу найму, ATS надасть вам цінні дані для прийняття обґрунтованих рішень.

Наявність HR-фахівця: Навіть для невеликої компанії, якщо є HR-фахівець, який витрачає значну частину свого часу на рутинні завдання, пов'язані з наймом, ATS може звільнити його час для стратегічніших завдань.

Вартість ATS: Як ми вже обговорювали, вартість ATS варіюється. Існують більш доступні варіанти для малого бізнесу.

Орієнтири оцінки витрат в залежності від кількості працівників компанії:

Компанії до 10-15 співробітників: Для дуже малих компаній з епізодичним наймом, використання безкоштовних або недорогих інструментів (наприклад, Google Forms, електронні таблиці, базові функції LinkedIn) може бути достатнім. Впровадження повноцінної ATS може бути невиправданим через низьку інтенсивність найму.

Компанії від 15-20 до 50 співробітників: Якщо ваша компанія зростає і має більш регулярну потребу у наймі (наприклад, кілька нових співробітників на рік), а HR-менеджер витрачає значний час на організацію процесу, базовий план ATS з оплатою за користувача або за вакансію може вже бути рентабельним. Особливо це актуально, якщо є складнощі з відстеженням кандидатів та комунікацією.

Компанії понад 50 співробітників: Для компаній такого розміру з більш активним наймом, впровадження ATS стає все більш виправданим. Система допомагає стандартизувати процеси, покращити співпрацю між HR та менеджерами з найму, а також надає кращі можливості для аналітики.

HR-менеджер витрачає значну частину свого часу на ручне сортування резюме, розсилку запрошень на співбесіди, ведення таблиць з кандидатами та комунікацію. В такому випадку навіть дешева ATS з базовими функціями може заощадити значну кількість його часу, підвищити ефективність процесу та зменшити ризик пропустити важливих кандидатів.

Розглянемо безкоштовні або недорогі варіанти ATS для українського ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз основних пропозицій ATS-продуктів в Україні

Компанія (програмний продукт)	Умови	Примітки
CleverStaff	40 дол. в місяць за умови оплати за рік для одного користувача	Перші 7 днів безкоштовно Є можливість індивідуального розрахунку (пакет преміум)
IT-Enterprise (рекрутинг)	Інформація відсутня	Платформа зі розгалуженою системою розширень
Breezy	Є безкоштовна версія 171 дол. на місяць для компанії	Онлайн дошка
HURMA	-від 45\$ на місяць за одного користувача. - можна відразу купити тариф від 115\$ на місяць для всієї компанії..	
Greenhouse	Орієнтовна ціна 5000 дол. на рік, варіюється в залежності від запиту	Інтегрується з 400+ сервісами Більше підходить для великих компаній
Zoho Recruit	Вартість залежить від типу клієнта (агентство, корпоративні клієнти, фрилансери). Для рекрутингових агентств ціна стартує від 25€ на місяць за одного рекрутера.	Рекомендують для стартапів та рекрутингових агентств

Джерело: створено автором на основі [24]

У результаті аналізу основних пропозицій продуктів ATS в Україні, оптимальним вважаємо використання можливостей CleverStaff. З урахуванням наявності одного рекрутера на підприємстві та середньоспискової кількості працівників, вартість програмного забезпечення та його обслуговування буде коштувати компанії 480 дол. на рік.

3.2 Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів вдосконалення системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС»

Розрахунок ROI (Return on Investment) від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи підбору персоналу на підприємстві що досліджується складається з визначення впливу на наступні показники ефективності системи підбору персоналу: економія часу рекрутерів, підвищення якості найму, покращення досвіду кандидатів, зниження плинності кадрів.

Розрахунок економії від зменшення часу закриття вакансій рекрутерами може бути здійснений шляхом оцінки витрат, пов'язаних з тривалістю періоду пошуку та найму, та порівняння їх з потенційними вигодами від прискорення цього процесу. Складові поточних витрат, пов'язаних з часом закриття вакансії залежать від прямих витрат на закриття за однієї вакансії, вартості розміщення оголошень на платформах з пошуку роботи, витрати на проведення співбесід, перевірку рекомендацій (час рекрутерів, менеджерів з найму, витрати на проїзд кандидатів, якщо є), вартість проведення тестувань та оцінювання, витрати на програмне забезпечення для управління наймом (ATS) за період відкритої вакансії (пропорційно).

Також існують також непрямі витрати, пов'язані з незакритою вакансією. Перш за все, це втрачена продуктивність, тобто оцінка вартості невиконаної роботи через відсутність працівника на посаді. Це може бути розраховано на основі середньої виручки або прибутку, який міг би принести найнятий співробітник за період пошуку кандидата. Наприклад, якщо середня виручка на одного співробітника становить X на місяць, а вакансія залишається відкритою на Y місяців, потенційна втрата виручки становить $X \times Y$.

Перевантаження існуючих співробітників: витрати на оплату понаднормових годин або зниження продуктивності існуючих працівників, які виконують обов'язки відсутнього колеги.

Зниження якості роботи або помилки: Можливі помилки або зниження якості обслуговування клієнтів через нестачу персоналу.

Вплив на моральний стан команди: Тривала відсутність колеги може негативно вплинути на моральний дух та мотивацію інших співробітників.

Втрачені можливості: Неможливість реалізації нових проєктів або розширення через відсутність необхідного фахівця.

Для визначення втраченого часу потрібно розрахувати середній поточний час закриття вакансії. Для цього необхідно проаналізувати дані за попередній період (наприклад, за останні 6-12 місяців) та розрахувати середній час (у днях або тижнях) від моменту відкриття вакансії до моменту прийняття пропозиції роботи кандидатом. Краще такий аналіз зробити за типами вакансій. В зв'язку з тим, що такі дані не було надано компанією, що досліджується, будемо у подальшому користуватися даними що представлені у [25] та узагальнені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Тривалість закриття вакансій в Україні в 2024 році

Тип посади	Середня тривалість (кількість днів)
Керівні посади	90
Менеджери середньої ланки	55
Досвідчені фахівці	30-45
Фахівці рівня Junior	21
Робітничі посади	14
Середній час закриття вакансій	44

Джерело: за даними [25]

Наступний етап це визначення цільового часу закриття вакансії після впровадження змін. Потрібно встановити реалістичний та обґрунтований цільовий час закриття вакансій після оптимізації процесу рекрутингу (наприклад, впровадження нових інструментів, навчання рекрутерів, покращення процесу співбесід тощо). Визначити різницю між поточним середнім часом закриття вакансії та цільовим часом. Наприклад, якщо

поточний середній час становить 6 тижнів, а цільовий – 4 тижні, економія часу становить 2 тижні на одну вакансію.

Розрахунок економії витрат на одну вакансію складається з:

- пропорційного зменшення прямих витрат: Деякі прямі витрати, такі як вартість розміщення оголошень (якщо вони залежать від тривалості) або використання ATS, можуть зменшитися пропорційно скороченню часу закриття вакансії;
- значна економія непрямих витрат: Основна економія буде досягнута за рахунок скорочення періоду втраченої продуктивності, перевантаження співробітників та інших непрямих витрат. Слід розрахувати економію на основі оцінки щотижневих (або щоденних) непрямих витрат, пов'язаних з незакритою вакансією, та помножити на зекономлений час.

Наприклад, якщо оцінені непрямі витрати становлять Z на тиждень, а економія часу – 2 тижні, економія непрямих витрат на одну вакансію становитиме $Z \times 2$.

Розрахунок загальної економії визначається добутком економії витрат на одну вакансію на загальну кількість вакансій, які компанія закриває протягом певного періоду (наприклад, за рік).

Середній поточний час закриття вакансії, відповідно до таблиці 3.3 складає 44 дні. Цільовий час закриття вакансії після оптимізації може бути зменшено до 30 днів, в такому випадку економія часу на одну вакансію складатиме 14 днів.

Наступний крок оцінка прямих витрат на одну незакрипу вакансію. Для цього потрібно визначити середню заробітну HR-фахівця. За даними [26] на травень 2025 року середня ставка в місті Одеса складає 25 тис. грн., при цьому головний офіс компанії знаходиться у місті Харків де ставка складає 21 тис. грн. За інформацією від компанії оплата праці HR-фахівця в обов'язки якого входить закриття вакансій складає 17500 грн. Одним з критеріїв підвищення мотивації та, відповідно, ефективності виконання обов'язків працівника залежить від можливості підвищення рівня заробітної плати, що є важливим

фактором вдосконалення кадрової політики будь-якої компанії. Середня кількість робочих днів в місяць складає 21 день, тобто вартість роботи фахівця в день складає:

$$17500 : 21 = 833,33 \text{ грн. (втрачена продуктивність, перевантаження).}$$

У разі витрат часу на закриття вакансії у відсотках відповідно до загального обсягу робіт 10% можемо розрахувати подальші можливі витрати.

$$\text{Витрати на закриття однієї вакансії: } 83,33 \cdot 44 = 3666,65 \text{ грн.}$$

$$\text{Кількість вакансій, що закриваються за рік: } 11.$$

$$\text{Загальна річна економія: } 3666,65 \cdot 11 = 40333,17 \text{ грн.}$$

Визначення економії від непрямих додаткових витрат пропонується розрахувати за допомогою визначення витрат від втраченої продуктивності від середньої прибутковості одного працівника, а також визначення потенціалу підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення мотивації працівників у разі усунення перевантаження існуючих співробітників, зниження якості роботи або помилок, впливу на моральний стан команди від тривалої відсутності колеги, недоотримання доходів від втрачених проектів.

Втрачена продуктивність може бути розрахована відносно середньої прибутковості одного працівника у місяць, яка за досліджені 3 роки склала 142,88 тис.грн. Середня відсутність одного працівника буде складати 1,5 місяць відповідно до попередніх розрахунків становитиме 214,32 тис.грн. У разі збереження тенденції середньої кількості вакансій в рік 4 особи витрати на рік складатимуть 857,28 тис.грн.

Інши непрямі витрати можуть вплинути та витікати з перевантаження існуючих співробітників, зниження якості роботи або помилки, впливу на моральний стан команди, втрачених можливостей які можна розрахувати за допомогою визначення потенціалу збільшення продуктивності праці від усунення таких недоліків може досягати 15%. Середня продуктивність праці 1 працівника в місяць складає 963,85 тис. грн. (2021-2023 роки), у разі усунення зазначених недоліків очкується збільшення на 15% що складе 144,58 грн. у місяць та 1734,93 тис. на рік. Усі розрахунки узагальнено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економії від зменшення часу закриття вакансій

Статті витрат	Метрики ефективності найму	Складові	Витрати	Економія	Економічний ефект
Прямі витрати	Time-to-Fill (Час закриття вакансії)	Впровадження ATS	CleverStaff 480 дол. на рік, що складає 19905,88 грн	40333,17 грн. на рік	20427,62 грн. за рік
Непрямі витрати	Втрачена продуктивність	Середня прибутковість одного працівника у місяць 142,88 тис грн	Середня відсутність одного працівника 1,5 місяць 214,32 тис.грн.	Середня кількість вакансій в рік 4: 857,28 тис.грн.	857,28 тис. грн. за рік
	Перевантаження існуючих співробітників	Потенціал збільшення продуктивності праці від усунення таких недоліків складає 15%	Середня продуктивність праці 1 працівника 963,85 тис. грн./рік	1734,93 тис.грн. за рік	1734,93 тис.грн. за рік
	Зниження якості роботи або помилки				
	Вплив на моральний стан команди				
	Втрачені можливості				
Усього					2612,64 тис.грн

Джерело: розраховано автором на підставі даних таблиць 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.3 та [27,28]

Вдосконалення системи підбору персоналу має значний позитивний вплив як на соціально-психологічний клімат у колективі, так і на загальну соціальну ефективність організації.

Ефективна система підбору допомагає залучати кандидатів, які краще відповідають вимогам посади та культурі компанії. Це призводить до вищої задоволеності роботою нових співробітників та знижує рівень плинності кадрів. Стабільний колектив, у свою чергу, сприяє формуванню більш позитивної та довірливої атмосфери. Підвищення рівня залученості та мотивації позитивно впливає на загальний настрій у колективі, працівники більш охоче беруть участь у житті компанії, проявляють ініціативу та демонструють вищу продуктивність. Ретельно відібрані співробітники, які поділяють цінності компанії та мають необхідні міжособистісні навички, легше налагоджують комунікацію та ефективніше співпрацюють між собою. Це сприяє створенню гармонійного робочого середовища.

Неправильний підбір може призвести до появи в колективі співробітників з невідповідними особистісними якостями або цінностями, що може стати причиною конфліктів та напруженості. Вдосконалена система підбору мінімізує такі ризики. Залучення нових співробітників, які органічно вписуються в існуючу корпоративну культуру та підсилюють її, сприяє її зміцненню та поширенню серед усіх членів колективу. Це створює відчуття спільності та єдності. Прозорий та справедливий процес підбору, де кандидати відчувають повагу та отримують чітку інформацію, підвищує довіру співробітників до керівництва та HR-відділу. Вони бачать, що компанія серйозно ставиться до формування своєї команди.

Вплив на соціальну ефективність виражається у наступних показниках:

- Підвищення продуктивності праці: Залучення кваліфікованих та мотивованих співробітників, які відповідають вимогам посади, безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці як окремих працівників, так і команди в цілому.
- Покращення якості продукції та послуг: Компетентний персонал, який якісно виконує свою роботу, сприяє підвищенню якості продукції та послуг, що надаються компанією.

- Зростання інноваційності: Залучення різноманітних талантів та свіжих поглядів може стимулювати інновації та пошук нових, ефективніших підходів до роботи.
- Покращення іміджу компанії як роботодавця: Ефективна система підбору формує позитивний імідж компанії на ринку праці. Задоволені співробітники стають амбасадорами бренду, що полегшує залучення нових талановитих кандидатів у майбутньому.
- Зниження витрат на навчання та адаптацію: Співробітники, які краще відповідають вимогам посади, потребують менше часу та ресурсів на навчання та адаптацію, що підвищує економічну ефективність.
- Соціальна відповідальність: Прозорий та справедливий процес підбору, який забезпечує рівні можливості для всіх кандидатів, незалежно від їхньої статі, віку, національності чи інших ознак, є важливим аспектом соціальної відповідальності бізнесу.
- Внесок у розвиток суспільства: Надаючи гідні робочі місця та сприяючи професійному розвитку громадян, компанія робить свій внесок у соціальний та економічний розвиток суспільства. (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Соціальна ефективність від вдосконалення стратегії підбору персоналу підприємства

Показники	Ефект
Підвищення продуктивності праці	залучення кваліфікованих та мотивованих співробітників
Покращення якості продукції та послуг	якісне виконання власних обов'язків
Зростання інноваційності	інновації та пошук більш ефективних підходів до роботи
Покращення іміджу компанії як роботодавця	позитивний імідж компанії на ринку праці
Зниження витрат на навчання та адаптацію	менше часу та ресурсів на навчання та адаптацію
Соціальна відповідальність	рівні можливості для всіх кандидатів
Внесок у розвиток суспільства	гідні робочі місця

Джерело: розроблено автором за допомогою [29,30]

Таким чином, вдосконалення системи підбору персоналу є стратегічно важливим кроком, який не лише забезпечує компанію кваліфікованими кадрами, але й створює сприятливе та продуктивне робоче середовище, підвищує її соціальну відповідальність та сприяє досягненню довгострокових цілей.

ВИСНОВКИ

Перший розділ присвячено аналізу теоретичних і практичних аспектів формування ефективної системи підбору персоналу на підприємстві. Розглянуто широкий спектр теоретичних концепцій, що лежать в основі рекрутингу, починаючи від теорії людського капіталу, яка підкреслює стратегічну цінність працівників, і закінчуючи теорією сигналів, що пояснює важливість комунікації роботодавця з потенційними кандидатами. Особливу увагу приділено теоріям відповідності "людина-робота" та "людина-організація", які наголошують на значенні гармонійного поєднання особистісних якостей, цінностей та професійних навичок кандидата з вимогами посади та культурою компанії. Рекрутинг розглядається як маркетинговий процес, що вимагає розуміння поведінки кандидатів та формування привабливого бренду роботодавця. У розділі детально описано процедуру підбору персоналу на підприємстві як комплексний процес, що включає визначення потреби, пошук кандидатів з внутрішніх та зовнішніх джерел (з аналізом їхніх переваг та недоліків), багаторівневу оцінку кандидатів з використанням різноманітних інструментів (від аналізу резюме до практичних завдань), прийняття рішення та пропозицію роботи, а також адаптацію нового співробітника. Підкреслено, що ефективний підбір є стратегічно важливим для забезпечення конкурентоздатності та досягнення цілей підприємства.

Окрему увагу приділено формуванню стратегії підбору персоналу, необхідність якої виникає в умовах розширення бізнесу, високої плинності кадрів, складності закриття вакансій, потреби в специфічних фахівцях, високої конкуренції, організаційних змін та неефективності існуючих процесів. Детально розкрито методичні основи розробки такої стратегії, що включають аналіз поточного стану та потреб організації, аналіз ринку праці, визначення цільової аудиторії кандидатів, розробку стратегії залучення та відбору,

планування ресурсів та бюджету, а також впровадження та оцінку ефективності стратегії.

На завершення розділу проаналізовано специфічні чинники, що впливають на ефективність підбору персоналу на підприємствах оптової торгівлі. Серед них виділено необхідність у фахівцях з управління ланцюгами поставок та логістикою, менеджерів з продажу з навичками роботи з бізнес-клієнтами, врахування сезонності попиту, забезпечення конкурентної переваги через якісний персонал, подолання дефіциту кадрів, залучення фахівців з інформаційних систем та онлайн-торгівлі, а також зниження витрат на найм та утримання кваліфікованих співробітників. Обґрунтовано, що розробка ефективної стратегії підбору є критично важливою для успіху підприємств оптової торгівлі в умовах конкурентного ринку.

В другому розділі представлено аналіз ефективності системи підбору персоналу та надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС». Згідно з наданими даними, ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» демонструє вражаючі темпи зростання протягом 2021-2023 років. Виручка компанії збільшилася майже втричі, а чистий прибуток зріс у сім разів. Це свідчить про ефективне управління та успішну стратегію розвитку.

Водночас, чисельність персоналу зростає повільніше, ніж економічні показники. Це означає, що компанія ефективно використовує трудові ресурси, збільшуючи продуктивність праці. Система підбору персоналу також демонструє позитивні результати:

- Використовуються ефективні методи пошуку кандидатів, такі як онлайн-платформи та рекомендації співробітників.
- Ретельний відбір здійснюється за допомогою анкет та опитувань.
- Співробітники загалом задоволені системою підбору та компанією в цілому.
- Плинність кадрів низька, а стабільність висока, що свідчить про ефективну кадрову політику.

Однак, є деякі незначні недоліки, які варто врахувати: недостатня інформативність вакансій для окремих категорій працівників; проблеми з комунікацією з рекрутером у деяких випадках.

Загалом, ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» має міцну основу для подальшого зростання. Компанія демонструє високі економічні показники та ефективну систему підбору персоналу. Для подальшого розвитку запропоновано здійснити наступні заходи:

- Посилити інформаційну складову щодо вакансій.
- Провести навчання для рекрутерів з метою покращення комунікативних навичок.
- Розглянути можливість розширення каналів пошуку персоналу.
- Продовжувати моніторинг задоволеності співробітників.
- Провести аналіз ринку заробітних плат.
- Оцінити доцільність розширення відділу HR.

На підставі SWOT-аналізу системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» запропоновано розробити стратегію вдосконалення системи підбору персоналу підприємства, яка дозволить зберегти позитивну динаміку розвитку та залучити найкращих фахівців на ринку праці.

Проведений аналіз соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з вдосконалення системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» демонструє значний потенціал для отримання як економічних вигод, так і позитивних соціальних змін.

Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів, зокрема використання ATS CleverStaff, проявляється у зменшенні прямих витрат на рекрутинг, що за попередніми розрахунками може скласти 20 427,62 грн. на рік. Ключовим фактором економії є скорочення часу закриття вакансій з поточних 44 днів до прогнозованих 30 днів.

Значно вагомішим є економія непрямих витрат, які виникають внаслідок тривалого періоду незакритої вакансії. За оцінками, втрати від зниження продуктивності одного працівника становлять близько 214,32 тис. грн. за 1,5

місяці відсутності. При середній кількості вакансій 4 на рік, загальні річні втрати сягають 857,28 тис. грн. Впровадження ефективнішої системи підбору дозволить суттєво скоротити цей період, мінімізуючи втрати прибутку.

Окрім того, вдосконалення системи підбору має потенціал для підвищення продуктивності праці існуючих співробітників за рахунок усунення перевантаження, пов'язаного з виконанням обов'язків відсутніх колег. Очікуване зростання продуктивності може становити до 15%, що в грошовому еквіваленті може принести компанії додатково 1 734,93 тис. грн. на рік. Загальний економічний ефект від запропонованих заходів оцінюється у 2 612,64 тис. грн. на рік.

Соціальна ефективність від вдосконалення системи підбору персоналу ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» проявляється у покращенні ряду важливих аспектів:

- підвищення продуктивності праці завдяки залученню більш кваліфікованих та мотивованих співробітників, які краще відповідають вимогам посади.
- покращення якості продукції та послуг внаслідок якісного виконання обов'язків компетентним персоналом.
- зростання інноваційності за рахунок припливу нових талантів та свіжих ідей.
- покращення іміджу компанії як роботодавця, що полегшує залучення майбутніх цінних кадрів.
- зниження витрат на навчання та адаптацію нових співробітників завдяки їх кращій відповідності посаді.
- підвищення соціальної відповідальності компанії через забезпечення прозорого та справедливого процесу найму з рівними можливостями для всіх кандидатів.
- внесок у розвиток суспільства шляхом надання гідних робочих місць та сприяння професійному розвитку громадян.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів з вдосконалення системи підбору персоналу для ТОВ «СУШИ ПРОДУКТ ПЛЮС» є не лише економічно вигідним, але й сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню соціальної ефективності діяльності компанії та зміцненню її позицій на ринку праці як відповідального та привабливого роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вонберг Т., Дмитрук С., Крочак В. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>
2. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С.239-251 DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-42
3. Ведерніков М. Д. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління машинобудівним підприємством/ М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 1. №. 59. С. 32–44
4. Особливості особистісних стратегій життєдіяльності в умовах невизначеності середовища : монографія / Ю.М. Швалб, Л.А. Варава, О.Л. Вернік, О.М. Дячок, Т.М. Кирпенко, О.В. Павленко; за ред. Ю.М. Швалба. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 274 с.
5. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management / C. Lisbeth. *BRQ Business Research Quarterly*. 2019. 22(3). P. 207–215.
6. Tuan L.T. Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR Practices, IDEals, and Organizational Politics. *International Public Management Journal*. 2017. 20(4). P. 648–674.
7. Simbeck K. HR analytics and ethics. *IBM Journal of Research and Development*. 2019. 63(4/5). P. 9:1 - 9:12.
8. Choi B. Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakthrough Innovation / B. Choi, T. Ravichandran, G.C. O'Connor. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2019. 66(4). P. 529–541.

9. Соціологія: підручник / Ю. Ф. Пачковський, Н. В. Коваліско, І. В. Городняк та ін. ; за ред. д-ра соціол. наук, проф. Ю. Ф. Пачковського. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 418 с.
10. Базалійська Н.П., Кошонько О.В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 1. С. 22–31. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-4>
11. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
12. Гончарова С.Ю. Скринінг як технологія швидкого добору персоналу підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф.*, Харків-Торунь, 3-4 березня 2020 р. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. С. 159–161.
13. Кичко І., Забаштанський, М. Новітні підходи до залучення персоналу бізнес-структур в умовах цифрової економіки: економічна та соціальна ефективність. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3(31). С. 7–18.
14. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.1. № 1. С. 92–110.
15. Кравчук О.І., Варіс І.О., Демешко А.С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 49–60.
16. Мутерко Г.М. Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2> (дата звернення: 25.03.2025)
17. Назарова Г. В. Використання засобів діджиталізації у рекрутингу персоналу підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-*

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

18. Фединець Н.І., Нагорна П.М. Застосування інформаційних технологій організації набору персоналу як передумова формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 77–84.

19. Сайт Суши продукт <https://sushi-product.com/ua>

20. Сайт YOUCONTROL
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41453496/

21. Сайт Опендатабот <https://opendatabot.ua/c/41453496>

22. Сайт Clarity-project <https://clarity-project.info/edr/41453496>

23. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський, Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення: 25.03.2025)

24. 5 популярних систем управління кандидатами (ATS): огляд для рекрутерів URL: <https://happymonday.ua/5-populyarnyh-ats> (дата звернення 28.04.2025)

25. Наскільки швидко закриваються вакансії в Україні? Найцікавіше з дослідження ринку праці URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/naskilki-shvidko-zakrivayutsya-vakansiyi-v-ukrayini-naytsikavishe-z-doslidzhennya-rinku-pratsi> (дата звернення 28.04.2025)

26. HR-менеджер: середня зарплата в Україні URL: <https://www.work.ua/salary-hr-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80/> (дата звернення 01.05.2025)

27. Архів валютних курсів URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/2025-05-01/> (дата звернення 02.05.2025)

28. Пробуджуючи потенціал: мистецтво ефективної мотивації співробітників URL: <https://academyocean.com/ua/blog/post/probudzhuyuchi-potencial-mistectvo-efektivnoyi-motivaciyi-spivrobitnikiv> (дата звернення 02.05.2025)

29. Панченко В. А., Панченко О. П. Контроль ефективності бізнесу: методологічні підходи до аналізу соціально-економічної ефективності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. (2023). 38. 385-392. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/940> (дата звернення 02.05.2025)

30. Вербовський І., Кисла О. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації). *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». Вип. 19(38). 2024. С. 24.

31. Познанська І. В., Лошенюк І. Р. Вплив війни в Україні на світову торгівлю та ланцюги постачання. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2023. №4. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8826>

32. Познанська І. В., Пужанський І. М. Стратегічні підходи до управління людськими ресурсами у сучасних умовах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (90-91). С. 40-52.

33. Познанська І.В. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5570> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-103>

ДОДАТКИ

Додаток 1

Опитування щодо оцінки процесу підбору персоналу

Шановний респонденте,

Ваші відповіді допоможуть нам вдосконалити процес підбору персоналу. Опитування є анонімним, а його заповнення займе не більше 5 хвилин.

Питання 1. Загальна оцінка процесу підбору:

Оцініть процес підбору персоналу за шкалою від 1 до 5:

1 ☐ — Дуже незадоволений(а)

5 ☐ — Повністю задоволений(а)

[1] [2] [3] [4] [5]

Питання 2. Чи була інформація про вакансію зрозумілою та повною?

1.Так

2.Частково

3.Ні

Питання 3. Як би Ви оцінили комунікацію з рекрутером?

1.Відмінна

2.Добра

3.Задовільна

4.Незадовільна

Питання 4. Чи отримували Ви своєчасну інформацію про етапи відбору?

1.Завжди

2.Часто

3.Рідко

4.Ніколи

Питання 5. Які етапи процесу були для Вас найскладнішими? (можна обрати кілька варіантів)

1. Подання резюме

2.Співбесіда

3.Перевірка професійних навичок

4.Узгодження умов праці

5.Інше (вказіть)

Питання 6. Чи є у Вас пропозиції щодо покращення процесу відбору?

[Відкрите поле для відповіді]

Питання 7. Чи порекомендували б Ви нашу компанію як роботодавця?

1.Так

2.Ні

Питання 8. Що найбільше сподобалося у процесі підбору персоналу?

[Відкрите поле для відповіді]

Питання 9. Чи було щось, що Вас засмутило або викликало незадоволення?

[Відкрите поле для відповіді]

Дякуємо за співпрацю!

Фінансова звітність малого підприємства 2023

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	218.40	143.30
первісна вартість	1001	380.70	380.70
накопичена амортизація	1002	162.30	237.40
Основні засоби:	1010	19 987.70	13 805.90
первісна вартість	1011	25 278.40	19 043.60
знос	1012	5 290.70	5 237.70
Усього за розділом I	1095	20 304.30	13 949.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	86 372.60	254 275.60
у тому числі готова продукція	1103	64 644.30	223 415.50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 483.70	209 898.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7 817.00	657.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	46 683.10	57 572.70
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 148.00	10 008.60
Витрати майбутніх періодів	1170	159.20	55.60
Інші оборотні активи	1190	1 138.00	4 544.20
Усього за розділом II	1195	156 801.60	537 012.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	177 105.90	550 961.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 618.00	3 618.00
Додатковий капітал	1410	0.00	7 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27 460.10	113 104.10
Усього за розділом I	1495	38 078.10	123 722.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	232.20	508.10
Короткострокові кредити банків	1600	17 117.50	34 073.50
товари, роботи, послуги	1615	74 391.20	238 583.40
розрахунками з бюджетом	1620	2 751.20	6 367.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 721.40	6 336.80
розрахунками з оплати праці	1630	0.20	
Інші поточні зобов'язання	1690	44 535.50	147 706.90
Усього за розділом III	1695	138 795.60	426 731.30
Баланс	1900	177 105.90	550 961.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	825 429.10	395 890.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	663 059.10	355 750.90
Інші операційні доходи	2120	4 323.50	527.10
Інші операційні витрати	2180	60 326.40	25 479.00
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	1 813.80	60.70
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	829 752.60	396 417.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	725 199.30	381 290.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	104 553.30	15 127.00
Податок на прибуток	2300	18 822.40	2 729.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	85 730.90	12 398.0

Фінансова звітність малого підприємства 2021

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	360.50	286.70
первісна вартість	1001	374.10	374.10
накопичена амортизація	1002	13.60	87.40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	24.70
Основні засоби:	1010	3 278.00	19 793.70
первісна вартість	1011	4 894.40	22 736.20
знос	1012	1 616.40	2 942.50
Усього за розділом I	1095	3 638.50	20 105.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	25 098.40	47 985.70
у тому числі готова продукція	1103	17 313.90	26 548.20
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11 174.80	11 355.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	825.20	3 088.80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	79.60	6 920.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	245.40	302.60
Витрати майбутніх періодів	1170	11.70	96.60
Інші оборотні активи	1190	8.90	271.80
Усього за розділом II	1195	37 444.00	70 020.70
Баланс	1300	41 082.50	90 125.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 618.00	10 618.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 187.90	15 062.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	2 172.80
Усього за розділом I	1495	6 805.90	23 507.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	68.50	82.90
товари, роботи, послуги	1615	28 458.50	49 448.70
розрахунками з бюджетом	1620	145.70	536.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	145.70	508.70
розрахунками зі страхування	1625	4.60	0.10
розрахунками з оплати праці	1630	20.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 579.30	16 550.50
Усього за розділом III	1695	34 208.10	66 535.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	41 082.50	90 125.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	305 460.40	136 049.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	271 177.30	124 105.10
Інші операційні доходи	2120	20.50	444.00
Інші операційні витрати	2180	19 819.10	8 751.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	305 480.90	136 493.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	290 996.40	132 856.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	14 484.50	3 636.60
Податок на прибуток	2300	2 610.20	662.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11 874.30	2 974.00

Додаток 2

АНКЕТА

Соискателя на вакантную должность _____

1. Фамилия, имя, отчество: _____
2. Дата, место рождения: _____
3. Семейное положение: _____
4. Дети, возраст _____
5. Родители (ФИО, род занятий): _____
6. Супруг(а) (ФИО, род занятий): _____
7. Ваш домашний адрес (прописка) _____
(проживание) _____
8. Контактный телефон _____
9. Образование: _____
10. Компьютерная грамотность (подчеркнуть): - *свободно работаю*;
- *владею основами работы*; - *не владею навыками работы*.
11. С какими компьютерными программами Вы знакомы? _____
12. Наличие водительского удостоверения: А В С Д Е _____
стаж вождения _____ наличие личного автомобиля _____
13. С какой минимальной заработной платы Вы хотели бы начать свою трудовую деятельность в данной должности? _____

14. Ваша трудовая деятельность (последние 3 места работы)

Название предприятия	Период работы	Должность	Причина ухода	Адрес, телефон
Обязанности, которые Вы выполняли				
Обязанности, которые Вы выполняли				

Обязанности, которые Вы выполняли				
Обязанности, которые Вы выполняли				

15. Вана доход на последнем месте работы? _____

	<i>Да</i>	<i>Нет</i>	<i>Иногда</i>
Употребляете ли Вы алкоголь?			
Вы курите?			

16. Были ли у Вас приводы в милицию, если да, то по какой _____

17. Имеется ли у Вас судимость, если да то за что _____

18. Перечислите Ф.И.О. людей (не родственников), которые могут дать профессиональную характеристику, и укажите номера телефонов, по которым с ними можно связаться:

19. Откуда Вы получили информацию о возможности трудоустроиться в нашу фирму (указать источник, Ф.И.О.)? _____

_____ *Дата*

_____ *Подпись*

1 БЛОК

1. Чи запізнавалися ви коли-небудь на доставку, і якщо так, то як ви справлялися із ситуацією?

2. Чи знайомі ви з базовим технічним обслуговуванням авто?

3. Чи були ви у ситуації, коли вам доводилося вирішувати непередбачувані обставини чи проблеми, наприклад, механічні поломки?

4. Які навички та вміння, які ви маєте, роблять вас відповідним кандидатом на цю роль?

2 БЛОК

1. Чи вважаєте ви, що навички спілкування є важливим аспектом вашої роботи як водіїв?

2. Як би ви надійшли в ситуації, коли ваша доставка спізнюється, а клієнт незадоволений чи сердиться на вас?

3. Як ви готуєтеся до поведінки інших автомобілістів на дорозі, і як ви справляєтеся з ситуаціями, коли водії поводяться небезпечно чи недбало?

4. Якою є ваша стратегія для забезпечення постійного дотримання термінів виконання роботи?

7. Як би ви зробили в ситуації, коли клієнт просить про позику, наприклад, доставити для нього посилку вашим маршрутом?
