



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління системою відбору персоналу ТОВ «Укрриба компанії» в  
сучасних умовах»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
**Серафима Андрія Руслановича**  
(*прізвище, ім'я, по-батькові*)

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
(*підпис*)

**Янків Мирон Дмитрович**  
(*прізвище, ім'я, по-батькові*)  
**доктор економічних наук, професор**  
(*науковий ступінь, вчене звання*)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(*підпис*)

**Ситник Василь Богданович**  
(*прізвище, ім. 'я, по-батькові*)  
**заступник директора ТОВ «Укрриба компанії»**  
(*науковий ступінь, вчене звання або посада*)

**Львів - 2026**

Кафедра	<u>менеджменту та міжнародного бізнесу</u>
Ступінь	<u>бакалавр</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу  
Копитко В. І.  
«\_\_» жовтня 2025 року

## З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЕВІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**Серафиму Андрію Руслановичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Управління системою відбору персоналу ТОВ «Укрриба компанії» в сучасних умовах»**

Керівник роботи Янків Мирон Дмитрович  
доктор економічних наук, професор  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2025 року №150

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Рис. 1.1 – 1.5 і табл. 1.1. – 1.2 - теоретико-методологічні засади аналізу удосконалення системи відбору персоналу на підприємстві в сучасних умовах.

Рис. 2.1 – 2.7 і табл. 2.1. – 2.9 аналіз та оцінка стану відбору кадрів у ТОВ «Укрриба компанії».

Рис. 3.1 – 3.7 і табл. 3.1 – 3.4 – напрями вдосконалення системи відбору персоналу ТОВ «Укрриба компанії» в сучасних умовах.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувач \_\_\_\_\_  
( підпис )

Серафим А. Р.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Янків М. Д.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Андрій Серафим. Управління системою відбору персоналу ТОВ «Укрриба компані» в сучасних умовах. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 68 сторінок, включаючи 15 таблиць, 19 рисунків. Досліджено професійний відбір персоналу як складову менеджменту персоналу; вивчено джерела оновлення та поновлення персоналу в організації; описано методи професійного відбору персоналу та їх характеристику; розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «Укрриба компані»; проаналізовано методи відбору персоналу у ТОВ «Укрриба компані»; ознайомлено з особливостями відбору персоналу на українському ринку праці в умовах війни; надано пропозиції щодо підвищення ефективності процедури відбору персоналу на ТОВ «Укрриба компані»; розроблено механізм автоматизації відбору персоналу на ТОВ «Укрриба компані».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

**Ключові слова:** відбір, удосконалення, персонал, джерела, оцінка, метод, підприємство.

## ANNOTATION

Andriy Seraphim. Management of the personnel selection system of LLC "Ukrryba Company" in modern conditions. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026.

The volume of the work is 68 pages, including 15 tables, 19 figures.

Professional personnel selection as a component of personnel management is studied; sources of personnel renewal and renewal in the organization are studied; methods of professional personnel selection and their characteristics are described; organizational and economic characteristics of LLC "Ukrryba Company" are considered; methods of personnel selection in LLC "Ukrryba Company" are analyzed; features of personnel selection in the Ukrainian labor market in war conditions are introduced; proposals are made to improve the efficiency of the personnel selection procedure at LLC "Ukrryba Company"; a mechanism for automating personnel selection at LLC "Ukrryba Company" is developed.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

**Key words:** selection, improvement, personnel, sources, assessment, method, enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	9
1.1 Професійний відбір персоналу як складова менеджменту персоналу .....	9
1.2 Джерела оновлення та поновлення персоналу в організації..	21
1.3 Методи професійного відбору персоналу та їх характеристика.....	25
Висновки до I розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ВІДБОРУ КАДРІВ У ТОВ «УКРРИБА КОМПАНІ».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрриба компані».....	29
2.2 Аналіз методів відбору персоналу у ТОВ «Укрриба компані».....	41
Висновки до II розділу.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УКРРИБА КОМПАНІ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	51
3.1 Особливості відбору персоналу на українському ринку праці в умовах війни .....	51
3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності процедури відбору персоналу на ТОВ «Укрриба компані» .....	57
3.3 Розробка механізму автоматизації відбору персоналу на ТОВ «Укрриба компані».....	62
Висновки до III розділу.....	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

## ВСТУП

*Актуальність обраної тематики роботи.* У сучасних умовах персонал як ніколи раніше виступає ключовою основою забезпечення результативної діяльності підприємств та організацій, без якої неможливий розвиток і досягнення стратегічних цілей у динамічному та нестабільному середовищі. Працівники є основним ресурсом, що значною мірою визначає ефективність функціонування організації в цілому. Їхній внесок у реалізацію цілей підприємства залежить передусім від ефективності системної роботи з кадрами, яка починається з процесу відбору працівників, і саме якість його проведення визначає, наскільки вагомим буде внесок кожного співробітника у формування кінцевого результату.

Незважаючи на воєнний стан, питання залучення працівників залишаються важливими для значної кількості роботодавців — як великих компаній, так і представників малого бізнесу.

Для українських підприємств потреба вдосконалення наявних підходів до процесу найму персоналу стає особливо актуальною з огляду на ситуацію на ринку праці та складнощі з пошуком висококваліфікованих спеціалістів. Саме тому вирішення проблем ефективного пошуку, відбору та подальшого працевлаштування кваліфікованих працівників сприятиме підвищенню загальної результативності підприємства в умовах ринкової конкуренції, а дослідження в цьому напрямі залишаються надзвичайно актуальними.

*Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми.* Саме кадровий потенціал визначає подальшу долю компанії: її успішність, рівень конкурентоспроможності та перспективи розвитку, оскільки саме працівники забезпечують ефективне використання всіх видів ресурсів, що перебувають у розпорядженні організації. Недостатній рівень професійної підготовки спеціаліста, брак знань або мотивації можуть суттєво вплинути як на результати діяльності підприємства, так і на професійне майбутнє самого працівника. Суть проблеми полягає в тому, що людина може вважатися

компетентною у певній галузі, однак вибір відповідної професійної сфери не завжди є правильним, що, відповідно, не забезпечує очікуваної результативності.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.* Вагомий внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів технологій підбору персоналу в організаціях зробили такі науковці, як О.В. Кир'янова, А.М. Колот, А. Коняєва, Т.Г. Луготова, І.С. Марченко, К.Г. Наумік, В.М. Петюх, Г.І. Писаревська, Я.С. Семеняк, Т.С. Столярчук, Т.С. Шульгіна, С.В. Іванова, О.В. Ачкасова, а також дослідники Л.М. Балабанова, Г.В. Вахітова, В.В. Ващенко, К.П. Качан та інші. Незважаючи на значну кількість розроблених систем підбору персоналу та концепцій управління людськими ресурсами, представлених у науковій та економічній літературі, питання вдосконалення методик відбору кандидатів і управління персоналом залишаються недостатньо дослідженими, оскільки особливості функціонування сучасних підприємств та їхні стратегії змінюються з часом разом із потребами працівників.

*Об'єктом дослідження* бакалаврської роботи є система управління персоналом, кадрова політика та сучасні технології підбору працівників як інструмент підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Укрриба компанії».

*Предметом дослідження* виступають система управління персоналом та технології підбору працівників, які використовуються на підприємстві та формують його конкурентні переваги на ринку праці.

*Мета кваліфікаційної роботи* полягає в тому, щоб на основі аналізу наукової літератури та критичного дослідження практики діяльності підприємства теоретично обґрунтувати й розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення сучасних методів підбору персоналу в організації.

*Досягнення поставленої мети* передбачає вирішення в роботі таких завдань:

- дослідити професійний відбір персоналу як важливу складову системи управління персоналом;
- проаналізувати джерела формування та оновлення кадрового складу

організації;

- охарактеризувати методи професійного відбору персоналу та їх особливості;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ТОВ «Укрриба компані»;
- здійснити аналіз методів відбору персоналу на підприємстві ТОВ «Укрриба компані»;
- визначити особливості підбору працівників на українському ринку праці в умовах воєнного стану;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності процедури відбору персоналу в ТОВ «Укрриба компані»;
- розробити механізм автоматизації процесу відбору персоналу на підприємстві.

*Методи дослідження* – системний підхід, метод систематизації, історичний метод, аналітичний підхід, логічний аналіз, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи розрахунків, емпіричний метод, узагальнення та екстраполяція. Також у процесі дослідження використовувалися аналіз друкованих джерел, логічний аналіз, описовий метод, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні розрахунки, а також аналіз і узагальнення інформації з мережі Інтернет та інших джерел.

*Інформаційною базою* дослідження виступають офіційні періодичні та монографічні видання, теоретичні й методологічні праці вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-довідкові матеріали, а також внутрішні документи підприємства ТОВ «Укрриба компані».

*Практичне значення* отриманих результатів полягає в тому, що вони дають змогу комплексно та послідовно застосовувати сучасні підходи до аналізу системи методів підбору персоналу на підприємстві, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Укрриба компані».

*Структура кваліфікаційної роботи* включає вступ, три розділи, висновки та додатки; робота містить 68 сторінок друкованого тексту, 15 рисунків, 19 таблиць і 69 використаних літературних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 1.1 Професійний відбір персоналу як складова менеджменту персоналу

Результативність функціонування організації в умовах ринкової економіки значною мірою визначається забезпеченістю економічними ресурсами, а також наявністю трудового потенціалу. Одним із ключових завдань кадрової політики є визначення та контроль оптимальної чисельності працівників, необхідної для забезпечення запланованого обсягу виробництва. З цією метою на підприємствах здійснюються відповідні розрахунки, спрямовані на встановлення нормативної кількості персоналу. Водночас під впливом розширення виробництва, трансформацій у зовнішньоекономічному середовищі та посилення конкуренції з боку бізнесу і кадрових структур вимоги до працівників постійно підвищуються.

Формування потреби у працівниках підприємства зумовлюється рядом факторів, які визначають необхідність комплектування штату. До таких факторів належать організаційна структура підприємства, напрям його діяльності, рівень технологічного розвитку, індивідуальна продуктивність праці, обсяг та структура робочого часу, а також обрана управлінська стратегія.

Рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою обумовлюється наявністю унікальних ресурсів, сучасних технологій, ефективно організованих бізнес-процесів та професійних компетентностей працівників. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційного середовища дедалі більшого значення набувають фахівці, які мають міждисциплінарні знання, високий інтелектуальний потенціал, здатність орієнтуватися на потреби ринку та застосовувати набуті знання у практичній діяльності.

Доцільно чітко розмежовувати поняття «підбір персоналу» та «відбір персоналу». Відповідно до положень «Концепції підбору і набору персоналу», підбір передбачає формування необхідного резерву кандидатів на різні посади та спеціальності, з якого в подальшому здійснюється відбір найбільш придатних працівників для підприємства. Обсяг роботи, пов'язаний із набором персоналу, значною мірою залежить від співвідношення між наявною чисельністю працівників та прогнозованою потребою в них. При цьому враховуються такі фактори, як вихід працівників на пенсію, плинність кадрів, звільнення після завершення строку трудового договору, а також розширення діяльності підприємства.

Відбір персоналу являє собою процес аналізу професійних і психологічних характеристик кандидатів з метою визначення їх відповідності вимогам конкретної посади або робочого місця. У ході цього процесу з-поміж усіх претендентів обирається кандидат, який найбільшою мірою відповідає вимогам щодо кваліфікації, спеціалізації, особистісних якостей та здібностей, а також характеру діяльності та інтересам організації.

Значення професійного відбору персоналу полягає в тому, що він виступає важливою функцією кадрового менеджменту, спрямованою на визначення найбільш придатних кандидатів для зайняття вакантних посад. Основною метою цього процесу є формування такого кадрового складу, який сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства за умови максимально можливого узгодження інтересів організації та її працівників. Питання відбору персоналу широко досліджується науковцями, у зв'язку з чим у науковій літературі існує значна кількість теоретичних підходів до трактування цього поняття, що узагальнені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття професійного відбору персоналу\*

Автор	Визначення поняття
Одегов Ю.Г., Кокорев І.А.	діяльність по створенню умов для заповнення вакансій у компанії-замовника (роботодавця), що за своїми якісними характеристиками відповідають вимогам замовника
Качан К.П.	двосторонній процес залучення і утримання персоналу

Баскіна Т.	професійна діяльність з пошуку персоналу
Божанова В.Ю., Русінко М.І.	пошук кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду
Лаврінченко О.В.	робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи
Бакірова Г. Х.	процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі

\*Джерело: [24]

На ринку рекрутингових послуг споживачами виступають роботодавці, у яких існують вакантні робочі місця, що потребують заповнення новими працівниками.

Їхня потреба полягає у закритті вакансій шляхом залучення кандидатів із зовнішнього ринку праці, які відповідають установленим вимогам до конкретних посад.

Продавцями на цьому ринку є організації, що пропонують послуги, спрямовані на повне або часткове задоволення потреб роботодавців у підборі кандидатів для вакантних посад за рахунок зовнішніх джерел. Задоволення такої потреби може проявлятися як у наданні роботодавцю інформації про можливих претендентів на відповідну посаду (часткове забезпечення потреби), так і в організації та реалізації всього процесу рекрутингу, результатом якого стає працевлаштування кандидата, що найбільшою мірою відповідає вимогам роботодавця (повне забезпечення потреби) [9].

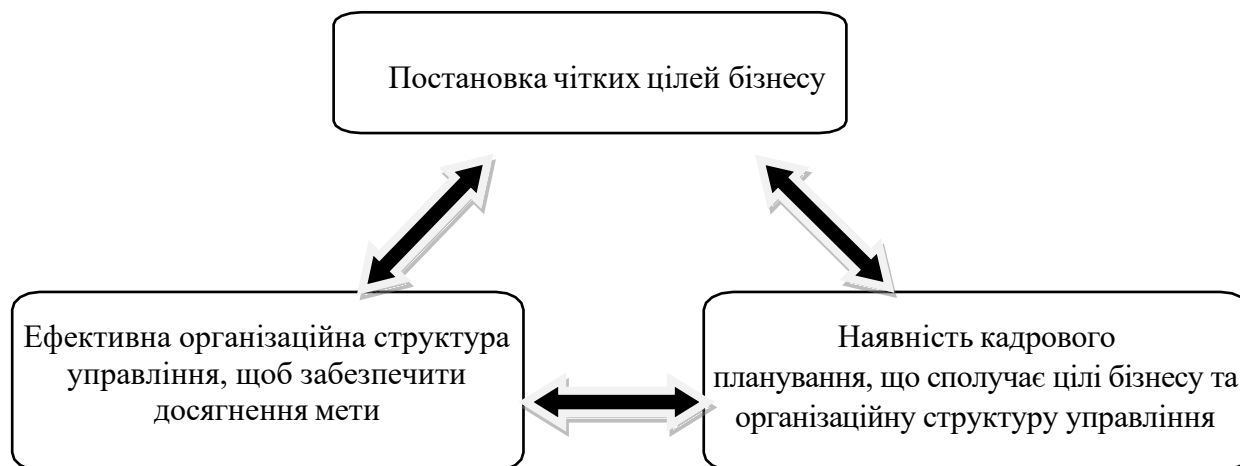
Інформація, наведена у таблиці, дає змогу розглядати зазначені поняття за такими напрямками: процес заповнення вакансій, бізнес-процес управління персоналом, а також добір працівників відповідно до кваліфікаційних характеристик для виконання визначених видів діяльності.

Система організаційних дій щодо пошуку працівників включає низку послідовних етапів: отримання заявки на підбір персоналу від відповідальної особи та встановлення контактів із замовником; уточнення вимог до майбутніх працівників на основі аналізу заявки й умов договору; формування карти компетенцій для відкритої вакансії; визначення каналів пошуку кандидатів і підготовку переліку запитань для оцінювання їхніх компетентностей; проведення пошуку претендентів; вибір методів оцінювання та відбір

кандидатів, які найбільше відповідають вимогам замовника; представлення відібраних претендентів роботодавцю для подальшого прийняття рішення щодо їхнього працевлаштування.

Під час пошуку персоналу, зокрема у процесі виявлення кандидата, здатного ефективно виконувати поставлені завдання, особливу увагу необхідно приділяти визначенню ключових посад і видів робіт, що формують основну цінність продукції чи послуг підприємства, оскільки саме ці функції мають виконувати спеціалісти, які відповідають виробничим вимогам і орієнтовані на досягнення високих результатів діяльності.

Фактори, що визначають результативність процесу відбору персоналу, подано на рисунку 1.1.



**Рис. 1.1. Передумови, що визначають ефективність відбору персоналу**

\*Джерело: [9]

Одним із важливих принципів під час добору персоналу є зосередження уваги на тих перевагах претендента, які найбільшою мірою відповідають вимогам конкретної посади. Особисті характеристики кандидата повинні узгоджуватися з вимогами та змістом майбутньої діяльності за такими параметрами, як рівень освіти, трудовий стаж, наявність професійного досвіду, вік, стан здоров'я та психологічні особливості.

У процесі відбору доцільно орієнтуватися на фахівців із високим рівнем кваліфікації, однак їх підготовка не повинна значно перевищувати вимоги, визначені посадовими обов'язками. Кількість критеріїв оцінювання не варто

надмірно розширювати, оскільки це може ускладнити пошук відповідних кандидатів.

До ключових критеріїв належать: рівень освіти, практичний досвід, ділові та особистісні якості, професійна компетентність, фізичні параметри, особистісний тип претендента, а також його потенціал для подальшого розвитку.

Процес визначення потреби організації у працівниках відображено на рис. 1.2 і передбачає планування необхідної кількості кадрів та формування відповідного кадрового складу.

До стратегічних етапів створення кадрового потенціалу підприємства належать: прогнозування потрібної чисельності та якісних характеристик персоналу; аналіз поточної ситуації на ринку праці; систематичне відстеження рівня заробітної плати за відповідними професіями; визначення джерел і методів залучення працівників з урахуванням можливостей організації; здійснення відбору та подальшої адаптації персоналу.



**Рис. 1.2. Формування потреби організації в персоналі\***

\*Джерело: [10]

У процесі планування потреби підприємства у трудових ресурсах враховується значна кількість чинників, серед яких важливе значення має позиція організації на ринку праці. Фактори, що зумовлюють формування потреби підприємства у працівниках, доцільно поділяти на дві основні групи.

До першої групи належать чинники, що характеризують стан і тенденції розвитку ринку праці, адже саме він забезпечує підприємство необхідними трудовими ресурсами. До цієї підгрупи входять фактори, які формують показники функціонування ринку праці на макроекономічному рівні: темпи зростання економіки, інфляційні процеси, рівень безробіття, а також структурні зміни в економіці. З одного боку, вони визначають загальну ситуацію на ринку праці, що проявляється у коливаннях пропозиції робочої сили, а з іншого — впливають на формування кадрової стратегії підприємства та визначення його потреби у персоналі.

Іншу підгрупу становлять техніко-технологічні чинники, які також здатні істотно змінювати потребу організації у працівниках. Активний розвиток комп'ютерних та Інтернет-технологій значною мірою спростив і прискорив обмін інформацією між підприємствами. Масове використання інтернет-рішень у сфері маркетингу, товарообігу та промислового споживання призвело до змін у потребі підприємств у працівниках, задіяних у матеріально-технічному забезпеченні та збуті продукції. Для підрозділів з управління персоналом інформаційні та технологічні системи мають стати основою для тісної взаємодії з технічними службами підприємства з метою оцінювання їхнього впливу на попит у працівниках і впровадження сучасних технологічних рішень.

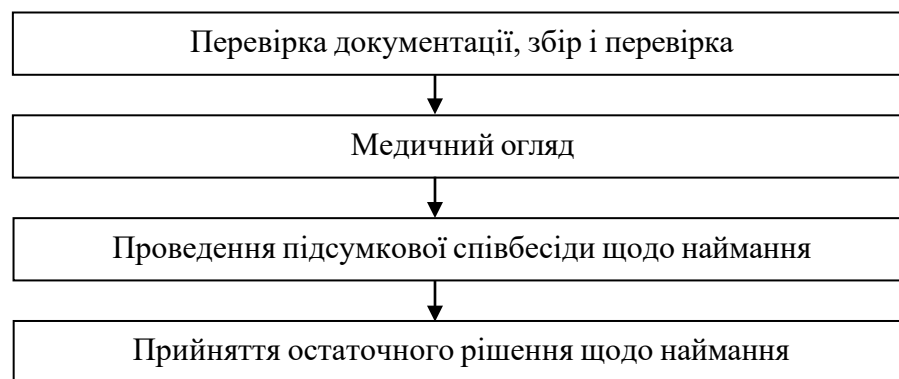
Для результативної організації процесу добору працівників важливим є також розв'язання таких завдань:

1. визначення потреби у працівниках з урахуванням реалізованої керівництвом стратегії розвитку та ключових цілей підприємства;
2. проведення аналізу робіт за наявними вакансіями та отримання достовірної інформації щодо вимог, які висуваються до працівників на відповідних посадах;

3. встановлення кваліфікаційних характеристик, необхідних для якісного виконання службових обов'язків;
4. визначення рівня розвитку здібностей, особистісних і професійно-ділових якостей, що можуть виступати критеріями відбору кандидатів на конкретні посади;
5. пошук та обґрунтований вибір джерел формування кадрового потенціалу і способів залучення працівників;
6. добір таких методів оцінювання кандидатів, які дають можливість найбільш об'єктивно визначити їхню професійну придатність до виконання посадових обов'язків;
7. створення сприятливих умов для швидкої адаптації новоприйнятих працівників та досягнення ними необхідного рівня продуктивності праці [28].

Поняття підбору та відбору персоналу не обмежується лише пошуком людини, здатної виконувати певні трудові функції. Важливим також є те, наскільки потенційний працівник зможе інтегруватися в організаційну та корпоративну систему підприємства. Організація може зазнати більших втрат, ніж вигод, якщо прийме на роботу фахівця з високим рівнем технічної підготовки, але нездатного вибудувувати конструктивні взаємини з колегами, клієнтами чи постачальниками, або такого, хто порушуватиме встановлені правила та норми поведінки. Дотримання вимог трудового законодавства та забезпечення об'єктивного й рівного ставлення до всіх претендентів на вакантну посаду передбачає проходження кількох послідовних етапів, які подано на рис. 1.3.





**Рис. 1.3. Процедура відбору персоналу на підприємстві\***

\*Джерело: [11]

Попередній етап відбору кандидатів спрямований на скорочення витрат підприємства, пов'язаних із процесом наймання, шляхом відсіювання осіб, які не відповідають установленим формальним критеріям. Такі базові вимоги визначаються з урахуванням специфіки функціональних обов'язків, характерних для конкретної посади. До прикладу, до формальних критеріїв можуть належати рівень освіти, професійний досвід, кваліфікаційні характеристики, вік та інші параметри. Як правило, початковий відбір здійснюється шляхом аналізу резюме, наданого претендентом.

Резюме являє собою документ, який готується особою, що бере участь у конкурсному відборі на певну посаду. Основним його призначенням є формування зацікавленості роботодавця до кандидата, адже воно виступає своєрідною самопрезентацією, у якій акцент робиться на сильних сторонах претендента, тоді як менш вигідні аспекти подаються мінімально.

Цей документ виступає засобом впливу на потенційного роботодавця ще до моменту особистого контакту з ним і часто є важливим чинником успішного працевлаштування. Саме тому резюме повинно відображати інформацію, що підтверджує відповідність кандидата вимогам запропонованої вакансії.

Після опрацювання резюме та первинних анкетних даних кандидати, які не відповідають встановленим формальним критеріям, виключаються з подальшого розгляду. Натомість для претендентів, що відповідають необхідним вимогам, організовується підготовка до проведення первинної співбесіди.

Основним завданням первинної співбесіди є більш детальне вивчення особистих та професійних характеристик кандидата, що дозволяє оцінити рівень його придатності до виконання обов'язків за вакантною посадою.

Під час такої співбесіди зазвичай звертається увага на низку важливих аспектів, серед яких: місце проживання кандидата; спеціалізація, отримана у закладі освіти; навчальні заклади, які він закінчив; мотиви працевлаштування; тривалість роботи на попередніх місцях; наявність можливих обмежень за станом здоров'я; кар'єрні цілі; загальний фізичний стан; результати навчання у вищому навчальному закладі; проходження військової служби; очікуваний рівень заробітної плати; участь у громадських або професійних організаціях; можливі терміни початку роботи та інші відомості.

У процесі проведення попередньої співбесіди уточнюються відсутні відомості, формується початкове уявлення про претендентів, а також відсіюються кандидати, які явно не відповідають вимогам щодо професійної підготовки, кваліфікації чи освітнього рівня.

Залежно від специфіки вакантної посади можуть розроблятися різні підходи та форми організації первинної співбесіди, що враховують особливості майбутніх посадових обов'язків. Водночас важливо, щоб сама структура бесіди не створювала у кандидата відчуття формального опитування за заздалегідь визначеним шаблоном.

Під час проведення відбіркової співбесіди інформація про кандидата зазвичай збирається за декількома основними напрямками.

1. Автобіографічні відомості. Особлива увага приділяється періодам життя претендента, коли він з певних причин не був працевлаштований; отримані дані зіставляються з інформацією, зазначеною у резюме та трудовій книжці.
2. Загальний рівень освіти. Оцінюється освітній рівень кандидата, включаючи навчальний заклад, спеціальність, факультет та інші характеристики. Також аналізується рівень теоретичної підготовки, ставлення до навчання та професійного саморозвитку. Окремо

розглядається інформація щодо підвищення кваліфікації, отримання додаткової освіти або проходження різноманітних курсів.

3. Практичний досвід. Досліджується досвід роботи кандидата на попередніх посадах, зміст виконуваних функцій та обов'язків, здатність виконувати завдання, які можуть виходити за межі стандартних посадових інструкцій, а також наявність управлінського чи організаційного досвіду.
4. Характеристика попереднього місця роботи. З'ясовуються відомості про організацію, у якій працював кандидат, його роль у структурі підприємства, перелік функціональних обов'язків, специфіку діяльності та умови організації праці.
5. Рівень матеріальної винагороди. На цьому етапі з'ясовується система оплати праці на попередньому місці роботи, наявність додаткових пільг або компенсацій, розмір заробітної плати, а також очікування кандидата щодо матеріального забезпечення на новій посаді.

Під час інтерв'ю особливе значення має спостереження за поведінкою претендента, адже це дозволяє приблизно спрогнозувати його поведінку в робочому середовищі. Оцінюються особистісні характеристики, інтелектуальний рівень, особливості характеру, рівень конфліктності, що безпосередньо впливає на здатність кандидата інтегруватися в колектив і швидкість його адаптації.

З метою визначення того, наскільки кандидат готовий виконувати запропоновану роботу та відповідати встановленим вимогам, під час співбесіди також збирають інформацію про його заняття у вільний час, інтереси та хобі. Такі відомості допомагають отримати більш повне уявлення про особистість претендента.

Оптимальною вважається така організація відбіркової співбесіди, за якої приблизно 70 % часу говорить кандидат, тоді як інтерв'юер використовує близько 30 % часу для постановки запитань та уточнення інформації.

Ефективний розподіл часу під час співбесіди значною мірою залежить від професійної підготовки та досвіду фахівця з управління персоналом [38].

Серед ключових компетенцій, якими повинен володіти менеджер під час проведення відбіркової співбесіди, можна виокремити: здатність формулювати запитання; уміння аналізувати отриману інформацію, уважно слухати та запам'ятовувати відповіді; контроль за перебігом співбесіди; а також уміння робити обґрунтовані висновки і приймати управлінські рішення.

Організація процесу отримання інформації від кандидатів значною мірою визначається типом інтерв'ю, який застосовується. Залежно від поставлених завдань можуть використовуватися різні види співбесід.

1. Структуроване інтерв'ю передбачає використання заздалегідь підготовленого переліку запитань, пов'язаних із виконанням роботи, які послідовно ставляться кожному претенденту. Такий підхід підвищує об'єктивність оцінювання та зменшує вплив суб'єктивних факторів.
2. Неструктуроване інтерв'ю передбачає більш вільну форму спілкування, під час якої інтерв'юер ставить відкриті запитання. У цьому випадку кандидат заохочується до більш розгорнутих відповідей, що дозволяє отримати ширший обсяг інформації, хоча така співбесіда зазвичай потребує більше часу.
3. Поведінкове інтерв'ю є різновидом структурованого інтерв'ю, у якому питання спрямовані на аналіз попереднього досвіду кандидата в конкретних ситуаціях. Увага приділяється тому, як він діяв раніше у схожих обставинах, що дозволяє прогнозувати його поведінку у майбутній професійній діяльності [53].
4. Інтерв'ю у стресових умовах передбачає створення спеціально змодельованої емоційно напруженої ситуації з метою оцінювання реакції кандидата.
5. Групове інтерв'ю проводиться одночасно з кількома претендентами. Під час проведення співбесіди доцільно використовувати визначений перелік

тем, що дозволяє отримати повну та структуровану інформацію про кандидатів і порівняти її з установленими критеріями відбору.

Наступним етапом процесу відбору персоналу є оцінювання кандидата. Основною метою цієї процедури є визначення його потенційних можливостей, а також здатності адаптуватися до роботи у конкретному трудовому колективі.

Таким чином, відбір працівників на підприємстві здійснюється серед претендентів на вакантну посаду шляхом оцінювання їхніх професійних та особистісних характеристик. Перелік параметрів, які підлягають оцінюванню, залежить від особливостей конкретної вакансії.

Наступним етапом є перевірка наданих документів, а також збирання та аналіз рекомендацій.

На цьому етапі формується додаткова інформація про кандидата шляхом звернення до осіб, які добре його знають, зокрема до попередніх керівників або колег. Це дає можливість з'ясувати факти, які претендент міг не зазначити у резюме чи анкеті, а також оцінити ставлення до нього з боку інших людей.

Перевірка зазвичай здійснюється шляхом телефонних або письмових звернень до організацій, де кандидат раніше працював або навчався. Важливим джерелом інформації є характеристика з останнього місця роботи. Водночас варто враховувати, що такі відгуки не завжди є повністю об'єктивними, оскільки на них можуть впливати різні суб'єктивні фактори.

Важливою складовою перевірки придатності кандидата до роботи є медичний огляд. До цієї процедури не слід ставитися формально, оскільки вона дозволяє визначити наявність хронічних захворювань, оцінити фізичний і психологічний стан претендента, його витривалість та здатність працювати в умовах професійних навантажень. Необхідна інформація зазвичай отримується шляхом заповнення медичних анкет, проходження відповідних оглядів і діагностичних процедур [17].

Наступним етапом відбору персоналу є проведення підсумкової співбесіди щодо прийняття на роботу.

Підсумкова співбесіда має вирішальне значення під час ухвалення остаточного рішення про працевлаштування кандидата. Вона дає можливість комплексно оцінити як професійні, так і особистісні характеристики претендента, його культурний рівень, систему цінностей, мотивацію та ділові якості.

Для проведення такої співбесіди зазвичай розробляється окрема програма, яка формується з урахуванням результатів попередніх етапів відбору.

Співбесіда проводиться індивідуально з кожним кандидатом. На цьому етапі особлива увага приділяється позитивним рисам і потенційним можливостям претендента. Також оцінюється його зовнішній вигляд, культура поведінки та мовлення.

Одним із ключових питань під час співбесіди є визначення рівня зацікавленості кандидата у роботі в даній організації та його здатності виконувати покладені на нього обов'язки. Як правило, певна частина часу відводиться для ознайомлення претендента з особливостями майбутньої роботи та її специфікою.

Кандидату також пропонується поставити запитання, які його цікавлять, що сприяє активнішій участі у процесі спілкування.

Отже, основною метою підсумкової співбесіди є визначення ступеня відповідності професійної підготовки, досвіду, потенціалу та особистісних якостей кандидата вимогам вакантної посади та інтересам підприємства.

Після завершення всіх етапів відбору приймається рішення щодо працевлаштування кандидата або відмови у прийнятті на роботу. Якщо попередні процедури були проведені ретельно та об'єктивно, остаточне рішення зазвичай приймає безпосередній керівник майбутнього працівника. При цьому він повинен керуватися інтересами ефективної діяльності підрозділу та раціональним підбором персоналу.

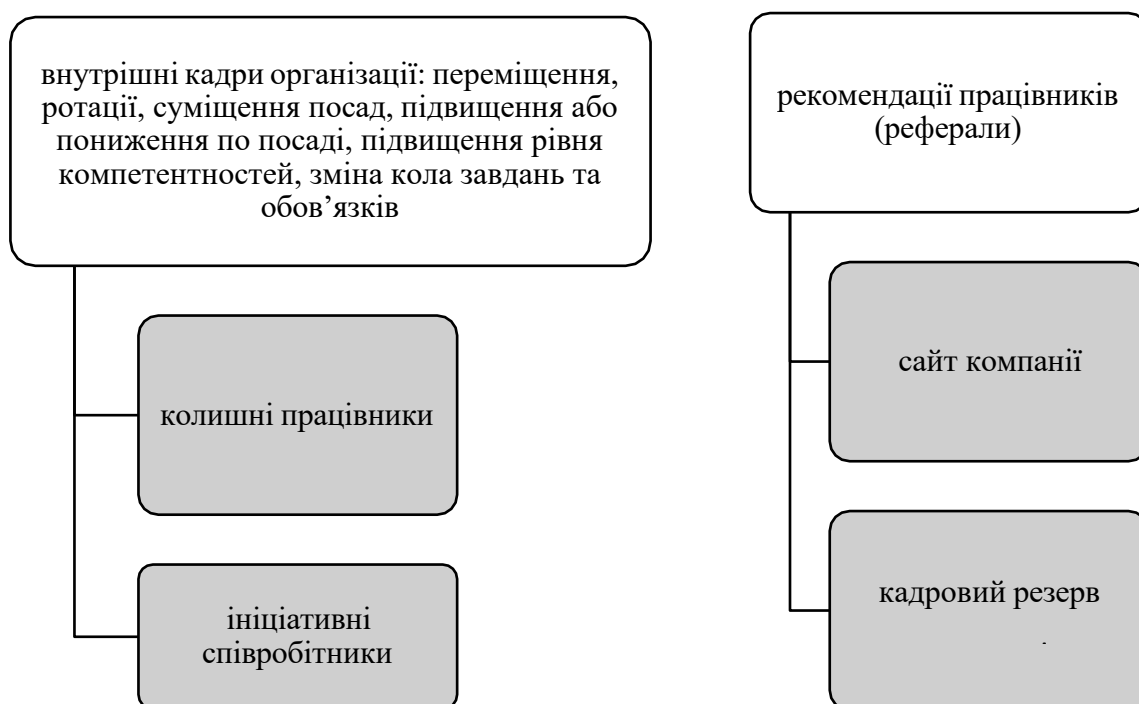
У разі позитивного рішення щодо прийняття кандидата на роботу укладається трудовий договір. Він являє собою угоду між працівником і роботодавцем, яка передбачає виконання працівником визначених трудових

функцій відповідно до встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку, а також зобов'язання роботодавця забезпечити своєчасну оплату праці та належні, безпечні умови роботи відповідно до вимог трудового законодавства і положень колективного договору.

## 1.2 Джерела оновлення та поновлення персоналу в організації

Для повного забезпечення організації трудовими ресурсами необхідно враховувати специфіку різних джерел залучення працівників і співставляти отриману інформацію з реальними потребами та фінансовими можливостями підприємства. Пошук кандидатів організація може здійснювати на ринку праці, використовуючи як внутрішні, так і зовнішні джерела. Процес відбору має базуватися на попередньому визначенні раціональної чисельності персоналу. Маючи відомості про стратегічні напрями розвитку підприємства, його організаційну структуру, основні види діяльності та особливості корпоративної культури, служба управління персоналом отримує можливість розпочати цілеспрямований пошук і відбір необхідних працівників.

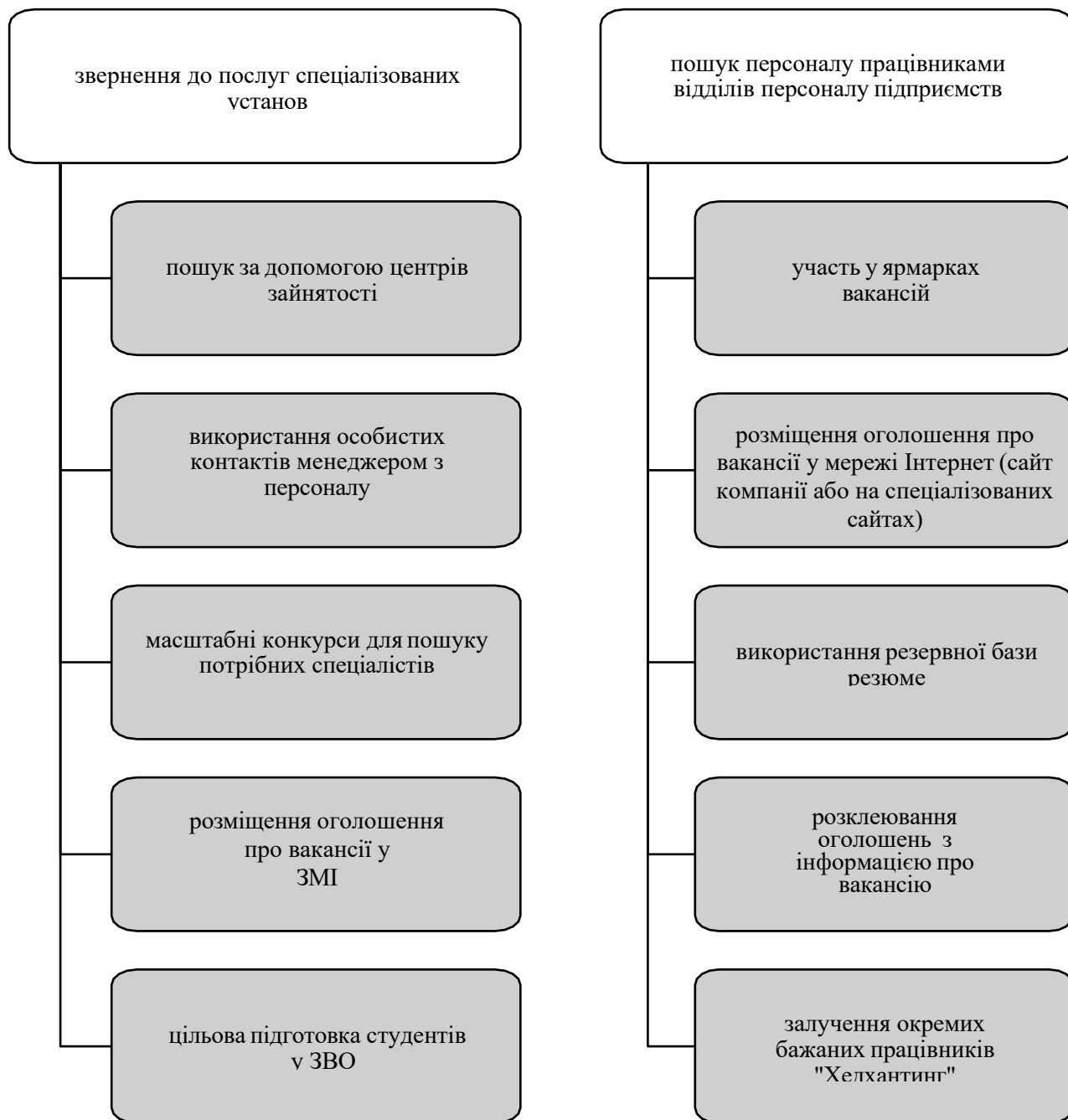
Внутрішні джерела залучення персоналу передбачають використання наявного кадрового потенціалу організації, тобто працівників, які вже працюють на підприємстві (див. рис. 1.4).



### Рис. 1.4. Внутрішні джерела пошуку персоналу\*

\*Джерело: [52]

Йдеться про переведення працівників з однієї посади на іншу. Такі зміни можуть здійснюватися як у межах одного рівня ієрархії, так і зі зміною службового статусу.



### Рис. 1.5. Зовнішні джерела пошуку персоналу\*

\*Джерело: [52]

Залучення персоналу із зовнішніх джерел доцільніше використовувати для заповнення посад початкового або найвищого рівня, на які зазвичай

запрошують рідкісних фахівців, пошук яких підприємство часто не здатне забезпечити власними силами (див. рис. 1.5).

До зовнішніх джерел формування кадрового складу підприємства відносять: державну службу зайнятості та кадрові агентства; професійні спілки й асоціації, що об'єднують працівників за фаховою ознакою; рекрутингові компанії; залучення спеціалістів шляхом переманювання (послуги вербувальників, head-hunting); заклади освіти (безпосередня співпраця з навчальними установами); розміщення оголошень у мережі Інтернет (публікація інформації про відкриті вакансії на спеціалізованих сайтах пошуку роботи); послуги агентів-розповсюджувачів (оголошення на інформаційних дошках тощо), а також поширення рекламних матеріалів під час презентацій, ярмарків вакансій, серед постійних клієнтів та ін. [58].

Провідну роль серед зазначених посередників на ринку праці виконує державна служба зайнятості. Її діяльність спрямована на сприяння підвищенню рівня зайнятості населення, а також надання підтримки громадянам, які перебувають у пошуку роботи та звертаються за відповідною допомогою. Залучення можливостей державної служби зайнятості дозволяє здійснювати цілеспрямований підбір претендентів на вакантні посади при відносно невеликих витратах. Кожне з наведених джерел добору персоналу має власні особливості, а також певні переваги й недоліки, що узагальнено подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Переваги та недоліки джерел підбору працівників на ринку праці\*

Джерела підбору	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<p>Можливість допомогти кар'єрному росту співробітника підприємства</p> <p>Знання працівником специфіки роботи на даному підприємстві</p> <p>Зниження плинності кадрів внаслідок зацікавленості підприємства у розвитку власних працівників</p> <p>Відсутність необхідності в додатковій або довготривалій адаптації працівника до колективу</p>	<p>Можливі негативні наслідки конкуренції серед власних працівників</p> <p>Обмежений вибір кандидатів</p> <p>Можливе зниження трудової активності співробітниками, яким не зайняти звільнену посаду</p> <p>Витрати, пов'язані з для підвищенням кваліфікації та перепідготовкою співробітників</p>

	Зрозумілість кадрової політики кандидатом	
Зовнішні	Широкий вибір необхідного працівника Внесення нового імпульсу новим працівником в функціонування підприємства Повне задоволення потреб підприємства в трудових ресурсах	Витрати на пошук і залучення нових співробітників Проходження випробувального періоду новим працівником Витрати часу на адаптацію нового працівника

\*Джерело: [24]

Поряд із внутрішніми та зовнішніми каналами залучення кадрів виокремлюють також альтернативні способи пошуку працівників.

До таких альтернативних способів комплектування персоналу належать: використання надурочних робіт, залучення студентів, тимчасове працевлаштування, а також лізинг персоналу.

Найбільш привабливим серед них вважається лізинг персоналу — тимчасове залучення працівників на визначений період на умовах, вигідних як для працівника, так і для підприємства. Суть цього механізму полягає у тому, що спеціалізована лізингова компанія на певний час надає своїх працівників іншій організації для виконання роботи. При цьому лізингова компанія бере на себе всі питання, пов'язані з офіційним працевлаштуванням співробітників, а також забезпечує відповідний рівень їх професійної підготовки та якості виконання обов'язків. Підприємство, яке користується такими послугами, фактично залучає трудовий потенціал працівників та отримує економічний результат від їхньої діяльності.

Тимчасове працевлаштування, на відміну від лізингу персоналу, застосовується у ситуаціях, коли підприємству необхідні додаткові працівники лише на нетривалий період — від одного дня до кількох місяців.

Аутсорсинг передбачає передачу окремих бізнес-процесів зовнішній організації, якщо ці функції не належать до основної діяльності підприємства.

Аутстафінг означає оформлення працівників, які фактично виконують роботу в компанії, до штату спеціалізованої посередницької організації у випадках, коли підприємство з певних причин не бажає утримувати їх у власному штаті.

У практиці управління персоналом пошук кандидатів зазвичай здійснюється із застосуванням чотирьох основних технологій відбору: масового рекрутингу (mass recruiting), рекрутингу (recruiting), прямого пошуку (executive search) та хедхантингу (headhunting). Масовий рекрутинг використовується у випадках необхідності швидкого залучення значної кількості працівників, переважно на посади лінійного рівня, де висувуються чітко визначені вимоги щодо професійних навичок і досвіду. Рекрутинг передбачає підбір і оцінювання кваліфікованих спеціалістів, зазвичай серед осіб, які вже перебувають у активному пошуку роботи. Прямий пошук застосовується для залучення рідкісних фахівців або керівників середнього рівня і проводиться як серед безробітних кандидатів, так і серед тих, хто вже працює. Хедхантинг, у свою чергу, передбачає цілеспрямоване переманювання конкретного висококваліфікованого спеціаліста, який на даний момент працює в іншій організації, а фахівців, що займаються таким підбором, часто називають «мисливцями за головами».

Для результативного управління процесом залучення персоналу доцільно формувати систему взаємопов'язаних показників, що дозволяє оцінити ступінь насиченості ринку праці у певний момент часу та проаналізувати його зміну з урахуванням можливих тенденцій розвитку [12].

Інформаційною основою для оцінювання стану ринку праці виступають баланси трудових ресурсів, статистичні дані служби зайнятості щодо кількості зареєстрованих безробітних, звітна інформація підприємств про фактичне вивільнення працівників, результати періодичних соціально-економічних обстежень, матеріали перепису населення та інші статистичні джерела.

### **1.3 Методи професійного відбору персоналу та їх характеристика**

Для забезпечення стабільного розвитку будь-яке підприємство повинно систематично вдосконалювати власний кадровий потенціал. Реалізація стратегічних цілей організації неможлива без формування згуртованого та результативного колективу працівників. Розглядаючи процес відбору кандидатів і різноманітні процедури оцінювання, доцільно зазначити, що на сучасному етапі практично відсутня суттєва різниця між підходами, які застосовують безпосередні роботодавці та рекрутингові агентства. Обидві сторони використовують подібний інструментарій відбору, а вибір конкретних методів переважно визначається професійною підготовкою, практичним досвідом і компетентністю фахівця з управління персоналом.

До основних методів відбору кандидатів належать: аналіз резюме та інших документів, що дає змогу здійснити первинний відбір за формальними критеріями; телефонне інтерв'ю, під час якого уточнюються базові вимоги та очікування щодо рівня оплати праці; особиста співбесіда, у ході якої оцінюються не лише професійні компетенції, але й зовнішній вигляд і поведінкові особливості претендента; стрес-інтерв'ю, спрямоване на визначення рівня стійкості до психологічного навантаження та моделі реагування у складних ситуаціях; анкетування, що дозволяє оцінити дотримання процедур та готовність до взаємодії; тестування, за допомогою якого визначається інтелектуальний і психологічний рівень кандидата; написання есе для перевірки здатності логічно й послідовно викладати думки у письмовій формі; розв'язання бізнес-кейсів, що моделює поведінку в конкретних управлінських чи виробничих умовах; виконання логічних та асоціативних завдань, які допомагають визначити швидкість реакції, стиль мислення та здатність до аналізу; залучення до роботи в групах для оцінювання комунікативних навичок і вміння взаємодіяти в колективі; отримання рекомендацій від попередніх роботодавців або колег; а також аналіз інформації, розміщеної у соціальних мережах.

З метою більш об'єктивної оцінки претендента у процесі підбору персоналу доцільно дотримуватися трьох базових правил.

Правило 1. Доцільно оцінювати не абстрактні психологічні характеристики особистості, а реальні моделі поведінки та результати її професійної діяльності.

Правило 2. Важливо враховувати не лише досягнуті результати кандидата, а й умови та обставини, за яких вони були отримані.

Правило 3. Варто пам'ятати, що вирішальну роль у процесі оцінювання відіграє не тестовий інструмент.

Найбільш точне визначення наявних компетенцій кандидата та прогнозування його подальших професійних результатів може забезпечити лише досвідчений рекрутер — соціально зріла та психологічно підготовлена особистість, яка має значний професійний і життєвий досвід.

Розглянемо основні підходи, що застосовуються для оцінювання кандидатів.

Інтерв'ю за компетенціями. Перевагами цього підходу є його універсальність і відносно невисока вартість, оскільки існує можливість створення різних варіантів структурованих інтерв'ю відповідно до вимог конкретної посади.

Професійне тестування. Тестування належить до найбільш доступних способів визначення рівня професійної підготовки працівника. Значне поширення отримали тести, спрямовані на виявлення здібностей і потенційних можливостей кандидатів. Такий інструмент зручно застосовувати як допоміжний метод оцінювання, оскільки результати легко піддаються обробці та аналізу.

Методика МВО (оцінювання за результатами). Система управління за цілями (Management By Objectives) передбачає використання ключових показників ефективності діяльності (Key Performance Indicators, KPI) і набуває дедалі більшого поширення. Перевагою цього підходу є прозорість оцінювання та відносна простота визначення рівня досягнення поставлених завдань. Водночас до недоліків методу HR-фахівці відносять значні непрямі витрати, оскільки формування системи цілей потребує значних часових ресурсів. Крім

того, показники КРІ мають бути чітко вимірюваними, що часто потребує додаткових фінансових і організаційних витрат на їх розробку. У випадку складної організаційної структури підприємства визначення таких показників може бути досить проблематичним.

Кейс-метод. Для перевірки здатності працівника ефективно вирішувати професійні завдання розробляються спеціальні ситуаційні кейси. Їх використання дозволяє отримати достатньо повне уявлення про професійні знання, аналітичні здібності та особистісні характеристики кандидата. Разом з тим недоліком цієї методики є необхідність регулярного оновлення завдань, оскільки у разі їх тривалого використання правильні варіанти відповідей швидко стають відомими працівникам. Крім того, вміння кандидата теоретично пояснити алгоритм дій у певній ситуації не завжди гарантує аналогічну поведінку в реальних умовах.

Особистісні опитувальники. На відміну від тестів, спрямованих на оцінювання здібностей, такі опитувальники дозволяють сформулювати більш повне уявлення про індивідуальні риси та особливості характеру людини. У багатьох випадках інформація, отримана під час їх заповнення, має суттєве значення при визначенні потенціалу професійного розвитку фахівця. Водночас більшість експертів рекомендує використовувати цей інструмент лише як допоміжний елемент системи оцінювання.

Асесмент-центр. Даний підхід є комплексною технологією оцінювання, що поєднує кілька методів, зокрема тестування, інтерв'ю та рольові ігри. Асесмент-центр вважається одним із найбільш ефективних інструментів у практиці управління персоналом, оскільки забезпечує досить високий рівень достовірності результатів оцінювання. Однак застосування цієї технології потребує значних фінансових витрат, тому її найчастіше використовують під час оцінювання керівників середньої ланки.

Отже, формування трудового колективу посідає важливе місце у системі управління підприємством. Людські ресурси, якими володіє організація, виступають ключовим фактором виробничої діяльності, а їх якість значною

мірою визначає ефективність функціонування підприємства, його конкурентні позиції на ринку та перспективи подальшого розвитку.

Персонал підприємства становить сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах з організацією на основі укладених трудових договорів. У цілому працівники формують трудовий потенціал підприємства. Такий потенціал характеризується як виробничими, так і соціально-демографічними показниками. До виробничих характеристик належать професійно-кваліфікаційна структура персоналу, рівень професійної підготовки та творча активність працівників. До соціально-демографічних параметрів відносять рівень освіти, стан здоров'я, вікову та статеву структуру колективу та інші подібні показники.

Важливим елементом ефективного формування персоналу на підприємстві є створення раціонально організованої системи підбору працівників, оскільки саме від якості відібраних кадрів значною мірою залежить результативність діяльності організації в цілому.

Процес організації підбору персоналу передбачає врахування значної кількості факторів, серед яких особливості діяльності підприємства, його територіальне розташування, чинні законодавчі вимоги, ситуація на ринку праці та інші умови. Як правило, зі зростанням рівня посади, на яку претендує кандидат, процедура відбору стає більш складною, тривалою та багатоетапною.

### **Висновки до I розділу**

Незважаючи на запровадження воєнного стану, проблематика залучення працівників залишається важливою для значної частини роботодавців — як для великих компаній, так і для представників малого бізнесу. Підбір персоналу являє собою процес аналізу професійних та психологічних характеристик кандидата з метою визначення його відповідності вимогам конкретного робочого місця або посади, а також вибору серед наявних претендентів найбільш придатної особи з урахуванням рівня кваліфікації, спеціалізації,

індивідуальних якостей та здібностей, що відповідають змісту діяльності й потребам організації.

Одним із основних принципів здійснення відбору працівників є орієнтація на переваги та найбільш розвинені компетентності кандидата, які максимально відповідають вимогам певної посади.

З метою забезпечення результативного управління процесом формування персоналу доцільним є створення системи показників, що дозволяє оцінювати ступінь насиченості ринку праці у визначений період часу та характеризувати його зміни з урахуванням можливих тенденцій і коливань.

Організація підбору працівників передбачає врахування впливу різноманітних факторів, зокрема особливостей діяльності підприємства, його територіального розміщення, чинних правових норм і обмежень, а також стану ринку праці. При цьому слід зазначити, що зі зростанням рівня посади, на яку претендують кандидати, процедура відбору, як правило, ускладнюється та потребує більш тривалого часу.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ВІДБОРУ КАДРІВ У ТОВ «УКРРИБА КОМПАНІ»**

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрриба компанії»**

ТОВ «Укрриба компанії» виступає надійним діловим партнером, який має значний досвід функціонування на ринку реалізації риби та морепродуктів, а також м'яса і продукції м'ясної переробки. Підприємство забезпечує безперервність постачання продукції у необхідних обсягах. На складських приміщеннях підприємства представлено понад 100 різноманітних найменувань товарної продукції. Цінова політика компанії залишається конкурентоспроможною на території України, а якість продукції, що пропонується споживачам, відповідає високим стандартам.

ТОВ «Укрриба компані» — це підприємство, головний офіс якого розташований у м. Львів, і яке здійснює свою діяльність у межах всієї країни. Воно має зручне транспортне сполучення завдяки автомобільним шляхам та власним залізничним під'їзним коліям. Загальна площа території підприємства становить 5,14 га. Компанія здійснює значні обсяги імпорту заморожених морепродуктів високої якості, що відповідають встановленим стандартам. ТОВ «Укрриба компані» також є вагомим виробником рибної продукції, салатів із морепродуктів та різноманітних делікатесів, а також м'ясних виробів.

Основні категорії продукції підприємства: заморожена риба; пресерви; риба копчена; м'ясо курятини; свинина; маринувана продукція.

На результати діяльності товариства істотно вплинуло ускладнення економічної ситуації як в Україні, так і у світі, що було спричинене, зокрема, поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19 та запровадженням пов'язаних із нею карантинних і обмежувальних заходів. Додатковим негативним чинником стала війна, що в підсумку призвело до зниження попиту на продукцію підприємства.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Укрриба компані» є перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків. Підприємство здійснює виробництво холоду, забезпечує заморожування риби, м'ясної продукції та тваринного масла, а також надає послуги зі складування і зберігання продовольчих товарів (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Основні відомості про ТОВ «Укрриба компані»\*

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД УКРРИБА"
Скорочена назва	ТОВ «Укрриба компані»
Код ЄДРПОУ	40705452
Дата реєстрації	01.08.2016
Уповноважені особи	Героцький Олександр Михайлович
Розмір статутного капіталу	200 000,00 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

\*Джерело: складено автором

ТОВ «Укрриба компані» здійснює стабільну діяльність на українському ринку, при цьому показники реалізації послуг демонструють позитивну тенденцію до зростання. Подальше нарощування обсягів надання послуг планується забезпечити шляхом розширення площ, що передаються в оренду, а також завдяки залученню банківських кредитних ресурсів за умови сприятливої ринкової кон'юнктури.

Основними пріоритетами діяльності ТОВ «Укрриба компані» є:

- **якість.** Для підтримання високого рівня якості підприємство використовує добірну сировину, ретельно дотримується технологічних пропорцій у рецептурах та застосовує безпечну і надійну упаковку;
- **результат.** Підприємство постійно працює над удосконаленням виробничих процесів та підвищенням якості продукції, що пропонується споживачам;
- **партнерство.** У колективі компанії панують взаємна повага та довіра, що сприяє ефективній співпраці працівників незалежно від того, чи йдеться про велику компанію, чи про окремого підприємця;
- **відповідальність.**

Наявність виробничих потужностей для зберігання, перероблення та реалізації замороженої рибної й м'ясної продукції забезпечує підприємству можливість активно функціонувати на ринку переробки продовольчих товарів. Водночас вхід на цей ринок характеризується значними бар'єрами. За умов високих перешкод для входження та значної концентрації виробників підприємства, що займають домінуючі позиції, мають змогу формувати власну цінову політику, яка інколи може мати ознаки антиконкурентної поведінки. Зазначені чинники безпосередньо впливають на рівень прибутковості підприємства.

Товариство планує розширити масштаби перероблення продукції та збільшити обсяги її реалізації. Відповідні прогностичні показники та стратегічні орієнтири вже були розглянуті в попередніх розділах опису діяльності

підприємства. Проте в сучасних умовах ведення господарської діяльності сформувавши точні довгострокові прогнози та детальні плани досить складно. Серед факторів, які можуть мати суттєвий вплив на подальший розвиток емітента, слід відзначити зростання інфляції та загального рівня цін, а також подорожчання кредитних ресурсів, що потенційно може негативно позначитися на результатах діяльності підприємства.

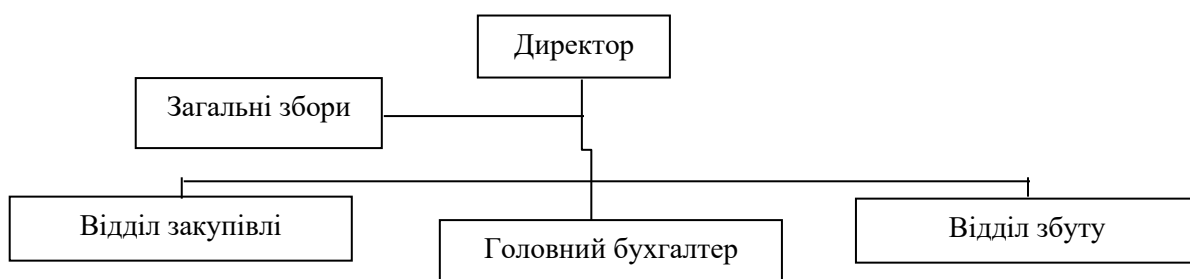
Компанія виступає офіційним дистриб'ютором виробників торговельних марок, продукцію яких вона реалізує на ринку.

Засновниками Товариства є:

1. Нестерко Павло Ігорович
2. Геровський Олександр Михайлович
3. Костюк Василь Васильович
4. Експотрейд (м. Жешув, Польща), якому належить 100% частка.

Аналіз організаційної структури підприємства показує, що вона має лінійно-функціональний характер (див. рис. 2.1). Формування структури управління здійснено на основі функціонального поділу праці та спеціалізації окремих управлінських функцій.

Директор – Геровський Олександр Михайлович.



**Рис. 2.1. Організаційна структура Товариства\***

\*Джерело: складено автором

Найвищим органом управління підприємством виступають загальні збори учасників, у яких беруть участь усі засновники товариства, а кількість їхніх голосів визначається відповідно до частки у статутному капіталі. У випадку проведення зборів трудового колективу рішення можуть ухвалюватися за умови присутності щонайменше двох третин працівників, причому питання вирішуються шляхом голосування простою більшістю. На підприємстві

взаємовідносини між адміністрацією та трудовим колективом у сфері виробничої діяльності, трудових та економічних питань, а також аспектів охорони праці й соціального розвитку регламентуються положеннями колективного договору.

Місце розташування підприємства обиралося з урахуванням потреб великого торговельного суб'єкта, зокрема наявності значних площ, приблизно однакової віддаленості від різних районів міста Львова та порівняно невисокої вартості оренди складських і офісних приміщень у промисловій зоні, де зосереджені заводські об'єкти. Водночас практика функціонування показує, що таке розміщення не є повністю ефективним у довгостроковій перспективі. Частина партнерів надає перевагу проведенню ділових зустрічей та переговорів в офісах, розташованих у центральній частині міста, що сприяє формуванню та підтриманню позитивного ділового іміджу компанії.

Умови використання та строки експлуатації основних засобів характеризуються такими показниками за основними групами: первісна вартість будівель, споруд і передавальних пристроїв становить 790 тис. грн, машин і обладнання – 3344 тис. грн, транспортних засобів – 725 тис. грн, інших активів – 502 тис. грн. Рівень фізичного зносу основних фондів складає 52,9 %. Обмеження щодо експлуатації основних засобів відсутні, що свідчить про можливість їх повного використання у виробничій діяльності. Загальна сума нарахованої амортизації дорівнює 2836 тис. грн. Значних змін у вартості основних фондів не відбулося, що зумовило стабільність їх балансової оцінки. Будь-які обмеження щодо користування майном емітента на даний момент відсутні.

Суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Укрриба компані» мають фінансово-економічні чинники. До них належать інфляційні процеси, які проявляються у зростанні цін на енергоресурси та матеріальні ресурси, різкому підвищенні вартості комунальних послуг, а також подорожчання кредитних коштів. Окрему проблему становить податкова система, зокрема значні обсяги непрямих податкових платежів, що не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю

підприємства, серед яких земельний податок і податок на нерухоме майно. Крім того, існує потреба в модернізації матеріально-технічної бази, що потребує залучення інвестиційних ресурсів, отримання яких супроводжується певними труднощами.

Негативним фактором, який може стримувати розвиток підприємства, є погіршення загальної економічної ситуації в Україні, зумовлене воєнними подіями.

До ключових бізнес-процесів ТОВ «Укрриба компані» належать: виконання замовлень клієнтів, контроль стану дебіторської заборгованості, розгляд і врегулювання претензій покупців, укладання договорів із контрагентами, розширення клієнтської бази, обслуговування споживачів, проведення маркетингових досліджень, планування обсягів реалізації та управління діяльністю структурних підрозділів. У табл. 2.2 наведено основні цілі функціонування підприємства.

Таблиця 2.2

### Опис цілей організації ТОВ «Укрриба компані»\*

Цілі	Шляхи досягнення	Елементи комплексу маркетингу
Оновлення устаткування, обладнання	Закупка сучасного обладнання	Товар, ціна
Підтримка постійних зв'язків з вигідними клієнтами	Особисті консультації замовникам нашої продукції, надання відсоткових знижок	Просування
Отримання прибутку	Із запровадженням нових технологій ефективно реалізовувати більш якісну продукцію	Ціна
Збільшення збуту, розширення ринкової долі	Задоволення потреб клієнтів у якісній продукції.	Ціна, товар

\*Джерело: сформовано автором

Базові принципи бухгалтерського обліку. У фінансовій звітності ТОВ «Укрриба компані» активи та зобов'язання відображаються за первісною (історичною) вартістю, при цьому звітність містить відомості про фактичні та можливі результати господарських операцій і подій, які можуть впливати на прийняття управлінських рішень на її основі.

Визнання доходів і витрат. Доходи та витрати визнаються у тому звітному періоді, в якому фактично відбулося отримання товарів або послуг, а

також відвантаження продукції чи надання послуг, незалежно від моменту надходження або сплати грошових коштів чи їх еквівалентів, і відображаються у звіті про фінансові результати відповідного періоду.

Товарно-матеріальні запаси. До складу запасів відносять сировину і матеріали, що використовуються у виробничому процесі, паливо, тару та тарні матеріали, запасні частини, малоцінні й швидкозношувані предмети, а також незавершене виробництво, які оцінюються за історичною собівартістю. При передачі запасів у виробництво, їх реалізації або іншому вибутті застосовується метод FIFO, відповідно до якого першими списуються ті запаси, що надійшли раніше.

Основні засоби. Облік основних засобів здійснюється за первісною вартістю на дату їх придбання або за вартістю, визначеною під час проведення переоцінки активів.

Нарахування амортизації та зносу проводиться із застосуванням прямолінійного методу.

Резерв сумнівних та безнадійних боргів. На підприємстві ТОВ «Укрриба компані» резерв сумнівної дебіторської заборгованості не формується.

Забезпечення майбутніх витрат і платежів. Підприємство не формує забезпечення на покриття майбутніх витрат, за винятком виплат за програмою додаткового пенсійного забезпечення, розмір яких становить 1,0 тис. грн.

Упродовж 2021–2025 років розмір статутного капіталу підприємства зазнав змін і зріс із 200 000 грн до 10 608 840,66 грн.

Отже, у табл. 2.3 наведено основні показники, що відображають результати господарської діяльності ТОВ «Укрриба компані».

Таблиця 2.3

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрриба компані» за 2021-2025 рр.\***

Показники	Роки					Відхилення	
	2021	2022	2023	2024	2025	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції	14400	15000	17000	7650	10327,5	-4072,5	-28,3
Собівартість реалізованої продукції	9200	9300	11000	4950	6682,5	-2517,5	-27,4
Валовий прибуток	5200	5700	10800	2700	3645	-1555	-29,9
Фінансовий результат від операційної	520	480	720	324	437,4	-82,6	-15,9

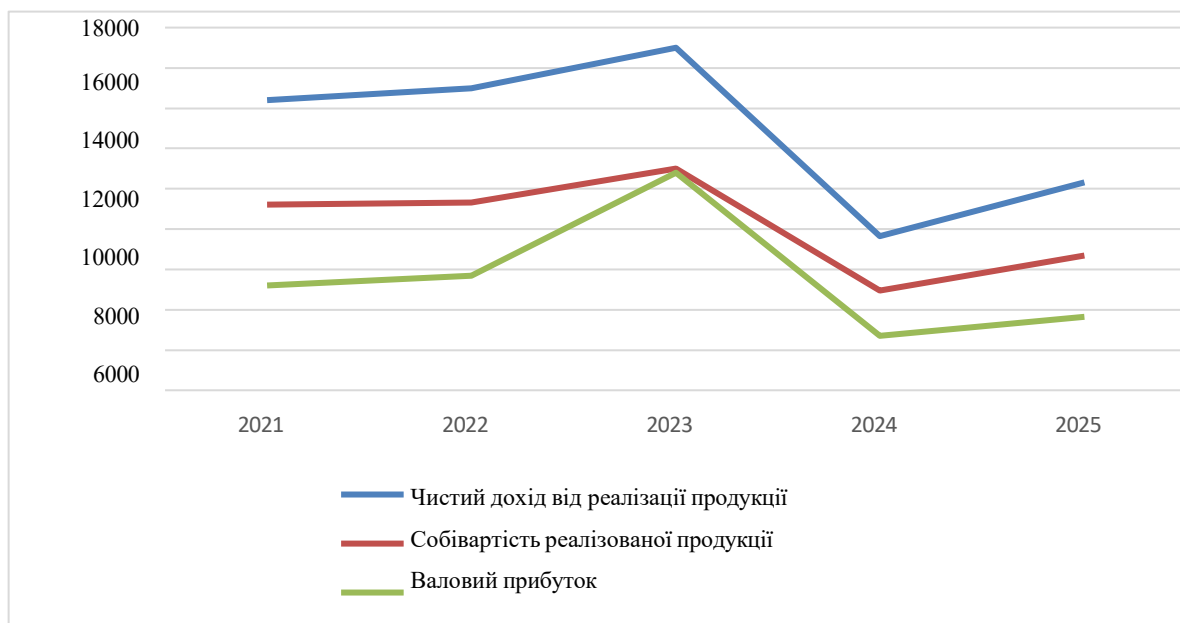
діяльності							
Чистий прибуток (збиток)	-2560	-2190	1620	-1431	1931,85	628,15	-24,5

\*Джерело: сформовано автором на основі [44]

З метою оцінювання рівня прибутковості підприємства було досліджено ключові показники фінансових результатів, зокрема прибуток від реалізації продукції, виконаних робіт і наданих послуг; результати від операційної діяльності, а також оподаткований і чистий прибуток за останні три роки у межах 2021–2025 рр.

Аналіз періоду 2021–2025 рр. свідчить про наявність від’ємної тенденції, що проявляється у погіршенні показників господарської діяльності, зокрема у скороченні чистого доходу від реалізації продукції, який у 2025 році зменшився на 28,3 % у порівнянні з 2021 р.

Для більш наочного відображення змін у діяльності підприємства протягом зазначеного періоду на рис. 2.2 та 2.3 подано графічне представлення динаміки основних показників.

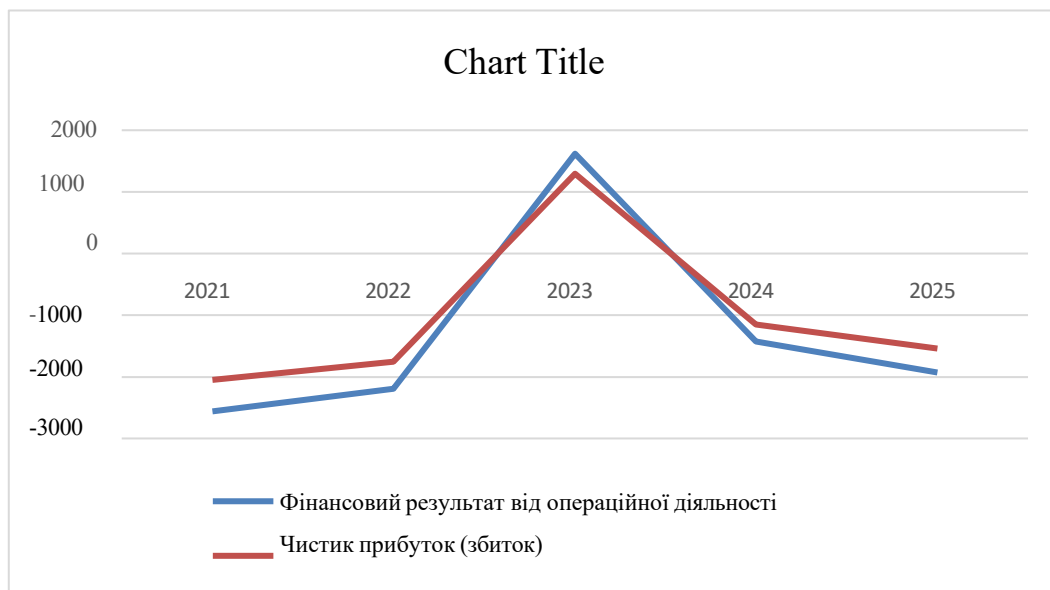


**Рис. 2.2. Динаміка зміни показників фінансового господарської діяльності за 2021-2025 рр.\***

\*Джерело: сформовано автором на основі [44]

У 2025 р. попри скорочення загальної собівартості продукції на 28,3%, таке зниження зумовлене передусім зменшенням обсягів виробництва та реалізації. Водночас у розрахунку на одну одиницю продукції собівартість

зросла, що свідчить про підвищення поточних витрат на виробництво й збут та розглядається як негативна тенденція порівняно з 2021 р.



**Рис. 2.3. Динаміка зміни показників фінансово-господарської діяльності за 2021-2025рр.\***

\*Джерело: сформовано автором на основі [44]

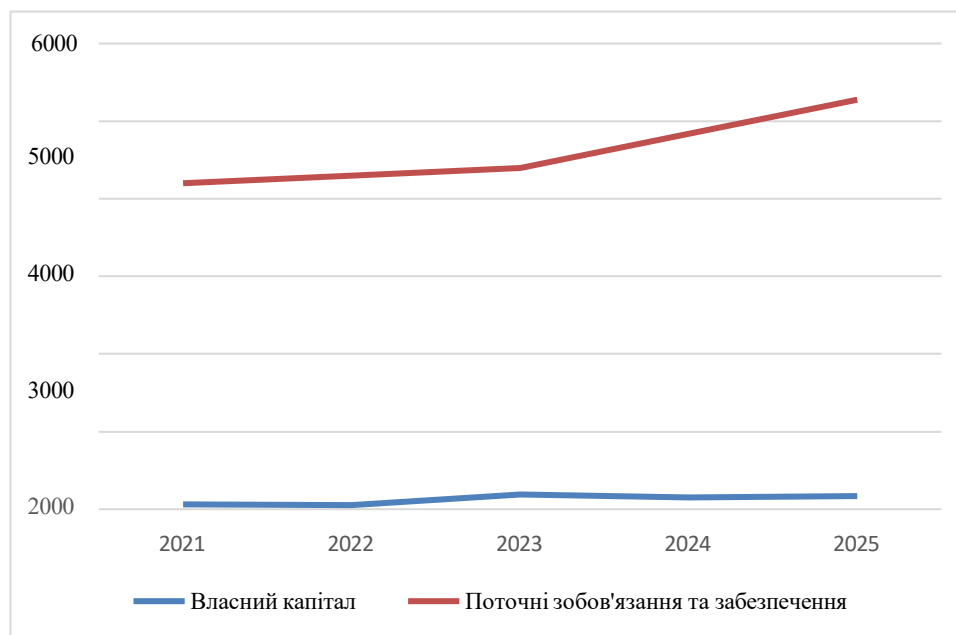
Також, значні коливання мають показники чистого прибутку та фінансового результату від операційної діяльності (див. табл 2.4, рис. 2.4).

Таблиця 2.4

**Структурний (вертикальний) аналіз балансу ТОВ «Укрриба компані» за 2021-2025 рр.\***

Статті балансу	2021		2022		2023		2024		2025	
	Тис грн	% заг. суми	Тис грн	% заг. суми	тис грн	% заг. суми	Тис грн	% заг. суми	тис грн	% заг. суми
Активи	3700	100	3900	100	4600	100	3680	100	4011,2	100
Необоротні активи	2100	75,8	2200	81,9	2600	80,1	2080	56,5	2267,2	80,1
Оборотні активи	1600	24,2	1700	18,1	2000	19,9	1600	43,5	1744	19,9
Пасиви	4260	100	3780	100	4590	100	3672	99,8	4002,48	100
Власний капітал	60	36,3	52	34,1	190	39,9	152	34,1	165,68	36,2
Поточні зобов'язання та забезпечення	4200	23,2	4300	44,7	4400	45,3	4840	63,2	5275,6	52,7

\*Джерело: сформовано автором на основі [44]



**Рис. 2.4. Динаміка зміни структури активів ТОВ «Укрриба компані» за 2021-2025 рр.\***

\*Джерело: сформовано автором на основі [44]

Дослідження показників платоспроможності дає підстави стверджувати, що підприємство загалом здатне виконувати свої боргові зобов'язання. Показник фінансової автономії підприємства у 2025 р. дещо зріс у порівнянні з 2024 р., що свідчить про певне посилення його позицій на ринку, однак у порівнянні з 2021 р. спостерігається зниження цього показника (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Укрриба компані» за 2021-2025 рр.\***

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Нормативне значення
Коефіцієнт платоспроможності	0,529	0,87	0,744	0,446	0,504	>0,5
Коефіцієнт фінансування	1,67	0,149	0,344	0,206	0,233	<1 зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,49	0,894	0,71	0,42	0,481	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,781	0,856	0,794	0,47	0,53	>0 збільшення

\*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «Укрриба компані» показані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз ділової активності ТОВ «Укрриба компані» за 2021-2025 рр.\***

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	0,6	1,2	2,7	1,4	1,7	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,6	19,0	17,4	8,7	10,7	збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,8	1,7	4,3	2,2	2,6	збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	456,0	215,0	84,9	135,8	167,1	збільшення
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	65,2	19,2	20,9	33,4	41,1	збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,3	12,4	31,2	18,7	23,0	збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,0	3,6	8,1	4,9	6,0	збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	1,7	3,4	2,0	2,5	збільшення

\*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Дослідження показників ділової активності підприємства дає підстави стверджувати, що значення всіх коефіцієнтів мають тенденцію до підвищення, що можна оцінити позитивно. Така динаміка відображає більш ефективне використання капіталу, оборотних ресурсів, виробленої продукції та дебіторської заборгованості.

Разом із тим частка кредиторської заборгованості знижується, що може свідчити про збільшення обсягів використання кредитних ресурсів, у зв'язку з чим підприємствам доцільно вжити заходів для скорочення строків погашення зобов'язань перед кредиторами.

Інтегральний індикатор рентабельності характеризує результативність управлінських рішень, що приймаються у сфері фінансової, інвестиційної та операційної діяльності корпорації.

Загалом слід зауважити, що у 2025 р. спостерігаються від'ємні значення показників рентабельності, що зумовлено формуванням збиткового чистого фінансового результату. Водночас у 2023 році корпорації вдалося досягти позитивної динаміки розвитку та суттєво покращити фінансові результати, проте воєнні події негативно позначилися на функціонуванні підприємства, внаслідок чого у 2024 р. воно зазнало збитків (див. табл. 2.7).

**Динаміка рентабельності ТОВ «Укрриба компані» за 2021-2025 рр.\***

Показник	Роки					Абсолютне відхилення
	2021	2022	2023	2024	2025	
Рентабельність активів	0,03	-0,06	0,04	-0,09	-0,08	-0,11
Рентабельність власного капіталу	0,07	-0,16	0,12	-0,23	-0,18	-0,25
Рентабельність продукції	0,002	-0,04	0,04	-0,03	-0,03	-0,032
Рентабельність продажів	0,04	0,01	0,05	-0,11	-0,11	-0,15

\*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Рентабельність продукції та обсягів реалізації також демонструє зростання, що свідчить про розширення масштабів продажу товарів і, відповідно, збільшення суми отриманого прибутку.

У цілому підприємству доцільно й надалі дотримуватися обраного напрямку розвитку, а для подальшого зростання рівня рентабельності необхідно удосконалити структуру фінансових ресурсів і скоротити витрати, пов'язані з виробництвом продукції, оптимізувати витрати на маркетингові комунікації та підвищити ефективність інших операційних процесів.

Продукція постачається з держав Європи та Північної Америки.

З огляду на те, що ТОВ «Укрриба компані» функціонує на українському ринку відносно недовгий період часу та характеризується динамічними темпами розвитку, виникає необхідність формування стратегії його подальшого зростання.

Доцільною методологічною основою для цього може слугувати збалансована система показників (ЗСП), оскільки вона дає змогу простежити тенденції розвитку підприємства, показати вплив господарської діяльності на кінцеві результати, обґрунтувати прийняття управлінських рішень, визначити найбільш перспективні напрями діяльності та сформувані мотиваційні орієнтири для персоналу щодо досягнення стратегічних цілей.

Отже, початковим етапом формування ЗСП виступає створення стратегічної основи діяльності підприємства, що передбачає визначення ключових завдань і цілей, встановлення планових значень показників та окреслення стратегічного вектора корпоративного розвитку (див. рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Недоліки та переваги застосування ЗСП в стратегічному управлінському обліку підприємства\***

\*Джерело: складено автором

Стратегія має містити стратегічні орієнтири розвитку, систему показників діяльності та їх заплановані значення, зокрема досягнення позиції конкурентоспроможного та успішного суб'єкта на ринку реалізації товарів.

Таким чином, стратегічний курс розвитку ТОВ «Укрриба компанії» доцільно формувати, спираючись на результати проведеного SWOT-аналізу. Застосування цього підходу дозволяє здійснити оцінювання як внутрішніх характеристик функціонування підприємства, так і впливу факторів зовнішнього середовища. Окрім цього, у процесі розроблення результативної корпоративної стратегії доцільним є проведення комплексного стратегічного аналізу, що забезпечує можливість визначити рівень використання наявних

ресурсів, потенціал компанії та вимоги зовнішнього середовища до діяльності підприємства. Реалізація такої стратегії починається з детального дослідження ринкових умов, у межах яких здійснює діяльність компанія.

Важливим інструментом систематичного стратегічного управління виступає матриця стратегічного аналізу, зокрема матриця SWOT-аналізу (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Укрриба компані»\*

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<p>Показник обізнаності – знання торгової марки без підказки</p> <p>Розташування магазинів в спальних районах міста та найбільше людних місцях</p> <p>Стабільний попит на рибну продукцію</p> <p>Різноманітність постачальників</p> <p>Можливість реалізації товарів за заниженими цінами</p> <p>Наявність широкого асортименту товарів</p>	<p>Висока сконцентрованість роздрібних торгових точок у великих містах</p> <p>Швидка плинність кадрів</p> <p>Нераціональність логістичного управління</p> <p>Наявність старого обладнання, зношеного устаткування на підприємстві</p> <p>Труднощі в організації збуту великого обсягу продукції</p>
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<p>Покращення рівня конкурентоспроможності</p> <p>Збільшення відсотка зайнятої частки ринку</p> <p>Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі</p> <p>Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах»</p> <p>Забезпечення достатньої кількості працівників</p> <p>Підвищення ефективності персоналу</p> <p>Вихід в регіони, розширення організаційної структури</p>	<p>Активізація діяльності основних конкурентів</p> <p>Поява на ринку нових торговельних підприємств</p> <p>Зниження доходів у цільовій аудиторії</p> <p>Зміна податкового законодавства і знецінення гривні</p> <p>Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні</p> <p>Закінчення війни</p>

\*Джерело: сформовано автором

Разом із тим було відзначено дію позитивних чинників, зокрема високий рівень довіри з боку ділових партнерів, налагоджену систему контролю якості продукції, а також обмежену кількість конкурентів на ринку. Крім цього, підвищений рівень загроз для можливостей підприємства у зовнішньому середовищі значною мірою пояснюється нестабільністю валютного курсу. Погіршення фінансових показників діяльності компанії у 2024–2025 роках

служує підтвердженням зазначеної тенденції. Водночас труднощі у функціонуванні підприємства виникли значно раніше, що дає підстави пов'язувати їх не лише з кризовими явищами в економіці України. ТОВ «Укрриба компані» недостатньо ефективно застосовувало інструменти комунікаційної політики та виявляло пасивність у питаннях розширення асортименту продукції й удосконалення системи збуту, тоді як наявний механізм стимулювання працівників також не продемонстрував належної результативності.

## **2.2 Аналіз методів відбору персоналу у ТОВ «Укрриба компані»**

Кожне підприємство час від часу застосовує різноманітні підходи та інструменти для залучення і відбору працівників. Вибір відповідних методів зумовлюється багатьма чинниками: від чисельності персоналу та рівня кадрової плинності до професійної підготовки фахівців, відповідальних за рекрутинг. Підприємство ТОВ «Укрриба компані» також використовує подібні практики під час організації процесу підбору кадрів.

Перш ніж визначати найбільш ефективні методи та технології пошуку працівників на певну вакансію, на підприємстві здійснюється чітке формулювання цілей і завдань відбору. Такий підхід дозволяє сформулювати обґрунтоване уявлення про реальні кадрові потреби організації, що є важливою передумовою результативної реалізації всього процесу добору персоналу.

У зв'язку з цим початковим етапом виступає формування профілю вакансії, у якому детально визначаються вимоги до претендента на конкретну посаду. Усі критерії систематизуються в єдину структуру, де окреслюються професійні компетентності, особистісні характеристики та навички, якими повинен володіти потенційний працівник.

Подальшим етапом є погодження сформованого профілю кандидата між кадровою службою підприємства та його майбутнім безпосереднім керівником. Лише після затвердження характеристик майбутнього працівника приймається

рішення щодо вибору найбільш доцільних методів і технологій пошуку відповідного кандидата.

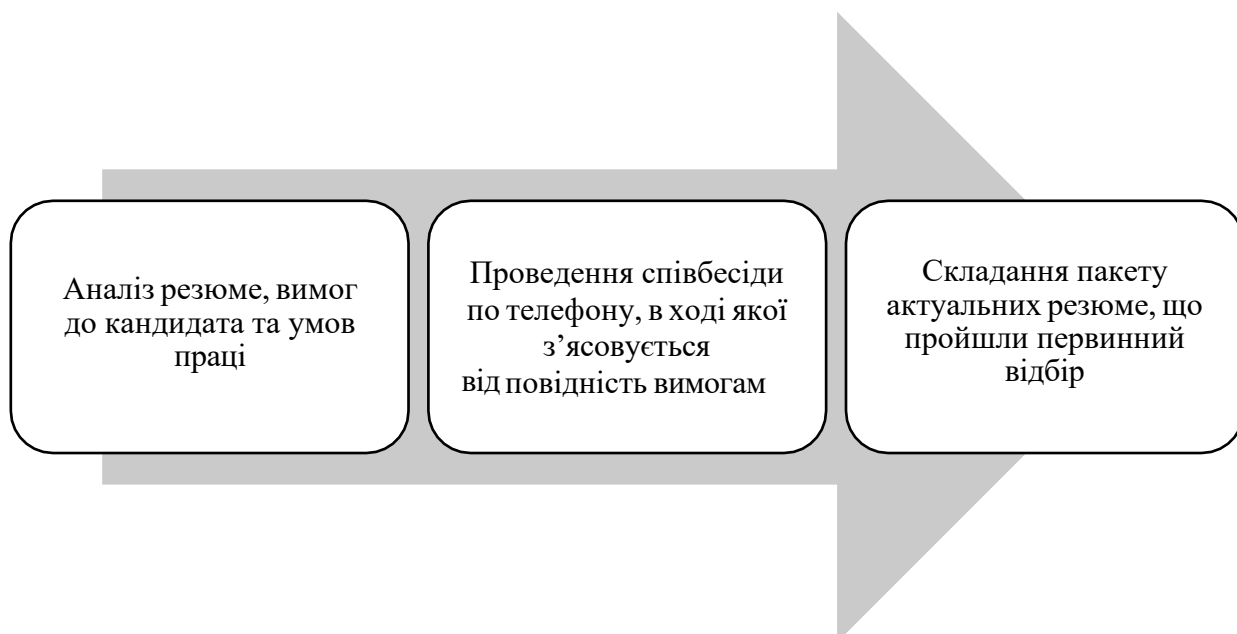
Покращення системи добору кадрів значною мірою залежить від практичного досвіду працівників, які відповідають за управління персоналом. Процес заповнення вакантних посад мають здійснювати фахівці, що добре орієнтуються у діяльності структурних підрозділів підприємства, володіють необхідними професійними навичками та знаннями з основ психології [33].

На підприємстві ТОВ «Укрриба компані» у процесі пошуку претендентів на вакантні посади застосовуються такі основні технології: рекрутинг, скринінг, цільовий пошук (Executive search), хедхантинг (HeadHunting) та прелімінаринг.

Метод рекрутингу використовується переважно у випадках, коли виникає потреба у підборі працівників лінійного рівня.

До відносно простих та маловитратних технологій відбору персоналу належить і скринінг. Застосування цього підходу спрямоване на формування молодшого технічного складу — водіїв, прибиральниць, секретарів, працівників господарського відділу та бухгалтерії, частини виробничого персоналу, тобто тих категорій працівників, для яких вирішальними не є складні індивідуально-психологічні характеристики.

Послідовність здійснення пошуку працівників за цією технологією подано на рис. 2.6.

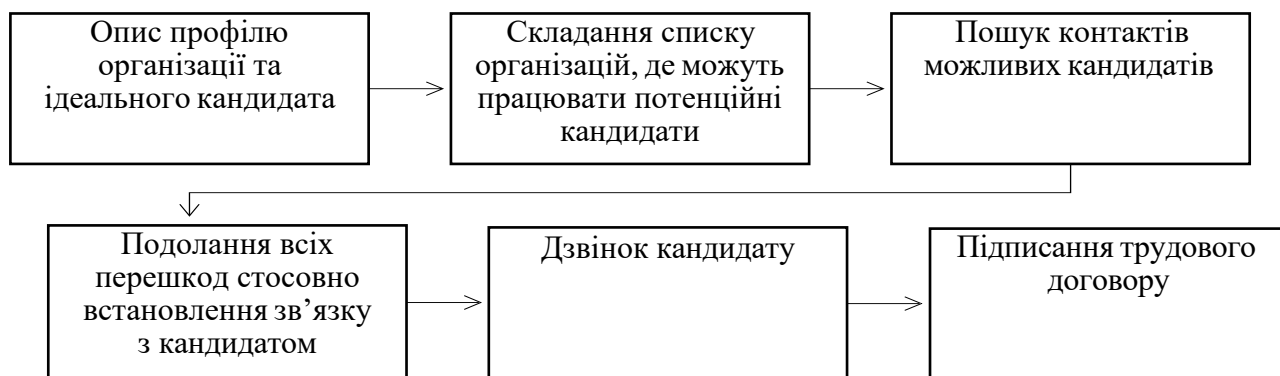


## Рис. 2.6. Етапи проведення пошуку працівників ТОВ «Укрриба компані» за технологією скринінгу\*

\*Джерело: [33]

Якщо організація потребує спеціалістів рідкісного профілю або кандидатів на керівні посади, доцільно застосовувати таку технологію рекрутингу, як executive search (прямий, або адресний, пошук). У цьому разі до кола можливих претендентів можуть входити навіть ті професіонали, які офіційно не заявляли про намір змінити місце роботи, однак інформація про них наявна в інформаційних базах рекрутингових агентств.

Зазвичай середня тривалість здійснення такого цільового підбору становить приблизно 2–3 місяці. Реалізація даної технології передбачає проходження шести послідовних етапів (див. рис. 2.7).



## Рис. 2.7. Етапи проведення пошуку працівників за технологією прямого пошуку\*

\*Джерело: [59]

Підбір працівників за технологією HeadHunting часто здійснюється за участю спеціалізованих консалтингових та кадрових агентств, а інколи із залученням особистих професійних контактів і рекомендацій у випадках, коли підприємство потребує конкретного висококваліфікованого фахівця. Компанії, що працюють у сфері такого пошуку, зазвичай встановлюють досить високу оплату своїх послуг, однак витрати на них, як правило, є обґрунтованими. Реалізація цієї технології потребує значної професійної підготовки рекрутера, адже йому необхідно проводити переговори, нерідко багаторазові, щоб переконати кандидата розглянути можливість переходу на нове місце роботи.

Процес застосування даної технології передбачає кілька основних етапів: дослідження ринку праці хедхантинговою компанією та формування переліку організацій, у яких може працювати потенційно придатний кандидат; після цього відібраним фахівцям пропонується можливість кар'єрного розвитку шляхом зміни місця працевлаштування. Зазвичай цей етап триває від півтора до шести місяців, у результаті чого відбирається одна або дві кандидатури, що найбільш повно відповідають вимогам замовника. Під час телефонної розмови хедхантер представляється кандидату, повідомляє про свою компанію, пояснює причину звернення та намагається зацікавити співрозмовника настільки, щоб він погодився на подальше інтерв'ю.

Після завершення етапу пошуку та попереднього відбору замовнику надається інформація щодо кандидатів, зокрема аналіз їхніх сильних сторін і можливих недоліків. Дані, що стосуються претендентів, належать до конфіденційної інформації.

Відібравши найбільш відповідних претендентів, хедхантер презентує їх роботодавцю та організовує зустрічі з тими кандидатами, які справили найкраще враження.

Далі проводяться співбесіди, під час яких детально оцінюються особистісні характеристики претендента, його професійні можливості та мотиваційні чинники, а також здійснюється перевірка рекомендацій. Практика свідчить, що застосування такої технології забезпечує досить високу ймовірність успішного підбору персоналу [38].

Сутність технології прелімінарингу полягає у формуванні кадрового резерву шляхом залучення перспективних випускників закладів вищої освіти. Саме ця категорія молодих фахівців здатна запропонувати нові підходи та сучасні рішення у виробничій діяльності. Багато підприємств, орієнтованих на довгостроковий розвиток, ще під час навчання звертають увагу на найбільш успішних студентів, щоб у майбутньому першими запросити до співпраці тих, хто має потенціал стати результативним спеціалістом [58].

Розглянемо доцільність і результативність застосування різних технологій підбору кандидатів залежно від джерел пошуку персоналу на підприємстві ТОВ «Укрриба компані».

Відомо, що всі джерела залучення працівників поділяються на дві основні групи — внутрішні та зовнішні. До внутрішніх джерел пошуку персоналу на підприємстві ТОВ «Укрриба компані» належить використання кадрового резерву. Такий підхід передбачає переміщення працівників у межах організації, тобто зміну посад або функцій. Подібні переміщення можуть мати як горизонтальний, так і вертикальний характер.

Горизонтальне переміщення означає переведення працівника на інше робоче місце без зміни посадового рівня та без підвищення кваліфікаційних вимог. Вертикальне переміщення передбачає призначення на посаду вищого рівня, що потребує більшої професійної підготовки.

У разі закритого відбору важливу роль відіграє позиція керівника відповідного підрозділу, який може рекомендувати кандидата для зайняття певної посади.

Якщо ж організація проводить відкритий відбір, працівникам повідомляють про наявні вакансії, що передбачають підвищення або переведення. Усі претенденти отримують інформацію щодо вимог, умов та критеріїв, відповідно до яких здійснюватиметься відбір.

Застосування такого джерела комплектування персоналу позитивно позначається на рівні мотивації працівників.

Співробітники усвідомлюють можливості професійного розвитку, самореалізації та кар'єрного зростання в межах підприємства. Крім того, це сприяє зменшенню плинності кадрів, адже організація зацікавлена у збереженні працівників, які вже добре обізнані зі специфікою виробничих процесів.

У подібній ситуації доцільним є використання технології executive search, оскільки потенційні кандидати вже знайомі з особливостями діяльності підприємства та його корпоративною культурою, що дозволяє значно скоротити витрати часу і ресурсів на їх адаптацію та навчання.

Ще одним досить поширеним джерелом формування кадрового складу на підприємстві ТОВ «Укрриба компані» є пошук працівників за рекомендаціями діючих співробітників. Такий підхід передбачає залучення персоналу до процесу пошуку нових кандидатів серед їхніх знайомих або родичів.

Найчастіше таким способом на підприємстві підбирають працівників виробничих спеціальностей. Перевагою цього джерела є те, що організація економить час і фінансові ресурси на пошук кандидатів, а також отримує більшу ймовірність швидкої адаптації нових працівників завдяки їхнім неформальним зв'язкам із чинним персоналом.

Разом із тим існують і певні недоліки, пов'язані з підвищеною відповідальністю співробітників підприємства, які надають рекомендації. Використовуючи такі рекомендації, організація фактично приймає на роботу фахівця, за якого певною мірою поручаються працівники, що користуються довірою керівництва.

Відповідно значна частина відповідальності за результати роботи нового працівника та рівень його професійної підготовки покладається на того співробітника, який його рекомендував.

У разі використання такого джерела на підприємстві ТОВ «Укрриба компані» застосовуються технології рекрутингу та скринінгу, оскільки роботодавець не завжди має повну інформацію щодо особистісних і професійних характеристик кандидата, який прийшов за рекомендацією знайомих. Тому подібні претенденти зазвичай розглядаються як лінійний або відносно низькокваліфікований персонал.

Більш активно пошук претендентів на вакантні посади на підприємстві ТОВ «Укрриба компані» здійснюється за допомогою зовнішніх джерел. До них належить, зокрема, розміщення оголошень про вакансії на спеціалізованих інтернет-ресурсах із працевлаштування.

У сучасних умовах Інтернет виступає одним із найбільш результативних інструментів рекрутингу. За результатами опитувань, проведених провідними українськими порталами з пошуку роботи, приблизно 70% претендентів

використовують декілька сайтів для пошуку вакансій, тоді як близько 30% обмежуються одним ресурсом.

Працівники відділу управління персоналом підприємства ТОВ «Укрриба компанії» розміщують інформацію про відкриті вакансії на найбільш популярних сайтах, серед яких Work.ua, rabota.ua, jobs.ua, trud.gov.ua та інші.

Перевага цього джерела полягає в тому, що оголошення з великою ймовірністю буде переглянуте значною кількістю потенційних кандидатів саме на одному з таких ресурсів, причому незалежно від типу вакансії. Доступ до мережі Інтернет сьогодні мають як представники робітничих професій, так і спеціалісти з вищою освітою.

Інформація про вакансії також розміщується на офіційному вебсайті ТОВ «Укрриба компанії». Оскільки підприємство входить до складу великого концерну з позитивною репутацією роботодавця, воно є добре відомим та привабливим для потенційних кандидатів. Відвідувачі сайту можуть ознайомитися не лише з актуальними вакансіями, але й із загальною інформацією про підприємство, його історію, корпоративні цінності та керівництво. Крім того, на сайті передбачена можливість подати резюме, заповнити стандартну анкету кандидата, а також поставити запитання працівникам служби персоналу або керівникам підрозділів.

Ще одним поширеним способом пошуку працівників на підприємстві ТОВ «Укрриба компанії» є розміщення вакансій у друкованих засобах масової інформації. Оголошення про наявні робочі місця публікуються у місцевих, районних та обласних виданнях, кількість яких становить приблизно десять.

Недоліком такого способу є те, що через друковані оголошення складно залучити рідкісних або висококваліфікованих фахівців. Крім того, у подібних щотижневих виданнях зазвичай розміщується значна кількість рекламних повідомлень, тому оголошення може залишитися непоміченим потенційними кандидатами.

Подібно до розміщення вакансій у мережі Інтернет, під час пошуку працівників через друковані ЗМІ застосовуються технології скринінгу та

рекрутингу щодо зовнішніх джерел, а також технологія цільового пошуку — щодо внутрішніх.

Останнім часом для підприємства ТОВ «Укрриба компані» все більш привабливим стає використання технології підбору персоналу через рекрутингові агентства. У такому випадку процес пошуку кандидата будується на основі сформованого профілю посади відповідно до попередньо визначених вимог і термінів підбору.

На підприємстві ТОВ «Укрриба компані» послуги рекрутингових агентств переважно використовуються для пошуку управлінського персоналу, зокрема керівників підрозділів, менеджерів середньої та вищої ланки. Це пояснюється тим, що співпраця з такими агентствами потребує значних фінансових витрат.

Вартість підбору одного працівника може становити суму від двох його місячних окладів до розміру річної заробітної плати. Саме тому доцільним є залучення рекрутингових компаній для пошуку тих категорій персоналу, яких складно знайти за допомогою інших методів.

Щороку підприємство ТОВ «Укрриба компані» бере участь у ярмарках вакансій. Проведення таких заходів надає можливість знайти серед відвідувачів активних і перспективних молодих працівників, представити підприємство широкій аудиторії зацікавлених осіб, провести попередні співбесіди та зібрати резюме кандидатів.

Подібні ярмарки, як правило, організовуються державними службами зайнятості або кадровими агентствами у співпраці з роботодавцями, навчальними закладами та недержавними біржами праці.

Ярмарки вакансій можуть проводитися у різних форматах: загальноміські форуми, які зазвичай відбуваються раз на квартал, а також районні заходи, що організовуються на базі великих підприємств міста.

У таких умовах відвідувачі мають можливість безпосередньо поспілкуватися з представниками кадрових служб та адміністрацією організацій, підібрати відповідну роботу або визначитися з місцем навчання.

Зазвичай на подібних заходах працюють кваліфіковані юристи, консультанти з профорієнтації, фахівці з професійного відбору та працевлаштування.

Недоліком використання цього джерела підбору є те, що більшість ярмарків вакансій орієнтована переважно на студентів та молододосвідчених фахівців. Середній вік відвідувачів таких заходів становить приблизно 28–29 років; близько 15% складає молодь віком до 22 років; частка осіб старших за 40 років становить приблизно 11%; а приблизно 20% відвідувачів не мають професійного досвіду.

Крім того, подібні заходи інколи характеризуються недостатньою організованістю, скупченням людей та певною плутаниною, що знижує їх привабливість. Саме тому кількість прихильників цього способу пошуку персоналу поступово зменшується.

Пошук кандидатів у цьому випадку здійснюється із застосуванням технології прелімінарингу. Нові ідеї та нестандартні підходи, які пропонують молоді працівники, можуть допомогти підприємству легше адаптуватися до складних умов діяльності та мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Підприємство ТОВ «Укрриба компанії» також співпрацює з Державною службою зайнятості з метою залучення потенційних працівників. Дана установа виконує функції реєстрації вільних робочих місць і безробітних громадян, направляє їх на можливе працевлаштування за конкретними адресами підприємств. Крім того, служба зайнятості здійснює професійну орієнтацію та надає консультації щодо питань зайнятості, підготовки та перепідготовки безробітних.

Основним недоліком цього джерела є те, що база даних державної служби зайнятості містить переважно кандидатів певних соціальних категорій: домогосподарок, жінок після декретної відпустки, молодих спеціалістів без досвіду роботи, а також некваліфікованих працівників. Для багатьох із них

звернення до центру зайнятості пов'язане насамперед із отриманням державної допомоги, а не з активним пошуком роботи.

Саме тому у такому випадку доцільним є використання технології скринінгу, оскільки більшість запропонованих вакансій не потребує від кандидатів наявності спеціалізованих знань або високого рівня професійних навичок. Відповідність застосування різних технологій підбору персоналу залежно від джерела пошуку кандидатів на підприємстві ТОВ «Укрриба компані» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Відповідність використання технологій в залежності від джерела пошуку кандидата на вакантну посаду на підприємстві ТОВ «Укрриба компані»\***

	Джерела пошуку працівників	Технологія підбору працівників
Внутрішні	використання кадрового резерву	цільовий пошук
	пошук кадрів через власних працівників	рекрутинг, скринінг
Зовнішні	використання спеціалізованих сайтів пошуку роботи	рекрутинг, скринінг
	розміщення оголошень в друкованих ЗМІ	рекрутинг, скринінг
	рекрутингові агентства	хедхантинг, цільовий пошук
	ярмарки вакансій	прелімінаринг
	Державна служба зайнятості	скринінг

\*Джерело: складено автором

Отже, у діяльності ТОВ «Укрриба компані» під час добору претендентів на вакантні посади застосовуються такі основні технології пошуку персоналу: рекрутинг; скринінг; цільовий пошук (Executive search); хедхантинг (HeadHunting); прелімінаринг.

### **Висновки до II розділу**

ТОВ «Укрриба компані» є одним із провідних імпортерів рибної продукції, м'яса, морепродуктів та виробів із м'яса.

На сучасному етапі підприємство виступає надійним партнером у сфері ділового співробітництва, маючи значний досвід функціонування на ринку реалізації риби, морепродуктів, а також м'ясної продукції. Компанія забезпечує безперебійність постачання товарів у необхідних обсягах. На складських потужностях «Укрриба компані» зберігається понад 100 позицій різноманітної

продукції, при цьому цінова політика залишається конкурентоспроможною на всій території України, а якість товарів відповідає високим стандартам.

У результаті аналізу організаційної структури підприємства встановлено, що вона має лінійно-функціональний характер. Така структура сформована на основі функціонального поділу праці та спеціалізації окремих управлінських функцій.

Негативним чинником, що може стримувати подальший розвиток підприємства, є ускладнення загальної економічної ситуації в Україні, зокрема вплив воєнних подій.

Суттєвими проблемами, які впливають на функціонування ТОВ «Укрриба компані», залишаються фінансово-економічні труднощі. До них належать інфляційні процеси, зокрема зростання вартості енергоресурсів і матеріальних ресурсів, значне підвищення тарифів на комунальні послуги (опалення, електроенергію, водопостачання, паливно-мастильні матеріали), подорожчання кредитних ресурсів, а також особливості податкової системи, що передбачає сплату значних непрямих податків до бюджету, які не пов'язані безпосередньо з операційною діяльністю підприємства, зокрема земельного податку та податку на нерухоме майно.

Незважаючи на умови воєнного стану, питання забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами залишається актуальним для ТОВ «Укрриба компані».

У практиці діяльності ТОВ «Укрриба компані» для пошуку кандидатів на вакантні посади застосовуються такі основні технології добору персоналу: рекрутинг; скринінг; цільовий пошук (Executive search); хедхантинг (HeadHunting); прелімінаринг..

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УКРРИБА КОМПАНІ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 3.1 Особливості відбору персоналу на українському ринку праці в умовах війни

Ринок праці виступає одним із ключових елементів функціонування сучасної економічної системи будь-якої держави, при цьому проблема подолання кризових явищ у цій сфері й надалі залишається актуальною.

Від початку повномасштабної війни кількість доступних вакансій усе ще приблизно утричі нижча порівняно з показниками довоєнного періоду, зокрема січня та липня попереднього року. Водночас на ринку спостерігається значна кількість фахівців, які перебувають у пошуку роботи та погоджуються на зниження очікуваного рівня оплати праці або навіть зміну професійної сфери, що спричиняє помітні трансформації у структурі кваліфікованого трудового потенціалу.

Напруженість на ринку праці, яка була відчутною ще до воєнних подій, нині суттєво посилилася, майже подвоївшись, адже частина працездатного населення виїхала за межі країни, інші громадяни втратили роботу, а значна кількість людей долучилася до оборони держави — усі ці обставини істотно позначилися на соціально-економічній ситуації.

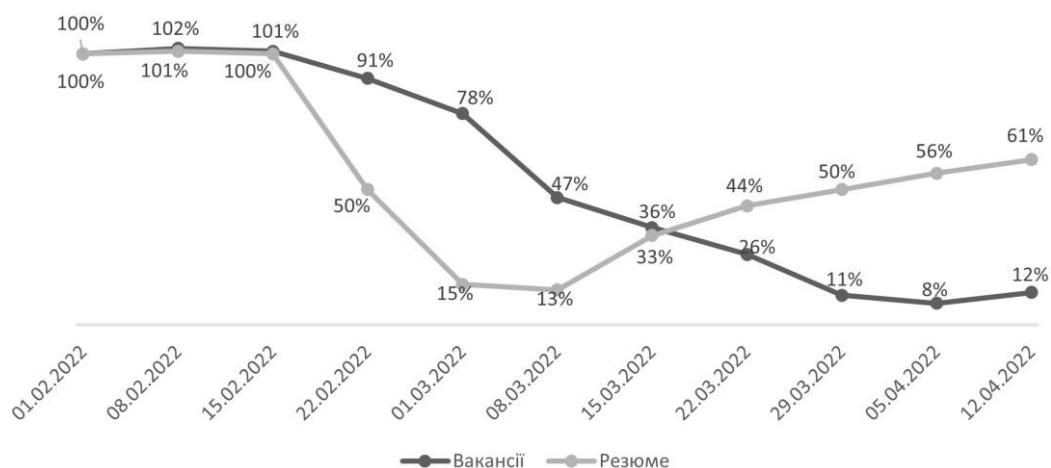
Однією з важливих проблем стало порушення рівноваги між потребою роботодавців у працівниках і наявною пропозицією трудових ресурсів.

Скорочення попиту на робочу силу значною мірою зумовлене неможливістю здійснення господарської діяльності в районах активних бойових дій, а також серйозними труднощами у сфері логістики та відсутністю можливостей для довгострокового планування економічної діяльності.

Швидке розширення тіньового сегмента ринку праці пояснюється зростанням кількості пропозицій роботи без офіційного працевлаштування та поширенням практики короткострокового або неформального найму. У сучасних умовах для громадян України дедалі складніше розраховувати на

соціальний захист, офіційний рівень оплати праці та накопичення страхового стажу.

Попри певне поживлення економічної активності та поступове відновлення діяльності бізнесу, рівень безробіття в державі залишається значним, що підтверджується динамікою кількості активних вакансій, представленою на рис. 3.1:



**Рис. 3.1. Динаміка вакансій та резюме у період 01.02.2022–12.04.2022 (усереднений показник)\***

Джерело: створено автором на основі [67]

Згідно з графіком активності роботодавців і шукачів роботи, можна виокремити три ключові етапи, протягом яких спостерігалися найбільш помітні зміни у динаміці показників.

Перший етап (01.02.2022–23.02.2022) характеризує ситуацію на ринку праці у довоєнний період. Аналіз представленого графіка свідчить про те, що кількість запропонованих вакансій на ринку праці була узгоджена з реакцією кандидатів, яка проявлялася у поданні відповідної кількості резюме.

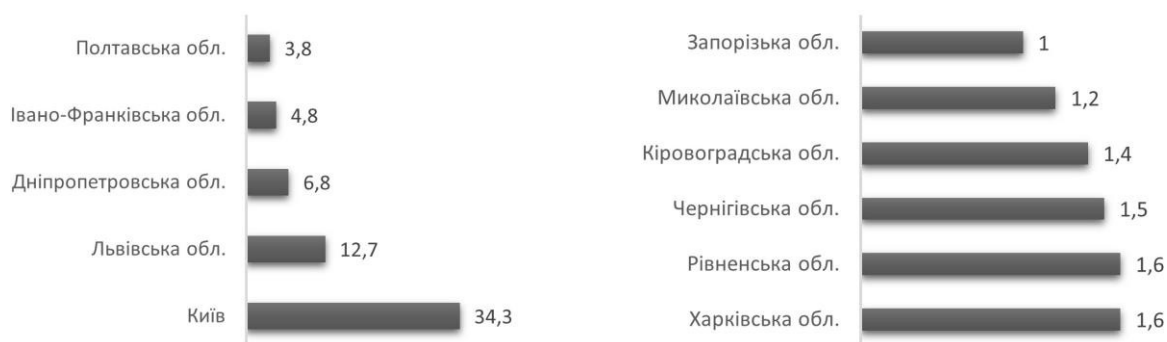
Другий етап (24.02.2022–05.04.2022) позначений різким загостренням кризових явищ та високим рівнем невизначеності. У цей період ринок праці продемонстрував швидку реакцію на події, що відбувалися в державі: призупинення діяльності значної частини бізнесу супроводжувалося різким скороченням як кількості поданих резюме, так і обсягу активних вакансій.

Третій етап (05.04.2022 – теперішній час) можна визначити як період відносної адаптації до нових соціально-економічних умов. Підприємства

поступово відновлюють свою діяльність, передусім у більш безпечних регіонах, спостерігається часткове повернення працездатного населення, а також активізується реалізація різноманітних програм підтримки.

Скорочення кількості вакансій у період воєнних дій спричинило істотне зростання рівня конкуренції серед претендентів на робочі місця. Якщо до початку війни на одну вакансію в середньому претендувало приблизно 5,5 особи, то нині цей показник може досягати 29 кандидатів, зокрема у Харківській області. Подібна ситуація спостерігається і в столиці: якщо у травні на одне робоче місце претендували близько 6 осіб, то вже у серпні рівень конкуренції зріс приблизно до 13 кандидатів (див. рис. 3.2).

Найменший рівень конкуренції за робочі місця спостерігається у західних регіонах України — не більше п'яти осіб на одну вакансію. Проте і цей показник не можна вважати позитивним, оскільки на початку літа 2022 року він становив близько трьох претендентів на одне робоче місце. Найвищі показники конкуренції станом на кінець серпня зафіксовано у Кіровоградській, Миколаївській, Запорізькій, Одеській та Харківській областях, що пояснюється передусім найнижчим рівнем пропозиції вакансій у цих регіонах порівняно з іншими областями країни (див. рис. 3.2) [69]:



**Рис. 3.2. Регіони з найбільшою та найменшою кількістю пропозицій роботи станом на серпень, %\***

\*Джерело: [69]

Змін зазнали і працівники, які вже мали роботу: приблизно 27 % персоналу продовжують працювати за умов зменшеної заробітної плати; ще 20

% були направлені у вимушені відпустки; крім того, близько 20 % працівників уже потрапили під скорочення [64].

Повномасштабна військова агресія росії проти України також спричинила різке зростання інтересу до використання інтернет-ресурсів, передусім для пошуку дистанційної зайнятості, що особливо проявилось у перші місяці масового виїзду українців до сусідніх держав. На відміну від традиційної форми праці, віддалена зайнятість не вимагає фізичної присутності на робочому місці, і саме ця обставина стала важливою перевагою для тих працівників, які зберегли роботу, а згодом повернулися до України та продовжили виконувати свої професійні обов'язки.

Ще однією новою тенденцією на ринку праці стало те, що через обмежену кількість вакансій і труднощі з працевлаштуванням висококваліфіковані фахівці, у тому числі спеціалісти найвищого рівня, змушені погоджуватися на роботу, що не відповідає їхній кваліфікації [8]. Зміна структури кваліфікованої робочої сили в Україні зумовлена комплексом факторів:

- зростанням рівня смертності серед населення працездатного віку;
- посиленням міграційних процесів та виїздом громадян за кордон;
- збільшенням частки працівників з інвалідністю, оскільки рівень їхньої працездатності та спектр доступних видів діяльності відрізняються від довоєнних умов;
- розширенням участі жінок у трудовій діяльності, що частково пояснюється відкладанням створення сім'ї та народження дітей;
- поширенням дитячої праці як негативного явища, спричиненого зростанням рівня бідності, що може мати наслідком зниження уваги до здобуття освіти.

У процесі підбору персоналу в умовах воєнного часу помітно посилилася роль державних інституцій. Їх ключовим завданням є зменшення соціальної напруженості та сприяння працевлаштуванню населення. Водночас варто зазначити, що діяльність державної служби зайнятості також має певні

обмеження, оскільки її відділення функціонують переважно у населених пунктах, де не ведуться активні бойові дії.

Значного поширення набуло і використання соціальних мереж як платформи для професійної комунікації спільноти HR-фахівців; сьогодні у Facebook чи Instagram можна не лише знайти вакансію, а й розмістити пропозицію щодо роботи. Особливо популярними стали телеграм-канали (наприклад, work.ua), де роботодавці регулярно публікують оголошення про відкриті позиції, а кандидати мають можливість оперативно надіслати резюме, що є досить зручним інструментом комунікації [23].

На зміни на ринку праці відреагувало й національне законодавство: відповідно до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (№ 2136) від 16 березня 2022 р. були скориговані окремі положення щодо прийняття працівників на роботу. Зокрема, закон передбачає, що за необхідності та за взаємною згодою сторін вони самостійно визначають доцільність укладення письмового трудового договору. Крім того, роботодавцям дозволено укладати строкові трудові договори з новими працівниками, зокрема для тимчасової заміни тих співробітників, які перебувають в евакуації, відпустці або втратили працездатність [57]. Випробувальний термін може встановлюватися навіть для неповнолітніх осіб, людей з інвалідністю, вагітних жінок, одиноких матерів з дітьми до 14 років, а також внутрішньо переміщених осіб.

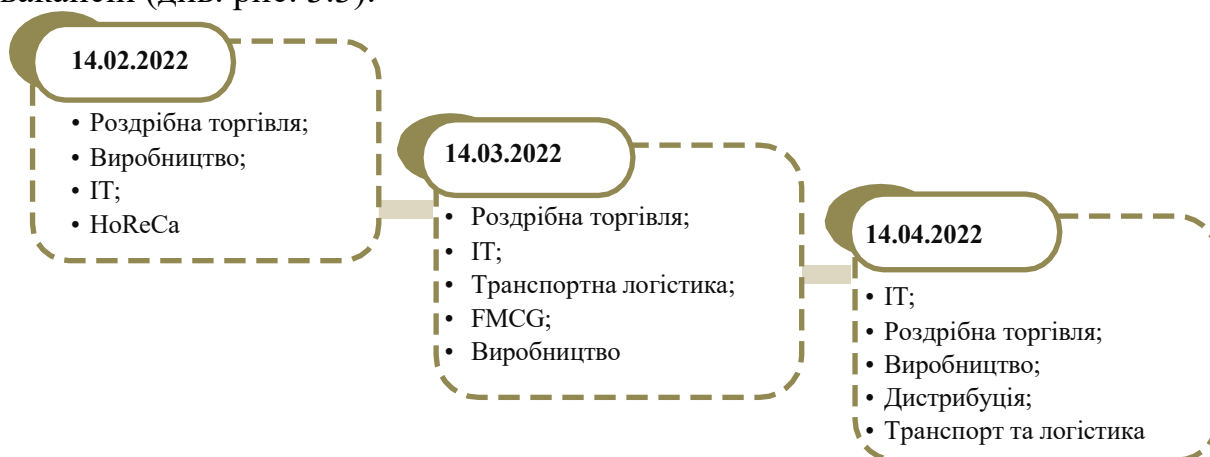
Роботодавцям також надано право змінювати умови праці без попереднього повідомлення та без отримання згоди працівника у випадках, коли існують обставини, що становлять загрозу життю, або виникає необхідність ліквідації наслідків бойових дій чи їх попередження. Водночас працівник може відмовитися від переведення, якщо нове місце роботи знаходиться на території активних бойових дій, суперечить стану його здоров'я або передбачає нижчий рівень оплати порівняно з попередньою посадою.

Зміни торкнулися й організації робочого часу персоналу: допустимою нормою стало до 60 робочих годин на тиждень із пропорційним збільшенням

заробітної плати, тоді як 40 годин на тиждень вважаються неповним робочим часом для працівників об'єктів критичної інфраструктури. Крім того, скасовано заборону на роботу у вихідні дні; тривалість щотижневого відпочинку за необхідності може бути скорочена до 24 годин; не застосовується скорочення робочого дня напередодні святкових і неробочих днів; також не здійснюється перенесення святкових або неробочих днів у разі їх збігу з вихідними. Водночас скасовано обмеження щодо виконання понаднормової роботи в нічний час або в умовах підвищеної небезпеки, але лише за згодою працівників, для яких такі умови праці не мають медичних протипоказань.

Працівник має право припинити трудові відносини у разі, якщо роботодавець, маючи можливість, не здійснює виплату заробітної плати, або якщо підприємство розташоване у зоні активних бойових дій і існує реальна загроза життю та здоров'ю. Водночас можливе тимчасове призупинення дії трудового договору зі збереженням трудових відносин у випадку, коли через військову агресію стає неможливим забезпечення та виконання роботи.

Функціонування та відновлення ринку праці є однією з ключових передумов післявоєнної відбудови держави, а забезпечення населення робочими місцями має стати важливим елементом соціальної політики у період відновлення. Для стабілізації ситуації насамперед необхідно сформувати збалансований попит на фахівців різних професійних напрямів. Водночас однією з актуальних проблем сучасності залишається зміна структури попиту на спеціалістів, тоді як представники окремих професій стикаються з дефіцитом вакансій (див. рис. 3.3):



**Рис. 3.3. Динаміка змін попиту на фахівців відповідних галузей\***

\*Джерело: Розроблено автором на основі [69]

Проблема досягнення оптимального балансу у зазначеній сфері постає поряд із необхідністю повернення працездатного населення в державу, відбудовою об'єктів критичної інфраструктури та активізацією процесу залучення іноземного капіталу. Сукупна дія перелічених чинників безпосередньо визначатиме темпи відновлення не лише ринку праці, але й економічної системи України загалом, однак процес післявоєнної відбудови й досі залишається відкладеним через триваючі бойові дії на території держави.

Таким чином, російсько-українська війна призвела до того, що значна частина громадян втратила робочі місця, отримує часткову оплату праці або була змушена виїхати за межі країни. Поточний стан ринку праці свідчить про поступові ознаки відновлення, однак рівень ділової активності у різних професійних галузях є нерівномірним, при цьому інтенсивність пошуку роботи з боку претендентів зростає практично щотижня.

Скорочення кількості робочих пропозицій у період воєнного стану спричинило суттєве посилення конкуренції серед претендентів. За інформацією рекрутингових агентств, зокрема GRC, у майбутньому очікується поступове покращення ситуації, хоча обсяг актуальних вакансій поки що значно поступається довоєнним показникам, а рівень запропонованої заробітної плати, за окремими винятками, залишається нижчим, проте порівняно з початковим етапом війни ринок праці демонструє більшу стабільність і керованість.

### **3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності процедури відбору персоналу на ТОВ «Укрриба компані»**

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що в умовах функціонування сучасних підприємств саме етап відбору кадрів виступає одним із найбільш відповідальних складників системи управління персоналом. Залучення працівників, які максимально відповідають вимогам посади, забезпечує швидше отримання економічного результату, сприяє

зменшенню плинності кадрів і запобігає можливим фінансовим втратам та репутаційним ризикам.

З огляду на особливості діяльності ТОВ «Укрриба компані» варто відзначити, що сучасний стан ринку праці в Україні загалом характеризується не браком робочих місць, а нестачею висококваліфікованих фахівців.

У зв'язку з цим ключовою конкурентною перевагою ТОВ «Укрриба компані» у найближчій перспективі має стати спроможність ефективно залучати та зберігати у штаті найбільш компетентних спеціалістів.

З огляду на зазначене, підприємству насамперед доцільно приділити увагу формуванню та підтриманню позитивної репутації роботодавця на ринку праці.

Проведений аналіз показав, що попри сформований позитивний імідж компанії на ринку праці, який забезпечує певні конкурентні переваги та сприяє природному надходженню резюме від кваліфікованих кандидатів, вирішальним стимулюючим фактором для потенційних працівників залишається здатність підприємства своєчасно і в повному обсязі здійснювати виплату заробітної плати та забезпечувати її конкурентоспроможний рівень.

Для представників вищого та середнього управлінського рівня до зазначених чинників також додаються такі аспекти, як масштаб діяльності підприємства; національна чи міжнародна приналежність компанії; галузева специфіка її функціонування; позиції на ринку; історія становлення та ділова репутація; стратегічні орієнтири розвитку бізнесу; а також якість виробленої продукції та наданих послуг. Якщо ці питання не будуть достатньо висвітлені під час процедури відбору, існує ризик втрати спеціалістів у подальшому, незважаючи на значні ресурси, витрачені на їх пошук і найм.

Отже, за результатами здійсненого дослідження було сформовано такі пропозиції щодо вдосконалення системи відбору персоналу (див. табл. 3.1).

**Напрями удосконалення системи відбору персоналу у ТОВ «Укрриба компанії»\***

Напрями удосконалення	Короткий опис
Удосконалення процедури створення заявки на вакантну посаду	Створення заявок на посаду з керівниками підрозділів
Створення портрета кандидата	Створення опису та портрету кандидата
Формування карти компетентностей і опису посади	Опис посади згідно посадової інструкції, створення карти компетенцій.
Реалізація співпраці із провідними українськими ЗВО	Залучення студентів ЗВО до співпраці, для подальшого працевлаштування
Зміцнювання власний HR-бренд	Здійснення дій для покращення HR-бренду на підприємстві

\*Джерело: складено автором

Передусім доцільно вдосконалити процедуру підготовки заявок на відкриті вакансії. У ТОВ «Укрриба компанії» цьому етапу наразі приділяється недостатньо уваги: заявки формуються оперативно за типовими шаблонами, а вимоги до кандидатів і перелік необхідних компетентностей здебільшого визначаються на основі стандартних посадових інструкцій. Водночас якісно підготовлена та обґрунтована заявка є важливим чинником швидкого і результативного закриття вакансії, тому фахівцям з управління персоналом разом із керівниками структурних підрозділів варто приділяти більше уваги розробленню описів вакансій, використовувати окремі маркетингові підходи та акцентувати увагу на перевагах працевлаштування в компанії.

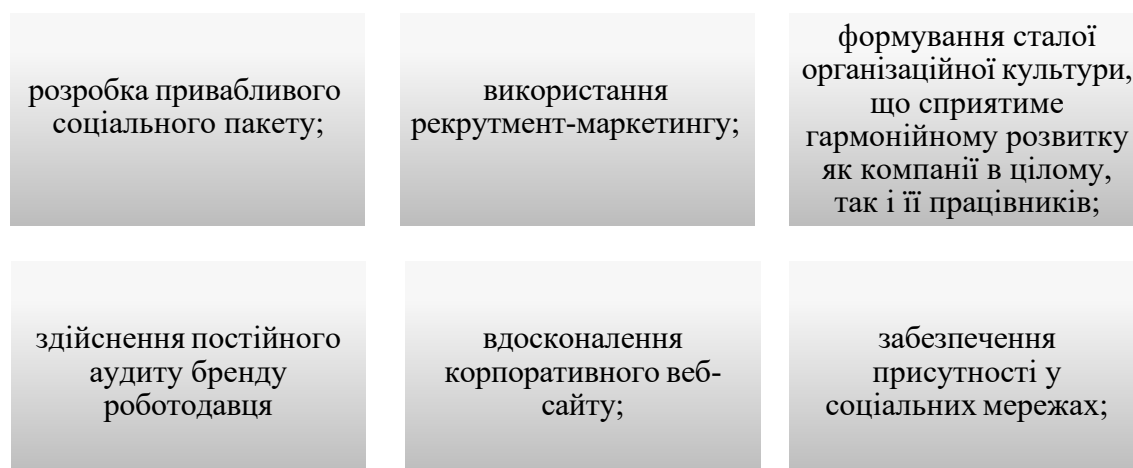
Наступним важливим кроком є більш детальне формування портрета потенційного кандидата, що передбачає розроблення карти компетентностей і чіткого опису посади. У випадках, коли ініціатором пошуку нового працівника виступає керівник підрозділу, рекрутеру доцільно залучати його до спільної роботи над визначенням характеристик кандидата, включаючи не лише професійні навички, а й особистісні якості, а також підбір оптимальних методів оцінювання претендентів. Такий підхід дає можливість точніше окреслити вимоги до майбутнього співробітника та визначити, який саме фахівець необхідний для ефективної роботи конкретного відділу.

З огляду на те, що дана галузь є відносно новою і на сучасному ринку праці спостерігається обмежена кількість кваліфікованих фахівців відповідного

профілю, перспективним напрямом розвитку може стати активізація співпраці з провідними українськими закладами вищої освіти щодо організації виробничої практики або стажування студентів на безоплатній чи частково оплачуваній основі з подальшою можливістю їх працевлаштування. Подібна практика вже застосовується підприємством у взаємодії з окремими закладами освіти протягом останніх років, проте коло таких партнерів доцільно поступово розширювати.

Реалізація таких програм дозволяє студентам ознайомитися зі специфікою бізнес-процесів і стандартами діяльності міжнародної виробничої компанії, розвинути власні професійні здібності, отримати практичний досвід та реальну можливість подальшого працевлаштування. Крім того, це сприяє формуванню позитивного сприйняття підприємства серед молодих фахівців і демонструє відповідальне ставлення компанії до розвитку власного бренду роботодавця.

Враховуючи зазначене, ТОВ «Укрриба компані» доцільно приділити більше уваги посиленню власного HR-бренду, що може бути реалізовано шляхом впровадження комплексу відповідних заходів (див. рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Методи покращення HR-бренду на підприємстві\***

\*Джерело: складено автором

Сформована організаційна культура виступає одним із ключових складників ефективної системи управління підприємством. Її сутність полягає у тому, що кожен працівник під час виконання професійних обов'язків та

взаємодії з колегами, партнерами, керівниками чи підлеглими дотримується визначених норм поведінки, правил комунікації та встановленого стилю взаємодії, що відповідає загальним принципам корпоративної культури.

Щодо соціального пакета на підприємстві, то в ТОВ «Укрриба компані» його зміст виявився недостатньо повним для задоволення потреб персоналу або їхніх очікувань щодо рівня соціальної підтримки. Значна частина працівників зазначила, що доцільно було б розширити перелік соціальних гарантій можливістю організації літнього відпочинку для дітей. З урахуванням цього для формування позитивного іміджу роботодавця та підвищення рівня задоволеності працівників соціальними умовами доцільним є укладення договорів із державними чи приватними установами, які надають відповідні послуги, або запровадження пільгових умов відвідування дитячих гуртків і секцій (освітніх чи спортивних), а також організація тематичних екскурсій.

Перспективним напрямом у цьому контексті може стати також створення дитячих кімнат безпосередньо в офісних приміщеннях компанії. Проведене дослідження показало, що значна частина персоналу представлена молодими працівниками, які мають дітей.

Функціонування дитячої кімнати може виступати альтернативою додатковим компенсаціям на оплату послуг няні для цінних співробітників, які готові достроково повернутися з декретної відпустки та продовжити професійну діяльність на підприємстві.

Ще одним напрямом посилення бренду роботодавця є активна присутність компанії у соціальних мережах, оскільки сторінки з регулярним оновленням інформації є важливим джерелом відомостей для потенційних кандидатів під час вибору місця роботи. Крім того, саме через соціальні платформи користувачі часто отримують додаткову інформацію про діяльність роботодавця та умови працевлаштування.

Наступним елементом розвитку бренду роботодавця є вдосконалення офіційного вебсайту компанії як одного з основних каналів отримання інформації про підприємство. Якісне оформлення сайту та зручність

користування інтерфейсом належать до важливих критеріїв оцінювання організації як потенційного місця роботи. У зв'язку з цим доцільно доповнити сайт спеціальним модулем зворотного зв'язку, який дозволить потенційному кандидату поставити запитання щодо можливостей працевлаштування. Таким інструментом може бути онлайн-консультант або чат-бот. Бажано, щоб чат-бот містив попередньо сформовані відповіді на типові запитання, що сприятиме оптимізації роботи кадрової служби та зменшенню навантаження на адміністратора вебресурсу.

Завершальним складником роботи над брендом роботодавця є регулярне проведення його аудиту. Із появою у колективі нових поколінь працівників змінюються їхні потреби та очікування. Систематичні опитування персоналу дозволяють роботодавцю підтримувати гнучкість і привабливість бренду як для потенційних фахівців, так і для вже працевлаштованих співробітників. Важливо забезпечувати баланс між інтересами підприємства і працівників, створювати умови для професійної самореалізації, підтримувати атмосферу згуртованості та формувати впевненість персоналу у стабільності майбутнього. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню репутації компанії як роботодавця.

Ще однією проблемою, виявленою у процесі дослідження, стала недостатньо ефективна система адаптації та професійного розвитку персоналу. Оскільки помилки на етапі входження працівника в організацію та його подальшого професійного становлення можуть суттєво вплинути на рішення щодо продовження роботи в компанії, необхідним є впровадження заходів, спрямованих на швидку та результативну інтеграцію нового співробітника у робоче середовище.

З метою вдосконалення системи адаптації доцільно застосувати комплекс інструментів, які сприятимуть швидшому входженню працівника до колективу та ефективнішому освоєнню професійних обов'язків (див. табл. 3.2).

**Інструменти адаптації персоналу на підприємстві\***

<b>Назва</b>	<b>Сутність</b>
Welcome-тренинг	Метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру
Buddying	Метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок.
Наставництво	Метод, що представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок, а також проведення контролю за його діяльністю
Метод проведення заходів	Метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.
Програма введення в посаду	Метод, що передбачає ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, техніки безпеки і охорони здоров'я, а також з робочими умовами

\*Джерело: [33]

Слід зазначити, що застосування повного комплексу методів не є обов'язковою умовою. Водночас сукупність інструментів, які використовує підприємство, повинна у визначені строки забезпечувати достатній рівень пристосування нових працівників до умов діяльності та інтеграцію їх у трудовий колектив.

Отже, процеси пошуку й відбору персоналу, а також організація адаптації працівників на підприємстві становлять важливий елемент системи управління людськими ресурсами. У зв'язку з цим виникає потреба у постійному вдосконаленні всіх складових зазначених процесів з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

### **3.3 Розроблення механізму автоматизації відбору персоналу на ТОВ «Укрриба компані»**

Динамічний розвиток компанії зумовлює необхідність удосконалення та впровадження автоматизованих підходів до підбору й оцінювання працівників. Для ТОВ «Укрриба компані» важливо підтримувати високий професійний рівень персоналу, оскільки саме людські ресурси забезпечують подальший розвиток підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Проведений аналіз кадрової політики та системи відбору працівників на підприємстві показав відсутність критичних проблем, що потребують негайного усунення. Проте сучасні умови ринку, які характеризуються швидким упровадженням технічних, технологічних та економічних інновацій, вимагають регулярного оновлення підходів до підбору персоналу, а також удосконалення процесів адаптації, навчання і підвищення кваліфікації працівників. Саме тому розроблення механізму автоматизації зазначених процесів є доцільним і своєчасним.

На сьогодні програмні рішення для рекрутерів і HR-фахівців набули особливої актуальності. З метою підвищення ефективності роботи та оптимізації HR-процесів створено значну кількість спеціалізованих платформ.

Попереднє оцінювання знань, практичних навичок, здібностей та інших характеристик претендентів сприяє визначенню найбільш відповідного кандидата на вакантну посаду. Саме тому програмні інструменти для тестування професійних компетенцій користуються значним попитом. Інтернет-ресурси, соціальні сервіси та мережі виступають ефективними засобами як для первинної оцінки претендентів, так і для аналізу діяльності вже працюючих співробітників.

Понад 66 % керівників підприємств переконані, що впровадження автоматизованих HR-рішень здатне суттєво підвищити результативність роботи кадрових підрозділів. Програмні продукти для автоматизації HR-процесів нині займають провідне місце серед інструментів, що застосовуються у сфері управління персоналом [19].

На даний момент у ТОВ «Укрриба компані» використовується програмне забезпечення, призначене для автоматизації основних бізнес-процесів підприємства. Водночас ця система має багатофункціональний характер і охоплює значну кількість напрямів діяльності. Доступ до неї мають усі працівники компанії, проте кожному співробітнику відкрито лише той функціонал, що відповідає його службовим обов'язкам.

З урахуванням активного розвитку та поступового розширення діяльності підприємства ТОВ «Укрриба компані» має фінансові ресурси для придбання та впровадження спеціалізованих програмних рішень. Таке програмне забезпечення дозволить рекрутерам і HR-менеджерам підвищити оперативність роботи, а також автоматизувати виконання простих або регулярно повторюваних завдань.

З цією метою було здійснено аналіз програмних продуктів, представлених на сучасному ринку, які вже активно використовуються різними компаніями у сфері підбору персоналу. Перелік найбільш ефективних із них наведено у таблиці 3.3.

Таблиці 3.3

**Характеристика додатків, які допомагають спростити роботу рекрутерів та hr-менеджерів\***

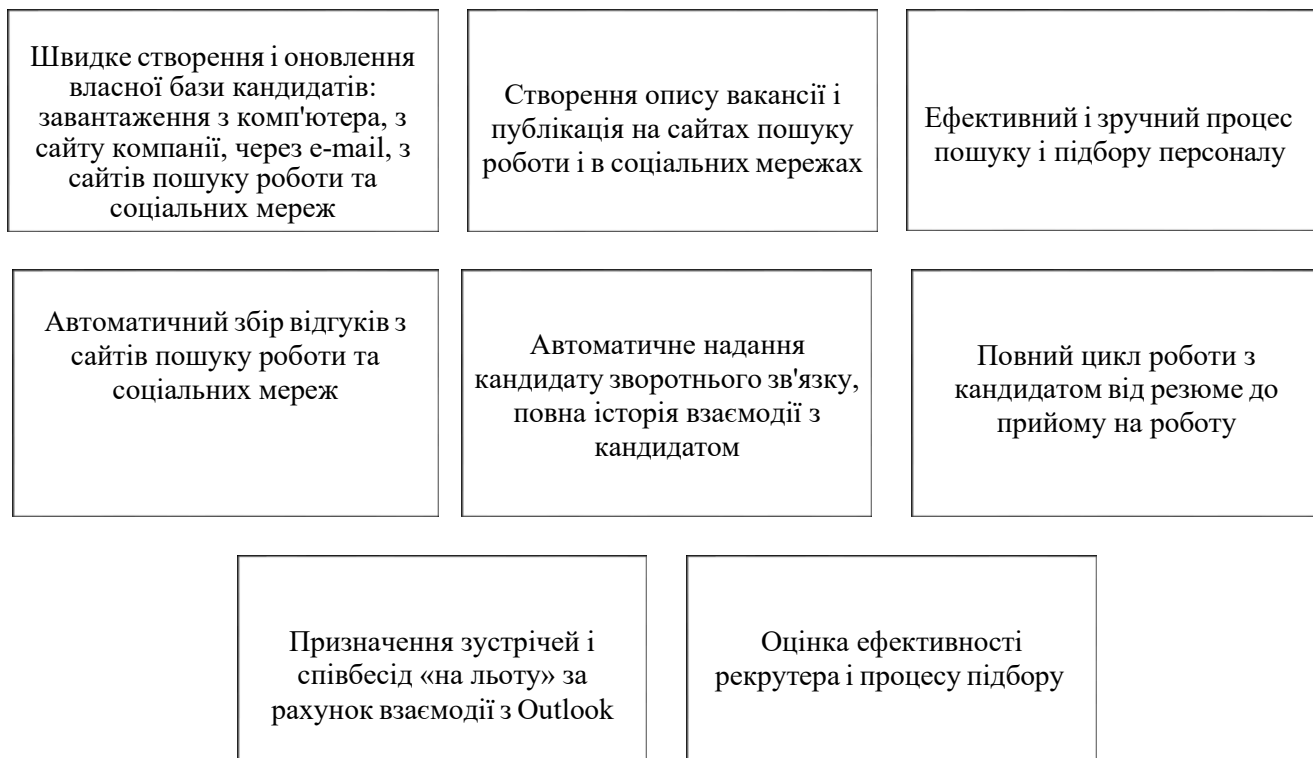
Назва	Характеристика додатка
Bullhorn	Функціональна і проста у використанні система відстеження кандидатів, яка дозволяє управляти всіма процесами набору персоналу з одного інтерфейсу.
Breezy HR.	Допомагає приймати більш обґрунтовані рішення про найм. Система пропонує звітність і аналітику, управління кандидатами, синхронізацію з e-mail і організацію планування.
Workable	ATS з вбудованим джерелом кандидатів. Це гнучке, глобальне, просте у використанні програмне забезпечення для HR. Підтримується на ПК і мобільних пристроях, а також має цілодобову підтримку по всьому світу.
Beamery	Програмне забезпечення для набору персоналу, орієнтоване на швидкозростаючі компанії. Підтримується на ПК та смартфонах
IT-enterprise. Персонал	Рекрутингова система, яка включає в себе такі сервіси: залучення кандидатів, оптимізація робочого часу, проведення співбесід, тестування кандидатів, аналіз продуктивності. орієнтоване на швидкозростаючі компанії

\*Джерело: складено автором

Із розглянутих програмних рішень найбільш широкий функціональний потенціал для ТОВ «Укрриба компані» демонструє система «ITenterprise», оскільки вона орієнтована на підприємства, що активно розвиваються, і забезпечує значний набір інструментів для управління процесами.

Програмний комплекс IT-enterprise застосовує технології машинного навчання, що сприяє формуванню більш ефективної взаємодії між компанією та потенційними кандидатами. Використання цього сервісу створює можливість розширювати масштаби процесу підбору персоналу без необхідності

збільшення чисельності рекрутингового відділу. Укладання договору щодо розроблення та впровадження відповідного програмного модуля дозволить удосконалити систему рекрутингу підприємства за низкою напрямів (див. рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Функціональні можливості програмного модулю ITEnterprise для удосконалення системи рекрутингу ТОВ «Укрриба компані»\***

\*Джерело: складено автором за матеріалами IT-Enterprise

Важливим напрямом діяльності Компанії також виступає вдосконалення процесів кадрового адміністрування. Доцільним є впровадження автоматизованого управління всіма операціями, пов'язаними з роботою персоналу — починаючи від ведення кадрової документації та завершуючи функціями планування й управлінського контролю. Програмний продукт ITEnterprise може застосовуватися для обліку кадрових процесів у організаціях різного типу та масштабу.

Використання системи дає змогу результативно вирішувати низку управлінських завдань, зокрема: формування та вдосконалення системи оплати праці і преміальних доплат; проведення аналізу кадрової потреби та планування чисельності працівників; організацію обліку відпусток, включаючи складання

графіків, підготовку відповідних наказів і контроль залишку невикористаних днів; а також формування й коригування організаційної структури підприємства.

Проведений аналіз кадрової політики ТОВ «Укрриба компанії» засвідчив середній рівень задоволеності працівників існуючою системою професійного навчання. Водночас систематичне та якісно організоване навчання персоналу сприяє не лише зростанню професійної компетентності співробітників, а й підвищує їхню відданість підприємству. Працівники, які мають потребу у здобутті нових знань і навичок, позитивно сприймають можливість професійного розвитку. Відчуваючи власний прогрес разом із розвитком колективу, співробітник стає більш зацікавленим у досягненні спільних цілей та активніше залучається до виробничих процесів. Крім того, це дозволяє уникнути додаткових витрат часу та ресурсів, пов'язаних із пошуком і підбором нових фахівців, які відповідають вимогам підприємства.

Підвищення результативності діяльності працівників і розвиток їхнього професійного потенціалу є одним із ключових факторів успішного функціонування будь-якої організації. Система розвитку персоналу охоплює комплекс заходів, що реалізуються службою управління персоналом та спрямовані на організацію навчання і підвищення кваліфікації працівників, їхню професійну адаптацію, оцінювання персоналу та кандидатів із метою визначення відповідності вимогам посади, планування кар'єрного зростання співробітників, а також формування й управління кадровим резервом.

Програмне рішення «IT-Enterprise» забезпечує реалізацію комплексу процесів, пов'язаних із навчанням і розвитком персоналу, та містить набір відповідних інструментів, які наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Використання можливостей «IT-enterprise» при здійсненні навчання та розвитку персоналу\***

Інструменти навчання та розвитку персоналу	Функції
Управління профілями посад співробітників і	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розробка профілю посади з певним набором компетенцій відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку компанії і</li> </ul>

компетенціями відповідно до цілей і стратегічними планами розвитку компанії	<p>вимогами до кваліфікації співробітників. Профіль посади містить набір необхідних компетенцій, знань, умінь, досвіду роботи, перелік завдань і цілей. Також визначається рівень кожної компетенції, яким повинен володіти співробітник на цій посаді.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль відповідності персоналу і кандидатів профілем посади. Складається в анкетуванні / тестуванні персоналу за відповідними напрямками профілю</li> <li>• Формування результатів про відповідність профілю посади по співробітниках і кандидатам на посаду</li> <li>• Підбір «потрібних» претендентів на посаду відповідно до профілю посади</li> </ul> <p>• Планування переліку заходів для підвищення рівня компетенції співробітників за сформованими результатами відповідності профілю посади. Формування планів навчань, курсів і т.д.</p>
Планування навчання та перекваліфікації персоналу, контроль і аналіз результатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування програм навчання, циклів, груп</li> <li>• підбір викладачів, обліку викладачів сторонніх організацій</li> <li>• облік відвідування та успішності працівників по заняттях, атестацій</li> <li>• формуванні даних про підвищення кваліфікації за результатами проходження навчання</li> </ul>
Своєчасне визначення рівня кваліфікації, знань, навичок і зіставлення з займаною посадою дозволяє найбільш раціонально виконати розстановку кадрів і підвищити ефективність використання трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• складання анкет/тестів довільної структури за різними методиками</li> <li>• довільне кількості питань і завдань в анкеті/тести</li> <li>• використання для кожного питання різних видів шкал вимірювань</li> <li>• складання типових варіантів відповідей, в тому числі і заздалегідь не визначених</li> <li>• проведення анкетування/тестування як співробітників компанії, так і зовнішніх кандидатів на посаду</li> <li>• формування та зберігання результатів анкетування/тестування, порівняння за періодами, історія результатів</li> </ul>
Управління кадровим резервом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• швидкий пошук найбільш придатних «замін» на час відсутності співробітників (відпустки, лікарняні тощо) або в разі звільнення</li> <li>• планування кар'єри співробітників</li> <li>• своєчасна ротація кадрів</li> <li>• швидкий доступ до різноманітної інформації про кадровий резерв (стаж роботи, дані про попередні місця роботи, причини і мотиви звільнення з попередніх місць роботи; дані про освіту та підвищення кваліфікації; дані про склад сім'ї, родичів, почесні звання; дані про плановану посади і співробітника, для якого можлива заміна)</li> </ul>

\*Джерело: складено автором за матеріалами IT-Enterprise

Як видно, використання спеціалізованих програмних рішень дає змогу вирішувати значну кількість завдань, пов'язаних із процесами навчання та підбору персоналу.

Автоматизоване виконання повного циклу нарахування заробітної плати на підприємстві, зокрема й відрядної, для всіх категорій працівників сприяє

зменшенню витрат робочого часу, знижує ймовірність помилок під час розрахунків і забезпечує своєчасне формування необхідної звітної документації для контролюючих органів.

Використання програмного модуля також сприяє підвищенню ефективності виконання операцій, пов'язаних із нарахуванням оплати праці, зокрема:

1. Розрахунок планового фонду оплати праці з урахуванням доплат і надбавок, передбачених штатним розкладом, регулярних виплат працівникам відповідно до фактичної чисельності персоналу на період планування, а також виробничих планів із застосуванням нормативних показників для працівників із відрядною формою оплати праці.

2. Формування бухгалтерських проведення, що передбачає розподіл нарахувань і утримань за відповідними статтями витрат і балансовими рахунками, врахування валових витрат за визначеними сумами, а також відображення індивідуальних нарахувань у фонді оплати праці за кожним табельним номером, включаючи обов'язкові відрахування підприємства до фондів відповідно до чинного законодавства.

3. Ведення обліку та проведення аналізу заборгованості із заробітної плати, що включає відстеження нарахованих і виплачених сум за місяцями, визначення загального обсягу заборгованості, підсумкових оборотів за нарахуванням і виплатою заробітної плати в розрізі структурних підрозділів на визначену дату, а також аналіз стану розрахунків щодо кожного працівника за різні періоди.

4. Проведення розрахунків із урахуванням особливостей системи нарахування та розподілу відрядної заробітної плати, прийнятої в компанії, що передбачає використання індивідуальних і бригадних нарядів, різні варіанти введення вихідних даних, формування та обробку документів на основі інформації про продукцію або послуги, нормативні й фактичні показники (час виконання, кількість, вартість тощо), розподіл відрядної оплати між працівниками, застосування багаторівневих алгоритмів розподілу відповідно до

пріоритетності виконаних робіт і видів робочого часу, а також урахування різноманітних коефіцієнтів і доплат.

5. Створення документів для нарахування відрядної заробітної плати, що може здійснюватися автоматично на основі документів щодо наданих послуг або виконаних робіт, а також шляхом ручного додавання необхідних даних для проведення розрахунків за довільно визначений період (щоденно, за зміну, тиждень, місяць тощо).

У сфері стимулювання працівників програмний продукт «IT-enterprise» надає можливість формувати результативну систему мотивації персоналу, що базується на використанні ключових показників ефективності (KPI).

Процес формування такої системи мотивації представлено на рис. 3.6.

Крім того, програмне забезпечення забезпечує можливість здійснення постійного моніторингу та аналітичної оцінки кадрових показників діяльності компанії.



**Рис. 3.6. Побудова системи мотивації за рахунок автоматизації**

**програмним забезпеченням «IT-enterprise»\***

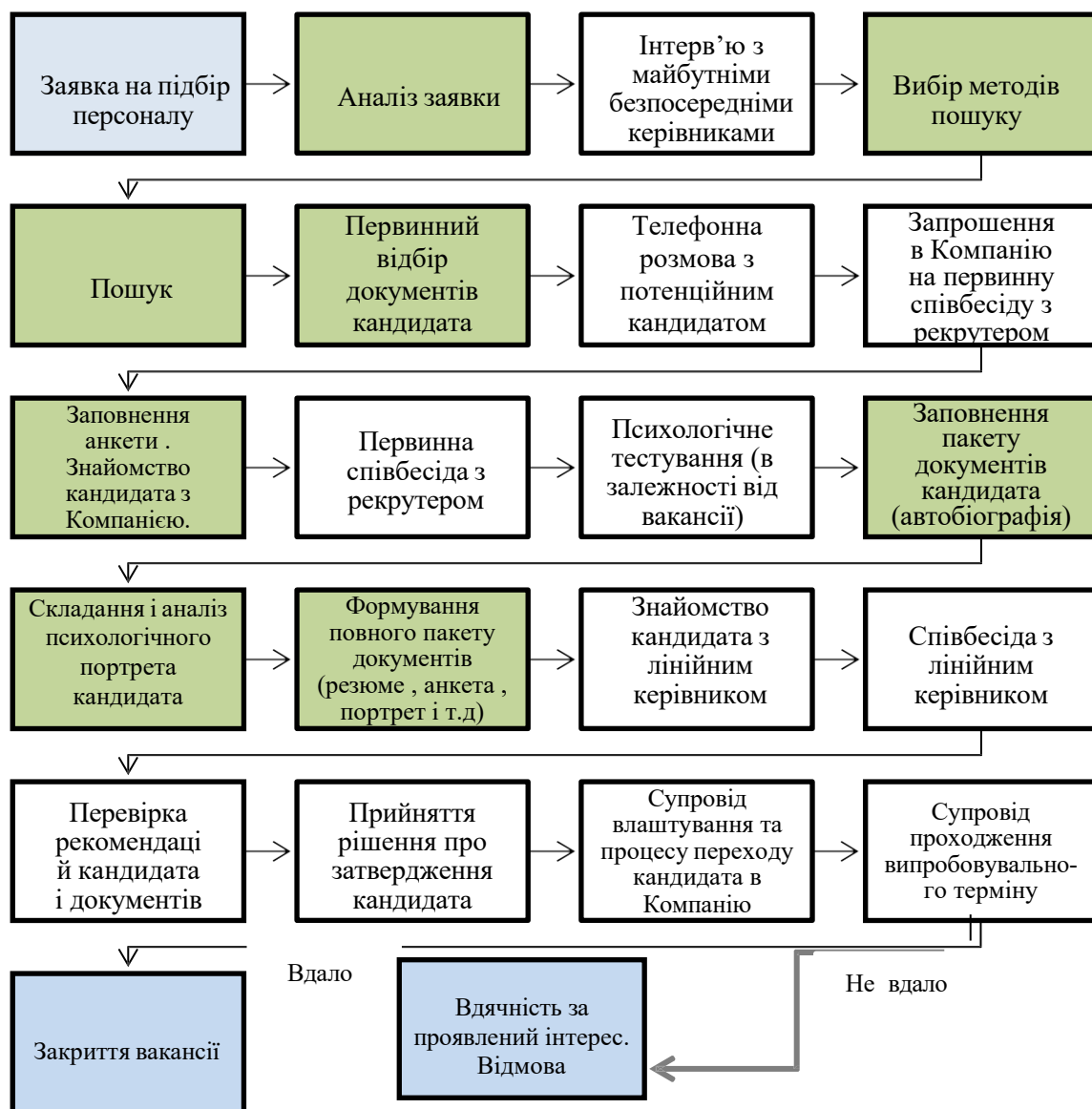
\*Джерело: складено автором

Ними може користуватися HR-менеджер, що дає можливість проаналізувати структуру персоналу, оцінити результативність реалізації кадрової політики та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

У програмному продукті дана функція позначена як Business Intelligence. Головною метою використання Business Intelligence є інформаційна підтримка процесу прийняття управлінських рішень. ВІ-система акумулює та опрацьовує інформацію, необхідну для прийняття рішень у сфері кадрової політики та управління людськими ресурсами, а також формує візуалізовані аналітичні звіти щодо структури персоналу за віком, статтю та іншими характеристиками.

Скорочення витрат часу на опрацювання кадрових даних і здійснення більш обґрунтованого планування сприяє зменшенню обсягів понаднормової роботи працівників.

Узагальнену послідовність упровадження системи автоматизації процесу відбору персоналу на ТОВ «Укрриба компанії» представлено на рис. 3.7.



- процеси, які вдається автоматизувати за допомогою IT-enterprise.

**Рис. 3.7. Модернізація системи відбору персоналу із застосуванням системи автоматизації «IT-enterprise»\***

\*Джерело: складено автором

Запровадження подібної автоматизованої системи в Компанії, як показує аналіз, здатне суттєво сприяти подальшому розвитку не лише кадрової служби підприємства, а й позитивно вплинути на функціонування організації загалом.

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження, можна сформулювати такі висновки – після впровадження запропонованої системи ТОВ «Укрриба компані» матиме можливість отримати такі результати:

- Працівники підрозділу рекрутингу зможуть централізовано здійснювати процес підбору персоналу. Керівник групи рекрутерів матиме змогу відслідковувати кадрові потреби усіх підприємств, що входять до складу

групи компаній Kness, а також раціонально розподіляти робоче навантаження між спеціалістами з пошуку персоналу.

- Стане доступним системний контроль результативності діяльності кожного працівника відділу рекрутингу. Керівник підрозділу отримуватиме статистичні показники щодо кількості опрацьованих резюме, проведених співбесід та відібраних кандидатів. При цьому відпадає потреба додатково звертатися до рекрутерів, оскільки необхідні аналітичні звіти формуються автоматично на основі зафіксованих у системі дій.

- З'явиться можливість здійснювати контроль за кожною заявкою з урахуванням етапів її опрацювання. Для будь-якої заявки можна буде оперативно визначити поточну стадію розгляду, перелік відібраних кандидатів, а також інформацію про виконані або заплановані дії щодо кожного претендента.

- База заявок та база кандидатів будуть інтегровані між собою. Уся інформація про взаємодію рекрутерів із конкретним кандидатом зберігатиметься у системі, що значно скорочує витрати часу у випадку повторного звернення цього кандидата.

Система IT-Enterprise.Recruitment передбачає інтеграцію з популярними платформами пошуку роботи (work.ua, rabota.ua, hh.ua, LinkedIn), що дає змогу швидко й без додаткових ускладнень поповнювати базу кандидатів. Окрім цього, за допомогою спеціального віджета є можливість розміщувати інформацію про відкриті вакансії компанії на корпоративному вебсайті, а також на сторінках компанії в соціальних мережах. Збір відгуків на вакансії, опубліковані через віджет, відбувається автоматично, а дані кандидата, включаючи резюме, одразу вносяться до бази та пов'язуються з відповідною вакансією.

Впровадження системи автоматизації процесу рекрутингу є досить складним етапом, оскільки будь-які організаційні зміни потребують часу та ресурсів. Проте результати проведеного дослідження свідчать про доцільність такого рішення та його високу ефективність для діяльності Компанії.

### Висновки до III розділу

В умовах воєнного стану помітно зросло значення державних інституцій у сфері відбору та працевлаштування персоналу. Їх ключовою функцією було і залишається зниження соціальної напруги в суспільстві та сприяння забезпеченню зайнятості населення. Водночас слід зазначити, що діяльність державної служби зайнятості має певні обмеження, зокрема через функціонування відділень переважно у населених пунктах, де відсутні активні бойові дії.

Проведений аналіз дав можливість сформулювати такі пропозиції та рекомендації щодо удосконалення існуючих процесів:

1. З метою підвищення ефективності системи відбору персоналу на ТОВ «Укрриба компані» запропоновано: формувати заявки на вакансії спільно з керівниками структурних підрозділів; розробляти детальний опис посади та портрет кандидата; визначати вимоги до посади відповідно до посадових інструкцій; формувати карту компетенцій; посилювати HR-бренд Компанії.

2. Для вдосконалення системи адаптації персоналу доцільно застосовувати такі інструменти, як Welcome-тренінг, buddying, наставництво, організацію внутрішніх заходів, а також розроблення індивідуальної програми введення нового працівника в посаду.

3. Для підвищення ефективності процесу підбору персоналу запропоновано впровадити автоматизацію механізму рекрутингу за допомогою програмного забезпечення «IT-enterprise.Персонал». Дана система включає низку сервісів, зокрема залучення кандидатів, оптимізацію використання робочого часу, організацію співбесід, тестування претендентів та аналіз продуктивності. Програмний продукт орієнтований передусім на компанії, що активно розвиваються, до яких належить і ТОВ «Укрриба компані».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відбір персоналу являє собою процес аналізу психологічних характеристик і професійних компетентностей працівника з метою визначення рівня його відповідності вимогам конкретного робочого місця або посади, а також вибору серед усіх претендентів найбільш придатного кандидата з урахуванням його кваліфікації, спеціалізації, індивідуальних рис та здібностей, які відповідають характеру роботи й потребам організації.

Одним із базових принципів під час відбору працівників є орієнтація на ті переваги кандидата, які максимально узгоджуються з вимогами певної посади та сприяють ефективному виконанню посадових обов'язків.

Організація процесу пошуку і відбору працівників потребує врахування значної кількості факторів, зокрема особливостей діяльності підприємства, його територіального розміщення, наявних законодавчих норм і обмежень, стану ринку праці та інших умов. При цьому складність і тривалість процедури відбору зростає залежно від рівня посади, на яку здійснюється підбір кандидатів.

ТОВ «Укрриба компані» є одним із найбільших імпортерів риби, м'ясної продукції, морепродуктів та виробів із м'яса.

На сучасному етапі підприємство виступає надійним партнером у сфері постачання риби, морепродуктів, а також м'яса та м'ясних виробів, маючи значний досвід функціонування на відповідному ринку. Компанія забезпечує стабільність поставок необхідних обсягів продукції, а на її складських приміщеннях представлено понад 100 різновидів товарів; при цьому цінова політика залишається конкурентною на території України, а якість продукції відповідає високим стандартам.

Суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Укрриба компані» мають фінансово-економічні труднощі. До таких чинників належать інфляційні процеси, зокрема зростання вартості енергоресурсів і матеріальних ресурсів, значне підвищення

тарифів на комунальні послуги (опалення, електроенергію, водопостачання, паливно-мастильні матеріали), подорожчання кредитних ресурсів, а також особливості податкової системи, що передбачає сплату значних непрямих платежів до бюджету, не пов'язаних безпосередньо з операційною діяльністю підприємства, зокрема земельного податку та податку на нерухоме майно.

На підприємстві ТОВ «Укрриба компані» під час пошуку претендентів на вакантні посади застосовуються такі основні технології підбору персоналу: рекрутинг, скринінг, цільовий пошук кандидатів (Executive search), метод прямого переманювання спеціалістів (HeadHunting), а також прелімінаринг.

В умовах воєнного стану у сфері відбору персоналу помітно зросло значення державних інституцій. Основним їх завданням залишається зменшення соціальної напруги в суспільстві та сприяння працевлаштуванню населення, водночас варто зазначити, що діяльність державної служби зайнятості також має певні обмеження, оскільки її підрозділи функціонують переважно у містах, де не ведуться активні бойові дії.

Проведене дослідження дало можливість сформулювати такі пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства:

- для підвищення ефективності системи відбору персоналу на ТОВ «Укрриба компані» запропоновано формувати заявки на вакансії спільно з керівниками підрозділів, розробляти детальний опис посади та портрет потенційного кандидата, визначати вимоги до посади відповідно до посадових інструкцій, створювати карту компетенцій і посилювати HR-бренд компанії;
- з метою удосконалення процесу адаптації працівників доцільно застосовувати такі інструменти, як Welcome-тренінги, buddying, наставництво, організацію корпоративних заходів та розроблення індивідуальних програм введення нового працівника в посаду;
- для оптимізації системи підбору персоналу запропоновано впровадити автоматизацію процесу рекрутингу шляхом використання програмного забезпечення «IT-enterprise.Персонал», яке включає сервіси залучення кандидатів, раціоналізації робочого часу, організації співбесід, проведення

тестування претендентів і аналізу продуктивності роботи. Дана система орієнтована насамперед на компанії, що динамічно розвиваються, до яких належить і ТОВ «Укрриба компані».

Запровадження автоматизованої системи рекрутингу є досить складним процесом, як і будь-які інші організаційні зміни в діяльності підприємства. Проте результати проведеного дослідження свідчать про доцільність і високу ефективність такого впровадження для подальшого розвитку компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: офіц. текст. Київ : *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №30. Ст. 141.
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 року № 322 – VIII. *Відомості Верховної ради України*. 1971. № 50. Ст. 375.
3. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 року № 436 – IV (із змінами та доповненнями). *Відомості Верховної ради України*. 2003. № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
4. Про оплату праці : Закон України від 23.01.1997 року № 20-97. *Відомості Верховної ради України*. 1997. №6. Ст. 21.
5. Про зайнятість : Закон України від 01.03.1991 року № 803 – XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 14. Ст. 120-170.
6. Про охорону праці : Закон України від 21.11.2002 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 2. Ст. 10.
7. Абдулкина К. Методи підбору персоналу. *Person Agency* URL: [https://person-agency.ru/research/metody\\_podbora\\_personala.html](https://person-agency.ru/research/metody_podbora_personala.html)
8. Аналітична та статистична інформація (2022 р). *Державна служба зайнятості України*. URL:<https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (дата звернення 10.04.2026).
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підручник*. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
10. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. *Управління персоналом : навчальний посібник*. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
11. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
12. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.

13. Бармакова Н. Сучасні методи підбору персоналу. *HR-Portal*. URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala>.
14. Білий З. Ф., Венгер О. М. Сучасні системи набору і відбору персоналу на підприємстві. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України»*. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 90-91
15. Білий З., Венгер О. Механізми удосконалення системи набору і відбору персоналу в сучасних умовах. *Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23-24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова*. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 586-588.
16. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky> (дата звернення: 04.03.2026).
17. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Чернівці : Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
18. Вельмакіна О. Обґрунтування сучасних технологій рекрутингу персоналу ІТ-компаній. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ru/article/id-3328/>
19. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя : ЗДІА, 2018. 156 с.

20. Гетьман О. О., Царюк С. Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 21. 2018. С. 536-541. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018/29-vipusk-21-lyutij-2018-r/3815-getman-o-o-tsaryuk-s-yu-upravlinnya-pidborom-i-najmom-personalu-na-pidприємстві-organizatsiji>
21. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
22. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 216-224.
23. Де шукати персонал у воєнний час: 5 основних інструментів. *work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2866/> (дата звернення 10.04.2026).
24. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
25. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
26. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206-215.
27. Єрізану І. Я., Венгер О. М. Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової конкуренції. *Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів*. Запоріжжя : ІІ ЗНУ, 2019. Т. 4 С. 38.
28. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.
29. Зеленков А. В. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2018. № 3. С. 125-135.

30. Зима Ю. О. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9-10. С. 86-90.
31. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. Випуск 37(1), С. 75-84.
32. Іванова С. Мистецтво підбору персоналу : Як оцінити людину за годину URL: [http://fictionbook.ru/.../read\\_online.html](http://fictionbook.ru/.../read_online.html)
33. Ковальчук К. К., Козенков Д. Є., Фріман І. М., Фріман Є. М. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент / МОН, Національна металургійна академія України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
34. Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О. М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6054>
35. Мірошніченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. 7 листопада 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/> (дата звернення: 15.04.2026).
36. Михаляк Т. Ефективні методи відбору персоналу. URL: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11798>.
37. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра зі спеціальності "Економіка" за освітньо-професійною програмою "Інформаційна економіка". Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. 171 с.
38. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. 3-тє вид., випр.і доп. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
39. Найм, відбір та прийом персоналу. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=6694&chapterid=3472> (дата звернення: 03.05.2026).
40. Нікішина А. Л. Дослідження сучасних технологій підбору персоналу. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26479948>.

41. Новікова А. Скільки коштує самостійний підбір персоналу. *Менеджер по персоналу*. 2018. № 1. С. 30-35.
42. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77>
43. Особливості сучасних нетрадиційних методів відбору персоналу. URL: <http://socionics.lite-web.net>
44. Офіційний сайт ТОВ «Укрриба компані». URL: <http://www.ukrfish.in.ua/>
45. Підбір персоналу в цифрову епоху: вектор змін. hh.ua — сайт з пошуку роботи (Head Hunter Україна). 2018. URL: <https://vinnitsa.hh.ua/article/22316>.
46. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/13.pdf>
47. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. Київ : КМ-Букс, 2018. 256 с.
48. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88-92.
49. Рекрутинг-агенція юа.Jooble. URL: <https://ua.jooble.org/> (дата звернення 16.05.2026).
50. Рекрутинговий портал юа.Indeed. URL: <https://ua.indeed.com/> (дата звернення 16.05.2026).
51. Сазонова Т. О., Келемеш Л. В. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації. Інфраструктура ринку. *Електронний науково-практичний журнал*. Випуск 37. 2019. С. 530-538. URL : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37\\_2019\\_ukr/79.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/79.pdf)
52. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом : Практикум : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2018. 188 с.

53. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібн. URL: [http://inkos.com.ua/article\\_info.php?articles\\_id=60](http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=60).
54. Слабкий Г. О. Кадрова політика [Електронний ресурс]. URL: <http://www.uiph.kiev.ua/index.asp?p=information&s=2>.
55. Товстохатко А. О. Аутсорсинг та аутстафінг: відмінності понять. *Соціальне право*. 2018. № 2. С. 181-184.
56. Тренди IT-рекрутингу: boolean search, агрегатори резюме и автоматизація. 2020. URL: <https://vc.ru/hr/176296-trendy-it-rekrutinga-boolean-searchagregatory-rezyume-i-avtomatizaciya>
57. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? *Державна служба України з питань праці*. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia/>(дата звернення 10.04.2026).
58. Управління персоналом : навчальний посібник. / Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, Н. І. Драгнева, К. П. Драмарецька, А. В. Троян. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
59. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
60. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
61. Управління персоналом в умовах децентралізації: за заг. ред. д-ра наук з державного управління, професора В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
62. Цимбалюк С. В. Професійний підбір персоналу *Довідник кадровика*. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1482>

63. Цимбалюк С. О., Білик О. М. (2021). Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3a71baf0-2748-4ff8-9e0e-5fa0cc4b0bac/content>
64. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97-100.
65. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд за липень 2022 року. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2022-07.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-07.pdf?v=4) (дата звернення 09.04.2026).
66. Як автоматизація рекрутингу допомагає залучати кращих кандидатів. PeopleForce. 2021. URL: [https://peopleforce.io/uk/blog/jak-avtomatizacija-rekrutingu - dopomagaе-zaluchati-krashhih-kandidativ](https://peopleforce.io/uk/blog/jak-avtomatizacija-rekrutingu-dopomagaе-zaluchati-krashhih-kandidativ)
67. Як змінився ринок праці за 50 днів війни: куди рухаємось, що з професіями та в кого перевага? *HR-Ліга. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом*. 19.04.2022. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24088> (дата звернення 09.04.2026).
68. Яцишин А. Хедхантинг як метод пошуку та відбору персоналу організації», *II Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку»*, Херсонський національний технічний університет. Херсон, 2020.
69. GRC.UA. URL:<https://grc.ua/> (дата звернення 09.04.2026).