

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Винограденко Денис Олександрович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ПОКРАЩЕННЮ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГА НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидат економічних наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач

Н. О. Постольна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

Д. О. Винограденко

Підсумкова оцінка: С / 77 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МБ-21 Винограденко Денису Олександровичу

1. Тема роботи: Розробка заходів по покращенню процесу рекрутингу на торговельному підприємстві

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 13.06.2025 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11–16.11.2024
Розділ 1. Теоретичні аспекти процесу рекрутингу на торговельному підприємстві	18.11–14.12.2024
Розділ 2. Дослідження процесу рекрутингу на торговельному підприємстві	03.02–01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03–08.03.2025
Розділ 3. Розробка заходів по покращенню процесу рекрутингу персоналу на торговельному підприємстві	10.03–10.05.2025
Висновки	26.05–28.05.2025
Список використаних джерел	29.05–31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06–04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль	09.06–10.06.2025
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	11.06–12.06.2025

4. Методичні вказівки щодо виконання

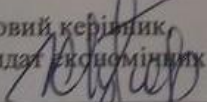
В першому розділі необхідно розкрити: розглянути концепцію і особливості рекрутингу на підприємстві; дослідити процес і методи рекрутингу персоналу на підприємстві.

В другому розділі надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Центра Трейд»; провести аналіз процесу рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд».

В третьому розділі сформулювати комплекс заходів по усуненню недоліків в процесі рекрутингу персоналу на ТОВ «Центра Трейд»; провести оцінку ефективності впроваджених заходів.


При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні дані.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
 К. Д. Гурова

« 04 » листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач
 Д. О. Винограденко

« 04 » листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 40 с., 10 рис., 12 табл., 32 джерела.

Об'єкт дослідження – процес рекрутингу на торговельному підприємстві.

Предмет дослідження – методи та інструменти вдосконалення рекрутингового процесу.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «Центра Трейд».

Мета роботи – розробка заходів для оптимізації процесу рекрутингу на торговельному підприємстві.

Методи дослідження – загальнотеоретичні методи дослідження: теоретичний аналіз джерел наукової інформації, звітності та статистичних даних щодо руху персоналу, синтез, узагальнення, систематизація; емпіричні методи дослідження: тестування, опитування; графічний.

Практична значимість роботи полягає у розробці заходів, спрямованих на вдосконалення процесу рекрутингу на торговельному підприємстві. Запропоновані методи можуть бути використані для оптимізації підбору персоналу, що дозволить скоротити час і витрати на пошук кандидатів, а також підвищити якість найму завдяки застосуванню сучасних інструментів оцінки компетенцій.

Розглянуто концепцію і особливості рекрутингу на підприємстві; досліджено процес і методи рекрутингу персоналу на підприємстві. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Центра Трейд»; проведено аналіз процесу рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд». Сформовано комплекс заходів по усуненню недоліків в процесі рекрутингу персоналу на ТОВ «Центра Трейд»; проведено оцінку ефективності впроваджених заходів.

РЕКРУТИНГ, ПЕРСОНАЛ, РЕКРУТЕР, ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ, АТЕСТАЦІЯ, ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ, ВАКАНСІЯ, ВАКАНСІЯ.

ABSTRACT

Qualification work: 40 pp., 10 figures, 12 tables, 32 sources.

The object of the study is the recruitment process at a commercial enterprise.

The subject of the study is methods and tools for improving the recruitment process.

The enterprise on the example of which the work was carried out is LLC «Gemini Espresso».

The purpose of the work is to develop measures to optimize the recruitment process at a commercial enterprise.

Research methods are general theoretical research methods: theoretical analysis of sources of scientific information, reporting and statistical data on personnel movement, synthesis, generalization, systematization; empirical research methods: testing, survey; graphic.

The practical significance of the work lies in the development of measures aimed at improving the recruitment process at a commercial enterprise. The proposed methods can be used to optimize personnel selection, which will reduce the time and costs of searching for candidates, as well as improve the quality of hiring through the use of modern competency assessment tools.

The concept and features of recruitment at the enterprise are considered; the process and methods of personnel recruitment at the enterprise were investigated. The organizational and economic characteristics of LLC «Gemini Espresso» were provided; the recruitment process at LLC «Gemini Espresso» was analyzed. A set of measures to eliminate shortcomings in the process of personnel recruitment at LLC «Gemini Espresso» was formed; the effectiveness of the implemented measures was assessed.

RECRUITMENT, PERSONNEL, RECRUITER, PERSONNEL SELECTION, CERTIFICATION, PERSONNEL SELECTION, VACANCY, VACANCY.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1.1 Теоретичні аспекти процесу рекрутингу на торговельному підприємстві	9
1.1. Концепція і особливості рекрутингу на підприємстві	9
1.2. Процес і методи рекрутингу персоналу на підприємстві	13
Розділ 2. Дослідження процесу рекрутингу на торговельному підприємстві.....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Центра Трейд»	17
2.2. Аналіз процесу рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд»	23
Розділ 3. Розробка заходів по покращенню процесу рекрутингу персоналу на торговельному підприємстві	28
3.1. Формування комплексу заходів по усуненню недоліків в процесі рекрутингу персоналу на ТОВ «Центра Трейд»	28
3.2. Оцінка ефективності впроваджених заходів	34
Висновки	37
Список використаних джерел	40

ВСТУП

Процес залучення та відбору персоналу відіграє ключову роль у теоретичних і практичних аспектах управління. Ефективна команда здатна реалізовувати стратегічні цілі підприємства, орієнтуючись на його цінності. Для створення стабільного колективу та успішного виконання поставлених завдань керівництво має систематично оцінювати кандидатів, використовуючи широкий спектр методик. Ефективний процес відбору персоналу безпосередньо впливає на вибір кваліфікованих кандидатів, здатних значно підвищити продуктивність роботи підприємства. Завдяки ретельно продуманій системі рекрутингу можна покращити кілька ключових показників. Перш за все, зростає загальна продуктивність праці, особливо у випадку керівних посад, де якість управлінських рішень має стратегічне значення. Другим важливим аспектом є фінансова результативність: професійно підібраний персонал сприяє пошуку та впровадженню ефективних способів підвищення прибутковості. Третім фактором є рівень лояльності працівників, який зростає у відповідь на стабільність і успішний розвиток компанії. Якщо ж процес відбору проведено неналежним чином, це може призвести до негативних наслідків, таких як висока плинність кадрів або недостатній рівень компетенції співробітників, що в перспективі може поставити під загрозу фінансову стабільність підприємства. Все це підтверджує актуальність теми дослідження, що рекрутинг відіграє ключову роль у формуванні ефективної кадрової політики будь-якої організації.

Метою дослідження є розробка заходів для оптимізації процесу рекрутингу на торговельному підприємстві.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розглянути концепцію і особливості рекрутингу на підприємстві;
- дослідити процес і методи рекрутингу персоналу на підприємстві.
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Центра Трейд»;
- провести аналіз процесу рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд».

- сформувати комплекс заходів по усуненню недоліків в процесі рекрутингу персоналу на ТОВ «Центра Трейд»;
- провести оцінку ефективності впроваджених заходів.

Об'єктом дослідження – процес рекрутингу на торговельному підприємстві.

Предметом дослідження є методи та інструменти вдосконалення рекрутингового процесу.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «Центра Трейд». Вид діяльності – оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами.

У процесі дослідження використовувались фундаментальні напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців, які висвітлюють методологічні аспекти, теоретичні положення і практичні підходи до управління персоналом, а також аналізують лідерські стилі та кадрову політику організації, матеріали в періодичній пресі, статистична інформація щодо діяльності досліджуваного підприємства.

В процесі дослідження використано методи вивчення та узагальнення літературних джерел з проблеми дослідження, економіко-математичні та статистичні методи, метод експертних оцінок, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи полягає у розробці заходів, спрямованих на вдосконалення процесу рекрутингу на торговельному підприємстві. Запропоновані методи можуть бути використані для оптимізації підбору персоналу, що дозволить скоротити час і витрати на пошук кандидатів, а також підвищити якість найму завдяки застосуванню сучасних інструментів оцінки компетенцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Концепція і особливості рекрутингу на підприємстві

Термін «рекрутинг» походить із німецької мови та широко використовується в західноєвропейських системах управління персоналом, позначаючи процес найму, вербування та пошуку кандидатів [1]. У сучасному контексті його застосовують як у розширеному, так і у вузькому значенні (рисунок 1.1).

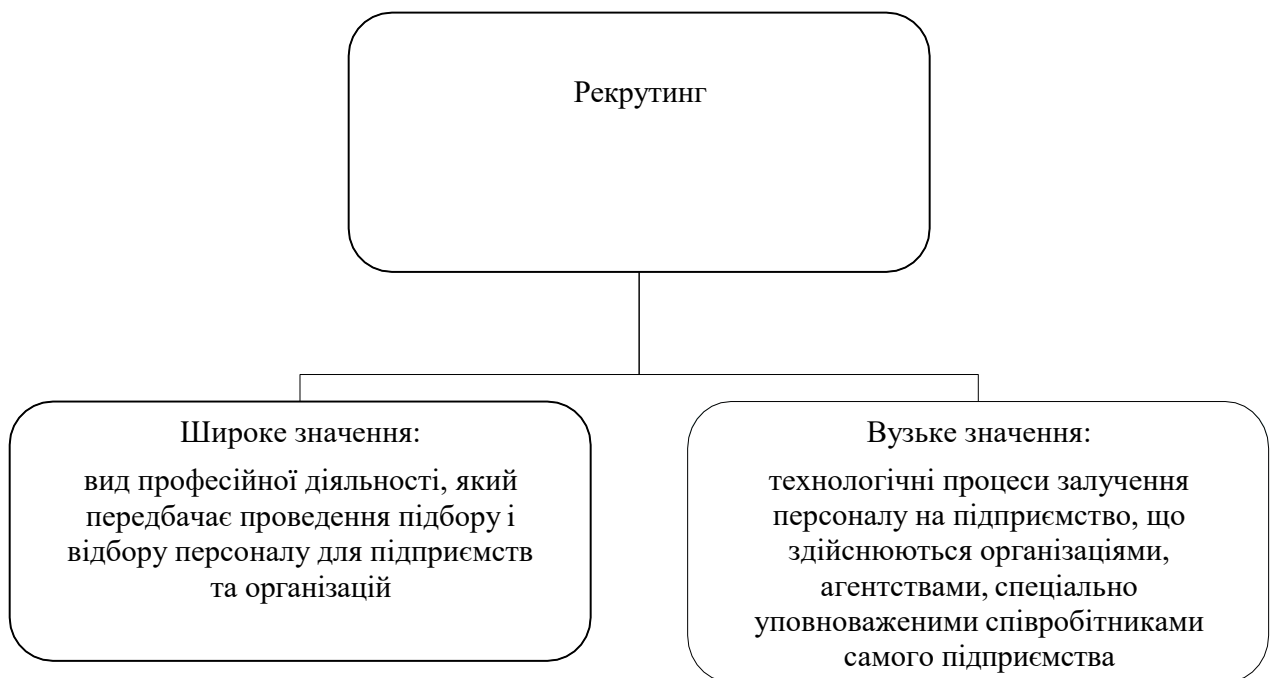


Рисунок 1.1 – Основні напрямки трактування терміну «рекрутинг»

Джерело: складено автором за [1]

Процес рекрутингу персоналу відіграє ключову роль у формуванні кадрової політики підприємства та є важливим бізнес-процесом, що реалізується HR-менеджером або рекрутером. Основні завдання рекрутингу можна розподілити на дві групи [2-4].

Перша група охоплює завдання, які стосуються підприємства як замовника: залучення працівників відповідно до встановлених вимог; забезпечення високої якості підбору кандидатів та відповідності їхніх компетенцій потребам компанії; організація процесу найму у суворо визначені строки.

Друга група включає завдання, що безпосередньо пов'язані з роботою рекрутингового відділу: підвищення ефективності діяльності відділу та забезпечення його рентабельності; пошук і навчання спеціалістів у сфері рекрутингу; формування HR-бренда та позиціонування компанії на ринку праці.

Процес формування кадрового складу підприємства включає пошук, відбір та залучення працівників, хоча останнім часом дедалі частіше використовується термін «внутрішній рекрутмент» для позначення цього напрямку діяльності. Кандидатів можна залучати як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел.

До зовнішніх джерел належать усі потенційні претенденти, які можуть стати частиною компанії, хоча на даний момент у ній не працюють [5, 6]. Основні види зовнішнього залучення персоналу представлені у рисунку 1.2.

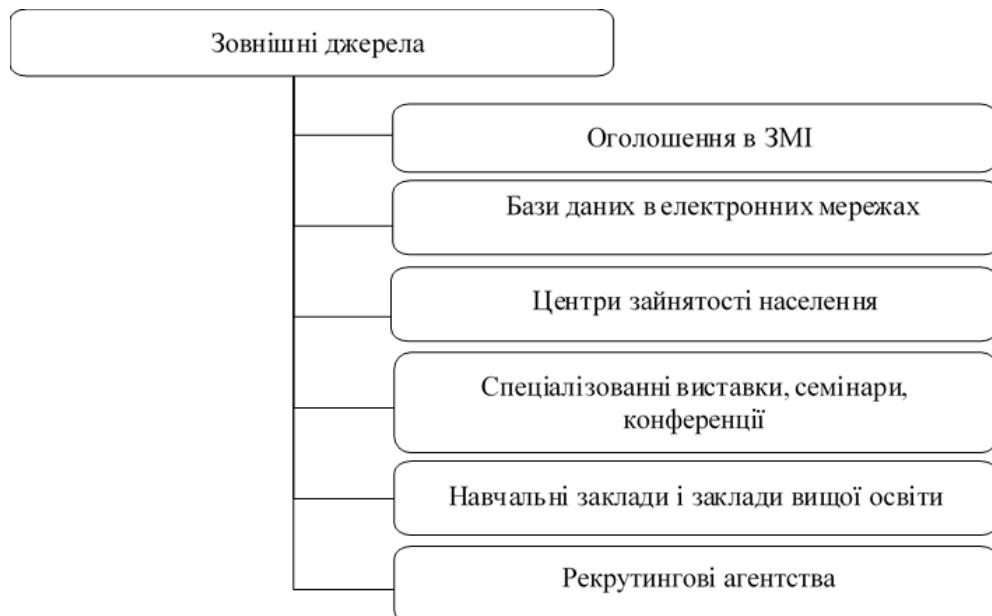


Рисунок 1.2 – Зовнішні джерела залучення персоналу

Джерело: складено автором за [5, 6]

Багато HR-менеджерів віддають перевагу співпраці з рекрутинговими агентствами, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з пошуком персоналу, та ефективно розподіляти час на роботу з поточними співробітниками. Головною перевагою такого підходу є те, що після отримання заявки, яка містить найменування посади, рівень заробітної плати та ключові обов'язки, професійний рекрутер деталізує ці вимоги, формуючи точну специфікацію вакансії. Це дозволяє йому правильно визначити оптимальні джерела пошуку кандидатів та на початкових етапах відсіяти претендентів, які не відповідають встановленим критеріям. В результаті HR-менеджер та керівництво компанії отримують можливість проводити остаточний відбір серед обмеженого кола кандидатів, а не аналізувати весь потік відгуків на опубліковане оголошення [7].

Рекрутингове агентство зазвичай пропонує підприємству-замовнику кілька кандидатів, щоб надати можливість вибрати найбільш відповідного фахівця. Це пояснюється тим, що попередні співбесіди, які проводять рекрутери, не завжди дозволяють врахувати всі аспекти майбутньої взаємодії між потенційним співробітником і роботодавцем на рівні особистісної сумісності [8].

Головною особливістю діяльності таких агентств є гарантія відповідності кандидатів вимогам, встановленим роботодавцем у заявці. Саме це відрізняє їх від служб зайнятості населення та стандартних кадрових агентств, які не можуть гарантувати повну відповідність претендента визначеним критеріям.

Якщо згодом з'ясується, що рекомендований агентством фахівець не відповідає заявленим очікуванням, компанія-рекрутер бере на себе зобов'язання знайти іншу кандидатуру, яка буде відповідати потребам роботодавця [9].

Навчальні заклади часто стають основним джерелом залучення молодих перспективних фахівців. Однак одним із головних викликів співпраці з ВНЗ залишається значна витрата часу на пошук відповідних кандидатів. Водночас цей процес суттєво спростився завдяки тому, що багато компаній впровадили практику спостереження за студентами під час їхнього проходження виробничої практики та написання випускних кваліфікаційних робіт, що дозволяє попередньо оцінити їхній потенціал і відповідність вимогам вакантних посад [9].

На сьогодні служба зайнятості не є найбільш ефективним інструментом пошуку персоналу. Це можна пояснити тим, що спочатку її діяльність була орієнтована переважно на потреби промислових підприємств, і вона ще не адаптувалася до сучасних вимог ринку праці. Сучасний ринок висуває зовсім інші критерії відбору працівників, зокрема щодо професійно значущих компетенцій і особистісних якостей. У зв'язку з цим служби зайнятості найчастіше займаються підбором кадрів для виконання рутинних завдань, які не потребують високої кваліфікації [10].

Згідно з даними, опублікованими на офіційному сайті Головного офісу центру зайнятості населення м. Києва, основну частку тих, хто шукає роботу через цей ресурс, становлять фахівці, які втратили місце роботи внаслідок ліквідації або реорганізації компаній, де вони працювали. Значна частина таких працівників змушена проходити професійну перепідготовку, щоб опанувати нову спеціальність. Це особливо актуально для людей із вузькою спеціалізацією або для тих, чий навички зараз менш затребувані через перенасиченість ринку праці [11].

Одним із найпоширеніших методів рекрутингу є публікація вакансій у засобах масової інформації. У цьому випадку кандидат самостійно звертається до компанії, надсилаючи резюме та проходячи співбесіду без попередньої зовнішньої оцінки його відповідності критеріям роботодавця та без участі посередників. На сьогоднішній день найбільш затребуваними платформами для розміщення вакансій є інтернет-ресурси та друковані видання, тоді як радіо використовується рідше через його відносно низьку ефективність [9].

У сучасних умовах багато компаній надають перевагу внутрішньому пошуку кандидатів та їх залученню. Кар'єрне просування власних співробітників виявляється економічно вигідним, оскільки дозволяє скоротити витрати на рекрутинг. Окрім фінансових аспектів, такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників, створенню сприятливого морального клімату та зміцненню позицій HR-бренду компанії [12].

Проте використання внутрішніх кадрових резервів не завжди можливе з різних причин. Наприклад, певні посади потребують специфічних знань і навичок, якими поточні працівники можуть не володіти. Крім того, на більшості російських підприємств формування кадрового резерву не є поширеною практикою. На сьогоднішній день ця практика залишається обов'язковою лише у великих корпораціях, що працюють за міжнародними управлінськими стандартами, а також у державних і муніципальних установах. Найчастіше кадровий резерв формується у сфері освіти, зокрема у закладах середньої та вищої професійної освіти [13].

Таким чином, рекрутинг можна визначити як специфічний напрям діяльності, спрямований на підбір персоналу для підприємств, що передбачає врахування вимог роботодавця, оцінку відповідності кандидатів заданим критеріям та надання гарантій їх відповідності посаді.

1.2 Процес і методи рекрутингу персоналу на підприємстві

Процес рекрутингу є ефективним способом пошуку та відбору кандидатів на відкриті вакансії і включає шість основних етапів (рисунок 1.3) [14-16].

Першим кроком у процесі рекрутингу є формування детального опису вакансії, що передбачає ретельне визначення основних аспектів посадових обов'язків, вимог до кандидата та умов оплати праці [14].

Після цього клієнту надається регламент роботи рекрутингового відділу, в якому окреслені обов'язки співробітників у процесі виконання заявки на пошук персоналу. Цей етап має стратегічне значення, оскільки саме регламент встановлює рамки повноважень рекрутера, визначає його відповідальність перед клієнтом та встановлює чіткі терміни реалізації пошукового процесу [15].

Після затвердження регламенту визначається стратегія пошуку кандидатів, яка охоплює аналіз попереднього досвіду рекрутингу на аналогічні посади, перевірку бази даних потенційних претендентів та відбір отриманих резюме [16].

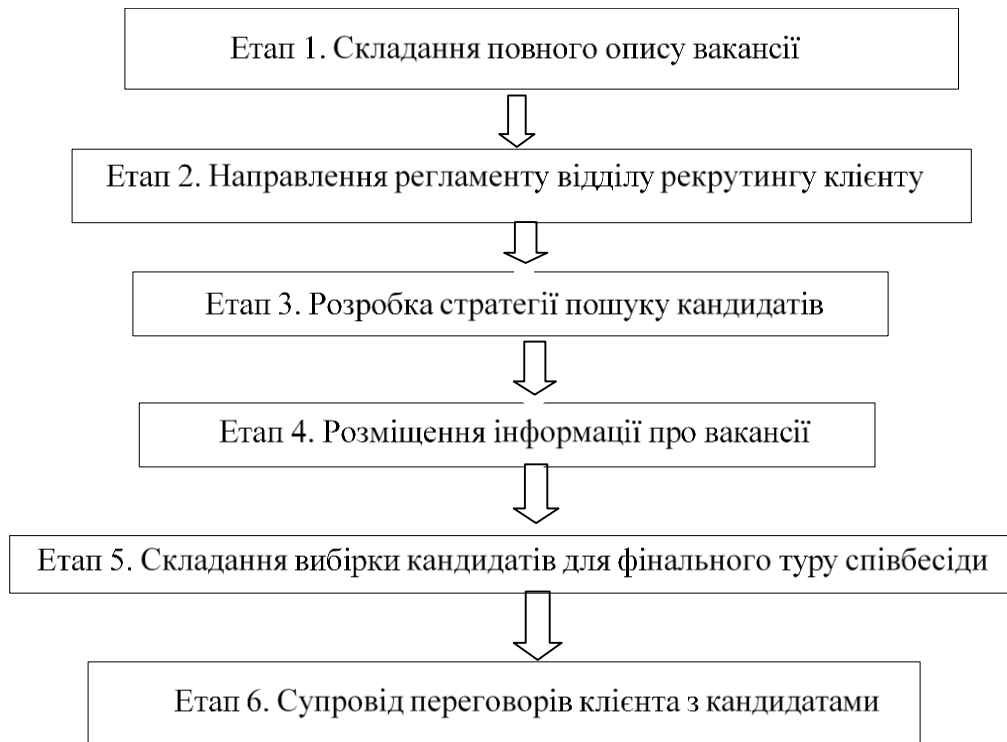


Рисунок 1.3 – Технологія рекрутингу

Джерело: складено автором за [14-16]

На наступному етапі проводиться розміщення інформації про вакансію у спеціалізованих виданнях, орієнтованих на цільову аудиторію. Крім того, дані про відкриту позицію можуть бути опубліковані на офіційному сайті компанії та інших інтернет-ресурсах [17].

На наступному етапі проводиться розміщення інформації про вакансію у спеціалізованих виданнях, орієнтованих на цільову аудиторію. Крім того, дані про відкриту позицію можуть бути опубліковані на офіційному сайті компанії та інших інтернет-ресурсах [18].

Після первинного відбору, що включає відсів кандидатів, які не відповідають ключовим критеріям вакансії за підсумками першого туру співбесід, рекрутер формує список найбільш перспективних претендентів. Перелік найкращих кандидатів передається керівнику відповідного підрозділу для фінального етапу відбору [19].

На завершальному етапі відбору рекрутер може брати участь у фінальній співбесіді, яку проводить керівник організації-замовника з претендентами на вакансію. За запитом керівника можуть бути організовані додаткові переговори, під час яких рекрутер детально характеризує кожного кандидата, оцінює їхні професійні якості та надає рекомендації. Такий підхід сприяє обґрунтованому прийняттю остаточного рішення щодо вибору найкращого фахівця для підприємства [20].

Ефективний процес рекрутингу складається з кількох ключових етапів [21-25]:

1. Визначення оптимальної кандидатури. На початковому етапі важливо чітко окреслити, які вимоги ставляться до продуктивності, кваліфікації та ринкової позиції майбутнього працівника.

2. Аналіз критеріїв вибору. Важливо дослідити фактори, які впливають на рішення кандидатів щодо працевлаштування.

3. Локація потенційних кандидатів. Ефективність пошуку залежить від того, наскільки добре інформація про вакансію досягне потрібної аудиторії.

4. Формування іміджу роботодавця. Створення позитивного HR-бренду сприяє залученню кваліфікованих кадрів. При якісному виконанні цього етапу компанія стає більш привабливою для потенційних працівників.

5. Аналіз методів пошуку роботи. Важливо з'ясувати, якими ресурсами користуються кандидати для пошуку вакансій, щоб максимально ефективно використовувати рекламні можливості.

6. Розміщення оголошень. Оскільки активні претенденти часто самостійно шукають роботу, необхідно забезпечити доступність інформації про вакансію.

7. Створення ефективного опису вакансії. Оголошення має бути привабливим та розташоване у популярних джерелах.

8. Налагодження комунікації з пасивними кандидатами. Важливо встановлювати контакти з потенційними спеціалістами, які ще не здійснюють активний пошук роботи.

9. Додаткова інформація для кандидатів. Потрібно забезпечити прозорість, щоб зацікавлений претендент міг знайти всю необхідну інформацію про компанію. Важливо слідкувати за репутацією організації у відкритих джерелах.

10. Прийом заявок. Процес подання заявки має бути простим та зручним, щоб уникнути демотивації кандидатів.

11. Сортування резюме. Відібрані анкети можна обробити вручну або за допомогою автоматизованих систем.

12. Попередній відбір і фінальне рішення. До наступного етапу проходять лише найбільш перспективні кандидати, після чого проводиться остаточна співбесіда, перевірка рекомендацій та формування пропозиції про роботу, яка задовольнить і компанію, і претендента.

Виділяють традиційні і нетрадиційні методи реалізації цілей та завдань рекрутингу. Традиційні методи описані вище на рисунку 1.2. До нетрадиційних методів відносять: рекрутинг через соціальні мережі; гейміфікація процесу – проведення конкурсів, тестів або квестів; переманювання з конкурентних компаній – стратегія хедхантингу; автоматизований рекрутинг – використання AI та аналітичних алгоритмів для підбору кандидатів; відкриті заходи – нетворкінг, хакатони та кар'єрні івенти [26-30].

Рекрутинг відіграє ключову роль у кадровій політиці підприємства, забезпечуючи ефективний процес залучення персоналу. Традиційні методи, такі як внутрішній підбір, співпраця з навчальними закладами та використання рекрутингових агентств, гарантують стабільність і перевірену ефективність. Водночас нетрадиційні підходи, зокрема використання соціальних мереж, гейміфікація та автоматизований рекрутинг, відкривають нові можливості для пошуку кваліфікованих кадрів. Структурований рекрутинговий процес включає кілька етапів: формування опису вакансії, вибір стратегій пошуку, розміщення інформації, попередній відбір, фінальна співбесіда та адаптація працівника. Збалансоване використання різних методів у межах цих етапів сприяє залученню відповідних кандидатів, оптимізації кадрових процесів та формуванню сильного HR-бренду компанії [31, 32].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Центра Трейд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центра Трейд» – українська компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі кавою, чаєм, какао та прянощами. Заснована у 2020 році в Львівській області, вона активно розвиває свою діяльність у сфері постачання кавового обладнання, франчайзингу кав'ярень та навчання бариста.

Компанія пропонує комплексні рішення для бізнесу, включаючи оренду кавомашин, ремонт обладнання та доставку води для приготування якісного еспreso. Крім того, вона займається продажем кондитерських виробів, побутових електротоварів та засобів для чищення.

Місія підприємства полягає в забезпеченні українських любителів чаю та кави гарячими напоями неперевершеної якості. Фахівці постійно стежать за незмінністю смакових якостей всіх видів чаю та кави, що поставляються підприємством до України.

Організаційна структура управління ТОВ «Центра Трейд» представлена на рисунку 2.1.

Керівництво підприємством здійснює директор, під безпосереднім управлінням якого знаходяться керівники основних напрямів: директор з персоналу, комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор.

Комерційний директор відповідає за організацію бізнес-процесів, пов'язаних з продажем товару зі складу, включаючи закупівлю бакалійної продукції та її подальшу реалізацію. До його основних обов'язків входить пошук постачальників, розширення клієнтської бази, проведення переговорів та укладання договорів.

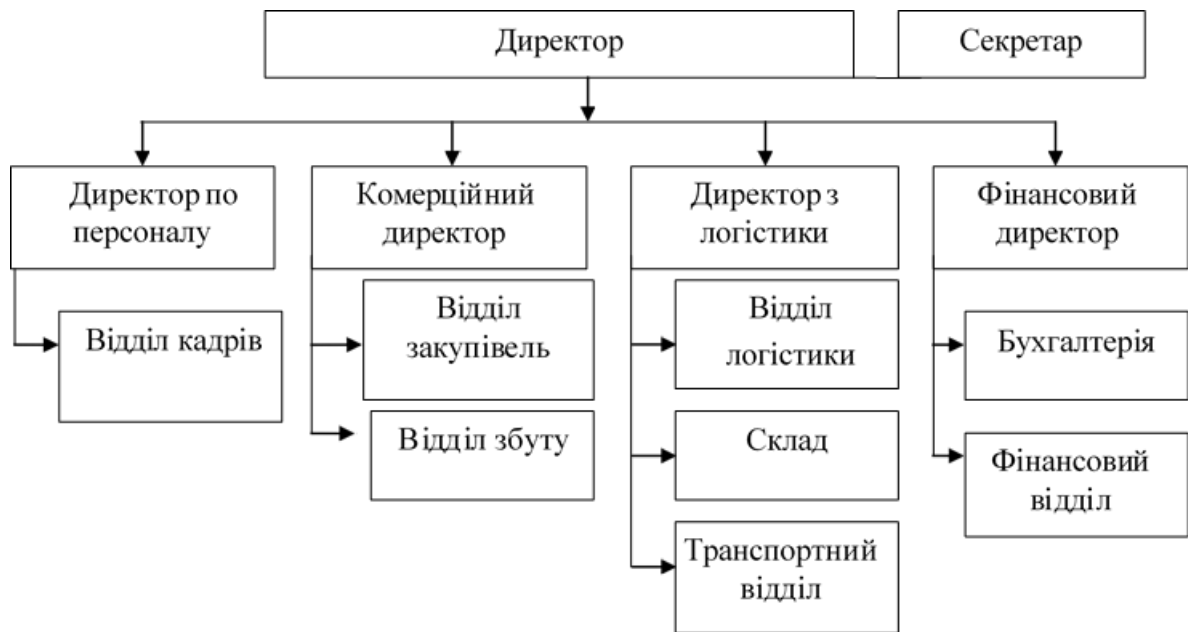


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Центра Трейд»

Джерело: складено автором

Оскільки підприємство належить до категорії малого бізнесу, воно не має можливості утримувати додатковий персонал для виконання допоміжних бізнес-процесів. Саме тому функції, пов'язані із забезпеченням безпеки та юридичним супроводом, передані на аутсорсинг. За контроль оперативного та якісного виконання таких процесів відповідає директор з персоналу. Він також координує адміністративно-господарське забезпечення діяльності компанії, визначаючи оптимальний обсяг фінансових ресурсів, які можна виділити на ці потреби, та контролюючи їхнє цільове використання.

Далі розглянемо основні фінансово-економічні показники роботи підприємства за останні три роки (таблиця 2.1).

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що у 2023 р. прибуток від реалізації товарів, продукції, робіт та послуг зріс порівняно з 2022 р. на 24 403 тис.грн., що становить 23,2%. Подібна тенденція до збільшення продовжилася у 2024 р., коли обсяг виручки зріс на 27 867 тис.грн., або на 21,5% у порівнянні з попереднім роком. Позитивні зміни також простежуються у показниках собівартості продукції та валового прибутку.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Центра Трейд»

Показники	Рік			Абсолютна зміна, +/-		Темп зміни, %	
	2016	2017	2018	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Дохід від продажу продукції, тис. грн.	105047	129450	157317	24403	27867	123,2	121,5
Собівартість проданої продукції, тис. грн.	92101	106464	128753	14363	22289	115,6	120,9
Валовий прибуток, тис.грн.	21456	22986	28564	1530	7108	107,1	124,3

Джерело: складено автором

Зростання собівартості свідчить про збільшення виробничих витрат, проте варто зазначити, що темпи цього зростання залишаються нижчими за темпи збільшення доходів від продажів. Це свідчить про стабільну фінансову ситуацію підприємства та відсутність ризику збитковості. Особливо помітною є динаміка зростання у 2024 р., коли як абсолютні, так і відносні фінансово-економічні показники суттєво перевищили результати попередніх років. Такі зміни позитивно вплинули на підвищення показника рентабельності продажів. Розрахунок рентабельності продажів здійснюється шляхом визначення співвідношення прибутку від реалізації продукції, робіт та послуг або чистого прибутку до загального обсягу виручки.

Динаміка рентабельності ТОВ «Центра Трейд» представлена на рисунку 2.2.

Згідно з проведеними розрахунками, показник рентабельності продажів ТОВ «Центра Трейд» за період аналізу зріс з 0,5% до 2,7%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку комерційної діяльності компанії.

Отже, упродовж 2022–2024 р. простежується стійка позитивна динаміка ключових показників діяльності підприємства.

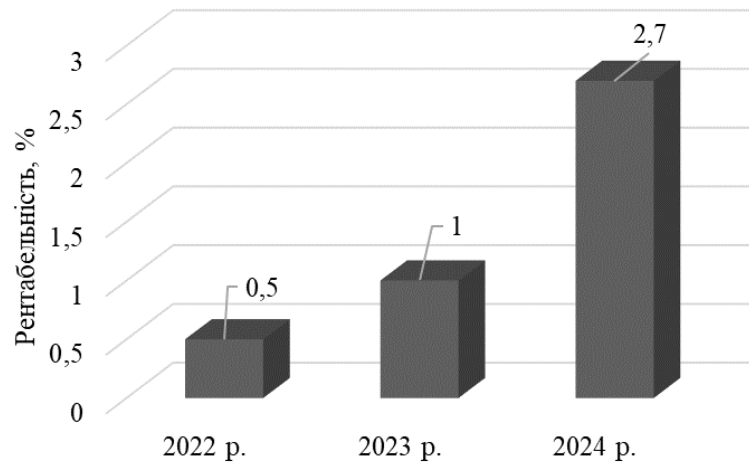


Рисунок 2.2 – Динаміка рентабельності ТОВ «Центра Трейд»

Джерело: складено автором

З огляду на предмет цього дослідження варто розглянути показники, що відображають стан і ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Центра Трейд». Вони наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Центра Трейд»

Показники	Рік			Абсолютна зміна, +/-		Темп зміни, %	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Чисельність працюючих, чол.	61	59	46	- 2,00	-13,00	96,72	80
Фонд оплати праці, тис.грн.	39456	21799	15183	-17657	- 6616	55,2	70,0
Середньомісячна зарплата, тис.грн.	53,9	30,80	27,50	- 23,1	- 3,3	57,1	89,29
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	17220,8	17009,2	20263,2	-211,6	3254	98,8	119,1

Джерело: складено автором

Як показано в таблиці 2.2, рівень продуктивності праці у 2022 р. становив 17220,8 тис.грн./чол., у 2023 р. цей показник знизився до 17009,2 тис.грн./чол., що на 211,6 тис.грн./чол. (1,2%) менше порівняно з попереднім роком. У 2024 р.

продуктивність зросла до 20 263,2 тис.грн./чол., що означає приріст на 3 254 тис.грн./чол. (19,1%) у порівнянні з 2023 р. Середньомісячна заробітна плата, навпаки, демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2022 р. вона становила 53,9 тис.грн., то у 2023 р. зменшилася до 30,8 тис.грн., а у 2024 р. досягла 27,5 тис.грн. Скорочення заробітної плати у 2023 р. відносно 2022 р. склало 23,1 тис.грн. (42,9%), а у 2024 р. порівняно з 2023 р. – 3,3 тис.грн. (10,71%). При цьому темпи зростання продуктивності праці у 2023–2024 рр. значно перевищують темпи зниження рівня заробітної плати, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Скорочення чисельності персоналу з 2023 р. по 2024 р. на 46 осіб було зумовлене цілеспрямованими заходами адміністрації ТОВ «Центра Трейд», спрямованими на оптимізацію витрат на оплату праці. Це призвело до збільшення навантаження на працівників, які залишилися у штаті. Одночасно компанія реалізувала стратегію кадрового оновлення, що дозволило залучити більш кваліфікованих спеціалістів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Структура кадрового складу ТОВ «Центра Трейд» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Кадровий склад ТОВ «Центра Трейд»

Найменування	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2023 р./2024 р., %
Директор	1	1	1	-
Секретар	1	1	1	-
Заступники директора	2	2	2	-
Бухгалтера	3	3	3	-
Комерційний директор	1	1	1	-
Старші менеджери	6	5	5	80
Менеджери по продажам	15	15	11	79
Мерчендайзери	6	6	4	80
Менеджери по УП	2	2	2	75
Юристи	3	3	2	67
Фінансисти	2	2	1	50
Менеджери по закупівлям	7	6	4	67
Менеджери по маркетингу	6	6	4	80
Водії	6	6	5	67
Разом	61	59	46	77,9

Компанія активно застосовує систему стимулюючих та компенсаційних виплат, зокрема щоквартальні премії та винагороди за досягнення у виробничій діяльності.

В таблиці 2.4 наведені дані щодо кадрових змін у ТОВ «Центра Трейд». Згідно з цими показниками, у 2023 р. кількість працівників, які залишили компанію протягом першого року роботи, склала 12 осіб, а частка персоналу, що не пройшов випробувальний термін, становила 10%.

Таблиця 2.4 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Центра Трейд»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2023 р./2024 р.,%
Середньооблікова чисельність, чол.	61	59	46	77,9
Прийнято протягом року нових працівників, чол.	15	19	41	226,3
Вибуло працівників, чол.	12	10	42	420
- вихід на пенсію, на навчання, в армію, чол.	-	-	8	-
- по власному бажанню, чол.	7	4	22	800
- за порушення дисципліни, чол.	5	6	12	200,0
Оборот прийому, %	24,6	32,2	90	279,5
Оборот вибуття, %	19,67	17	91,3	326,8
Загальний оборот, %	44,2	49,2	180	136,1
Плинність кадрів, %	19,67	17	91,3	326,8
Коефіцієнт сталості кадрів, %	55,73	50,84	0,00	-

Джерело: складено автором

Значний рівень плинності кадрів у 2023 р. був результатом цілеспрямованих заходів адміністрації ТОВ «Центра Трейд», спрямованих на оптимізацію витрат на оплату праці. Як наслідок, працівники, що залишилися в штаті, отримали підвищене навантаження. Одночасно підприємство запровадило стратегію кадрового оновлення, орієнтовану на залучення більш кваліфікованих спеціалістів для підвищення конкурентоспроможності компанії. При цьому адміністративний склад залишався незмінним упродовж року. Варто зазначити, що коефіцієнт сталості кадрів на підприємстві є досить низьким, що свідчить про значні зміни у штатному складі персоналу. У цьому контексті необхідно детально проаналізувати рекрутингові процеси в компанії.

2.2 Аналіз процесу рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд»

У ТОВ «Центра Трейд» використовується два основні підходи до залучення персоналу: зовнішні джерела і внутрішні джерела.

До зовнішніх джерел належать: навчальні заклади різних рівнів підготовки; комерційні освітні центри; кадрові агентства та посередницькі фірми; центри зайнятості; професійні асоціації та галузеві об'єднання; загальний ринок праці.

Внутрішні джерела включають: скорочення та реорганізацію персоналу у зв'язку зі змінами у структурі послуг; перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників; внутрішнє переміщення персоналу між підрозділами.

Далі розглянемо застосовувані зовнішні джерела та методи підбору персоналу ТОВ «Центра Трейд» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Зовнішні джерела та методи підбору персоналу, які застосовуються на ТОВ «Центра Трейд»

Рік	Кількість працівників, набраних з допомогою зазначеного методу, чол.				
	Розміщення оголошень в місцевій газеті	Рекрутингове агентство	Оголошення про набір по радіо	Ресурси мережі Інтернет (спеціалізовані сайти)	Державні центри зайнятості
2022	3	1	3	6	2
2023	4	2	4	7	2
2024	6	8	7	15	5

Джерело: складено автором

Розподіл чисельності персоналу, залученого через різні канали, представлено на рисунку 2.3. Як видно, частка працівників, набраних через рекрутингові агентства та онлайн-ресурси, значно перевищує показники інших джерел. Цікаво зазначити, що протягом 2023–2024 р. підприємство не здійснювало залучення персоналу з внутрішніх резервів, що може свідчити про недостатню увагу до оцінки наявного кадрового складу.

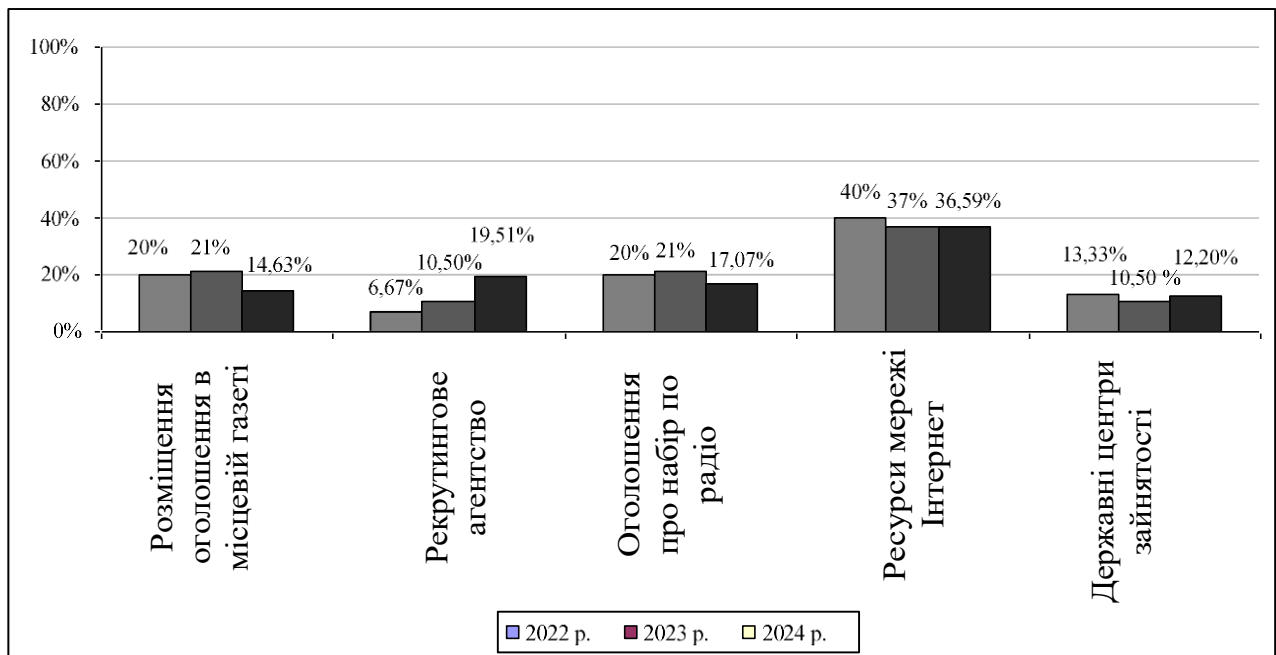


Рисунок 2.3 – Дольовий розподіл чисельності персоналу ТОВ «Центра Трейд», залученого з використанням різних ресурсів

Джерело: складено автором

Управління персоналом у ТОВ «Центра Трейд» передбачає два види підбору кадрів: плановий та позаплановий. Кожен із них має власні особливості та вимагає різних підходів до закриття вакансій.

Плановий набір здійснюється, коли підприємство заздалегідь приймає рішення про створення нової вакансії. У таких випадках проводиться цілеспрямований пошук кандидатів відповідно до визначених вимог.

Позаплановий набір відбувається у ситуаціях, коли працівники звільняються з причин, які неможливо передбачити, наприклад, через службу в армії, зміну місця проживання або сімейні обставини. У таких випадках адміністрація змушена оперативно закрити вакансії, щоб уникнути фінансових втрат.

Окрім цього, позаплановий набір може бути пов'язаний із запуском нових проектів. Якщо у компанії недостатньо внутрішніх ресурсів для їх реалізації, проводиться терміновий набір додаткових співробітників.

Однією з проблем кадрової системи підприємства є те, що керівництво самостійно займається відбором персоналу, що відволікає від виконання основних посадових обов'язків. Відсутність кадрового менеджера, який би відповідав за рекрутингові процеси, адаптацію нових співробітників та моніторинг рівня їх задоволеності роботою, є суттєвим недоліком кадрової політики ТОВ «Центра Трейд».

Розглянемо витрати, пов'язані з процесом підбору та відбору персоналу у ТОВ «Центра Трейд», а також оцінімо їх ефективність. Дані щодо прямих витрат підприємства, а також кількість претендентів на вакансії залежно від застосовуваних методів рекрутингу, наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Вихідні показники для оцінки ефективності різних методів підбору персоналу у ТОВ «Центра Трейд»

Найменування	Джерела підбору персоналу				
	Розміщення оголошень в місцевій газеті	Рекрутингова агенція	Оголошення про набір по радіо	Використання мережі Інтернет	Державні центри зайнятості
Кількість працівників, набраних за допомогою зазначеного методу, чол.	6	8	7	15	5
З них працівників, які звільнилися протягом одного року, чол.	2	-	1	1	1
Кількість працівників, що просунулися по службі протягом одного року, чол.	-	1	-	1	-

Джерело: складено автором

Дані про фінансові витрати на використання різних джерел залучення персоналу у ТОВ «Центра Трейд» наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз витрат і ефективності методів підбору персоналу у ТОВ «Центра Трейд», 2024 р.

Ресурс, що використовується	Загальні прямі витрати, тис.грн.	Кількість залучених, чол.	Загальні непрямі витрати, тис.грн.	Чисельність працівників, найнятих під час використання методу	Витрати на одиницю праці, тис.грн.
Оголошення у газеті	2	8	8	6	1,66
Рекрутингове агентство	9	12	15,02	8	3,00
Оголошення по радіо	22,1	7	9,48	7	5,51
Інтернет	1,44	17	5,08	15	0,43
Державні центри зайнятості	0	7	6,76	5	1,35
Разом	34,54	51	40,34	41	11,95

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.7 дозволяє зробити висновок, що найбільш економічно вигідними методами підбору персоналу є Інтернет-ресурси та державні служби зайнятості. У першому випадку витрати на одну одиницю праці склали 0,43 тис.грн., а у другому – 1,35 тис.грн. Найбільш витратним варіантом виявилось розміщення оголошень на радіо, де витрати на одну одиницю праці досягли 5,51 тис.грн.

На сьогодні кадровий склад ТОВ «Центра Трейд» має такі ключові характеристики. У результаті аналізу якісного складу персоналу було встановлено, що у 2024 р.:

- керівні посади займає 22,5% співробітників;
- 82,5% працівників – чоловіки;
- найбільшу частку персоналу становлять працівники віком від 18 до 25 років (72,5%);
- серед керівників 83,3% – фахівці у віці від 37 до 60 років;
- співробітники зі стажем роботи понад 5 років складають 27,5% від загальної чисельності персоналу, при цьому більшість працівників мають стаж від 2 до 5 років;

– найбільш поширеним рівнем освіти серед працівників є середня спеціальна, яку мають 37,5% персоналу.

Проведений аналіз системи підбору і відбору персоналу у ТОВ «Центра Трейд» виявив низку недоліків:

– відсутність спеціаліста з рекрутингу, через що лінійні керівники змушені самостійно складати та розміщувати оголошення про вакансії, а також проводити співбесіди з кандидатами без попереднього оцінювання їх відповідності посадовим вимогам;

– нерегульований процес вибору ресурсів для пошуку персоналу, який здійснюється без аналізу економічної доцільності використання того чи іншого джерела;

– недостатня увага до моніторингу попиту та пропозиції на ринку праці, оцінки професійних і особистісних характеристик кандидатів, а також до формування кадрового резерву;

– основним методом відбору кандидатів залишається одноетапна співбесіда, що знижує ефективність рекрутингу;

– відсутність програми швидкої адаптації та навчання нових працівників, що спричиняє високу плинність кадрів.

Таким чином, чинна система підбору та відбору персоналу у ТОВ «Центра Трейд» не відповідає вимогам ефективного рекрутингового процесу та потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО ПОКРАЩЕННЮ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Формування комплексу заходів по усуненню недоліків в процесі рекрутингу персоналу на ТОВ «Центра Трейд»

В ході аналізу кадрового складу та процесів рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд» було виявлено низку проблем. Зокрема, відсутність спеціаліста, який має базові навички рекрутингу, а також недостатня увага до моніторингу ринку праці, прогнозування кадрових потреб та оцінки професійних і особистісних якостей співробітників. Крім того, співбесіди проводяться у формальному форматі, що знижує їх інформативність та ефективність.

В якості заходів по удосконаленню процесу рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд» пропонуються наступні (рисунок 3.1).

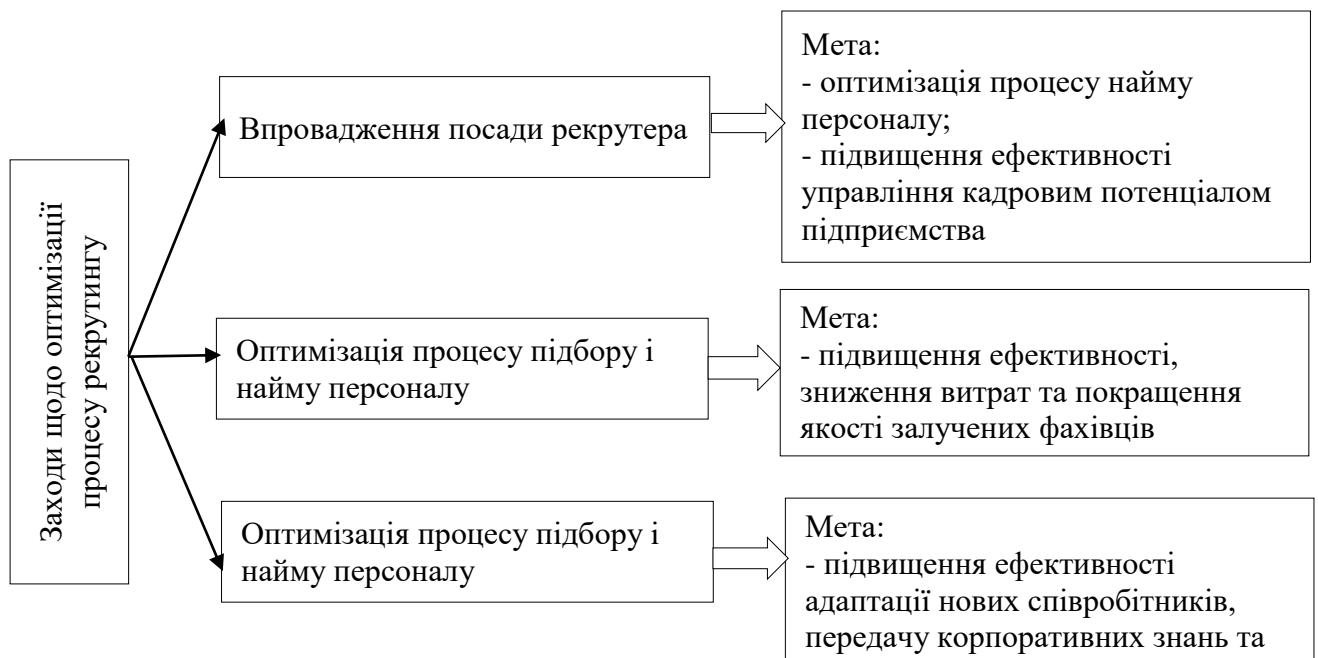


Рисунок 3.1 – Заходи по удосконаленню процесу рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд»

Джерело: складено автором

Зважаючи на це, першочерговим кроком для вдосконалення рекрутингового процесу на ТОВ «Центра Трейд» має стати введення посади рекрутера. Враховуючи прагнення адміністрації до оптимізації штатного розкладу, доцільним варіантом може бути залучення професійного фахівця у сфері рекрутингу. Окрім того, внутрішні ресурси підприємства майже не використовуються для пошуку персоналу. Враховуючи цей аспект, альтернативним рішенням може стати навчання одного з чинних працівників, який веде кадрову документацію, з метою формування внутрішнього спеціаліста з рекрутингу. У зв'язку з цим буде доцільна реорганізація відділу кадрів підприємства.

Підрозділ управління персоналом підприємства після реформації схематично зображено на рисунку 3.2. Навчання рекрутера належить до тих завдань, які найефективніше виконують досвідчені фахівці у сфері рекрутингу. Одним із найпопулярніших агентств у Львові, що пропонує курси з підготовки рекрутерів, є «A-PLAY». На базі цієї агенції можна пройти базову програму навчання. Після завершення курсу спеціаліст набуває необхідних компетенцій для здійснення всіх ключових функцій у сфері рекрутингу.



Рисунок 3.2 – Нова організаційна структура відділу управління персоналом на ТОВ «Центра Трейд»

Джерело: складено автором

Основою для формування списків потенційних кандидатів на підвищення є їхні професійні досягнення, рівень знань та успішність у виконанні посадових обов'язків.

Коли з'являється вакантна посада, рекрутер аналізує сформований список, проводить асесмент кандидатів. Якщо співробітник відповідає критеріям, які висуваються до нової позиції, його переведення оформлюється відповідно до встановлених процедур.

Важливим аспектом кар'єрного просування є належне інформування працівників про умови їхнього професійного зростання. Організація має заохочувати персонал до розвитку компетенцій, удосконалення навичок та підвищення рівня освіти.

На малюнку 3.3 представлено модель рекрутингу, за якою працюватиме спеціально підготовлений рекрутер.



Рисунок 3.3 – Пропонована схема процесу рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд»

Джерело: складено автором

Другий запропонований захід (рисунок 3.1) спрямований на покращення умов роботи співробітників кадрового підрозділу і структуризації роботи

рекрутера при прийомі кандидатів на роботу. Для цього доцільно розробити структуровану схему підбору та відбору персоналу, оформлену у вигляді таблиці. У ній варто відобразити ключові етапи процесу, відповідну документацію, відповідальних осіб та строки реалізації. Узагальнена схема підбору та відбору персоналу наведена в таблиці 3.1.

Процес залучення нових працівників розпочинається з чіткого визначення потреби у персоналі, що включає як кількісний, так і якісний аналіз. Далі здійснюється дослідження ринку праці, вибір ефективних каналів пошуку кандидатів, застосування маркетингових інструментів для підвищення привабливості вакансій. Наступний етап передбачає розробку критеріїв оцінки претендентів, їх відбір та остаточне прийняття на роботу.

Таблиця 3.1 – Схема підбору і відбору персоналу на ТОВ «Центра Трейд»

№ з/п	Опис етапу відбору персоналу	Документи	Відповідальні виконавці	Терміни
1	2	3	4	5
1	На кожен відкриту вакансію подається заявка на підбір персоналу. Заявка включає: назву посади, назву підрозділу, розмір заробітної плати, необхідні вимоги до кандидата	Заявка на підбір персоналу	Керівники підрозділів, у яких з'явилася вакансія	1-3 дні з моменту виникнення вакансії
2	Складання плану підбору персоналу на основі заявок	План підбору персоналу	Рекрутер	Раз на 2 тижні
3	Вибір джерел залучення кандидатів (внутрішні та зовнішні), складання оголошень про вакантні посади	Розміщення вакансій у «A-PLAY»	Рекрутер	Протягом трьох днів
4	Аналіз резюме, відбір із загальної кількості кандидатів, які найбільше підходять на заявлені посади, проведення з ними первинного інтерв'ю (по телефону, особисто, в Zoom)	Резюме, заявка на підбір персоналу	Рекрутер	Залежить від терміновості заповнення вакансії
5	Заповнення кандидатами анкети. Аналіз анкет, перевірка даних претендента, перевірка професійної репутації кандидата шляхом спілкування з рекомандатором, відсів кандидатів	Анкета, бланк опитування рекомандатора	Директор підрозділу управління персоналом	3-5 днів
6	Співбесіда з директором підрозділу управління персоналом та з лінійним керівником	Заявка на підбір персоналу, резюме, стандартна форма (анкета)	Директор підрозділу управління персоналом. Керівники підрозділів	1-5 днів

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5
7	Проведення тестів	Форми тестів	Менеджер з відбору персоналу	1-2 дні
8	Ухвалення рішення щодо прийому на посаду найбільш відповідного кандидата	Проект наказу про прийом	Директор підрозділу управління персоналом, керівники підрозділів, генеральне керівництво	1-2 дні
9	Проходження співробітником медичного огляду та укладання трудового договору з ним	Медичні довідки, трудовий договір	Директор підрозділу управління персоналом	Не більше 2-х тижнів

Джерело: складено автором

Третій захід щодо оптимізації процесу рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд» буде полягати в створенні інституту наставництва. Створення системи наставництва дозволить делегувати частину обов'язків менеджера з навчання та розвитку персоналу на досвідчених наставників. Це сприятиме ефективному введенню нових працівників у робочі процеси та корпоративну культуру.

Для визначення відповідності співробітників ролі наставника рекомендується використовувати Лист оцінки соціально-психологічних якостей. Основні критерії: досвід роботи у компанії не менше 2 років; високий рівень комунікаційних навичок; лідерські якості та вміння мотивувати; готовність до передачі знань.

Наставництво доцільно регламентувати спеціальним документом «Положення про наставництво», що визначає: права та обов'язки наставника; завдання наставника у навчальному процесі; матеріальну та нематеріальну мотивацію; процедуру укладання тристороннього договору

Наставники будуть отримувати матеріальну компенсацію у вигляді 30% надбавки до заробітної плати. Крім фінансових стимулів, важливо забезпечити нематеріальну підтримку, яка включає: публічне визнання заслуг; внутрішньо-корпоративні нагороди; грамоти та подарунки. Якщо наставник бере під опіку

двох і більше нових співробітників, його винагорода визначається за наступною схемою: базова надбавка у розмірі 30% від середньомісячної заробітної плати, доповнена додатковими 10% за кожного наступного новачка.

Для різних підрозділів доцільно використовувати відповідні методи наставництва (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Система мотивації «наставника» на ТОВ «Центра Трейд»

Тип підрозділу	Оптимальний метод наставництва
Основні виробничі відділи	Групове наставництво (1 наставник на 5-6 учнів)
Адміністративні відділи	Індивідуальне наставництво (1 наставник на 1 учня)
Матеріальна компенсація: 30% від середньомісячної заробітної плати + додаткові 10% за кожного наступного новачка	

Наставницька діяльність організовується за п'ятьма ключовими етапами (рисунок 3.4).

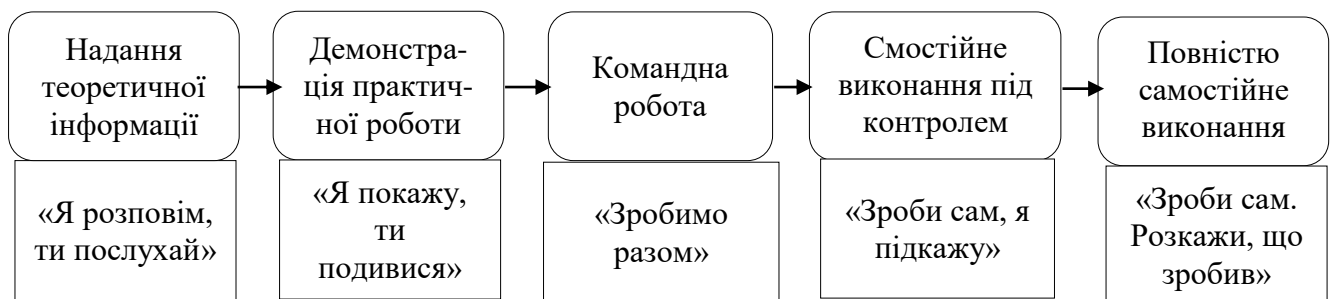


Рисунок 3.4 – Процес організації наставництва на ТОВ «Центра Трейд»

Джерело: складено автором

Для визначення результативності наставництва варто застосовувати такі методи: огляд задоволеності та залученості (опитування серед наставників та учнів); метод «Оцінка 360 градусів», що дозволяє отримати всебічний зворотний зв'язок.

Завдяки запропонованим заходам вдасться усунути всі ключові труднощі, які наразі впливають на ефективність процесу рекрутингу в ТОВ «Центра Трейд».

3.2 Оцінка ефективності впроваджених заходів

Оцінка ефективності впроваджених заходів передбачає насамперед визначення економічних втрат, спричинених низькою якістю кадрового складу та високою плинністю персоналу. Результати розрахунку показників, які відображають втрати підприємства від використання неефективної системи підбору персоналу наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз втрат ТОВ «Центра Трейд» від використання неефективної системи підбору персоналу

Показники	За рік
Втрати, спричинені перервами в роботі, тис.грн.	236,25
Втрати, зумовлені необхідністю навчання та перенавчання нових працівників, тис.грн.	1732,0149
Втрати, спричинені зниженням продуктивності праці у робітників перед звільненням, тис.грн.	236,866
Втрати, спричинені недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників, тис.грн.	326,29
Витрати на проведення набору персоналу внаслідок плинності, тис.грн.	144,06
Втрати від браку в роботі працівників, щойно прийнятих на роботу, тис.грн.	0
Розмір втраченої вигоди	2675,4809

Джерело: складено автором

З огляду на отримані дані можна зробити висновок, що ТОВ «Центра Трейд» щорічно втрачає близько 2,7 млн.грн. через недосконалість механізмів рекрутингу.

Наступним етапом є визначення витрат, пов'язаних із навчанням рекрутера та його офіційним введенням у штат (таблиця 3.4).

Витрати, пов'язані із запровадженням наставництва, слід ретельно проаналізувати. Варто зазначити, що сам факт закріплення досвідченого працівника за новачком не гарантує автоматичного підвищення ефективності його роботи. Тому необхідно чітко визначити критерії, за якими оцінюватиметься результативність діяльності наставників.

Таблиця 3.4 – Поточні експлуатаційні витрати

Статті витрат	Сума, грн.	
	на місяць	на рік
Оплата навчання рекрутера в РА «A-PLAY» (одноразово)	-	41250
Зарплата рекрутера	21600	172800
Нарахування на ФОП	2808	33696
Відрахування в фонди	7344	88128
Разом	31752	335874

Джерело: складено автором

Одним із ключових показників ефективності наставництва є збереження кадрового складу серед новоприйнятих співробітників, а також мінімізація виробничих втрат.

Якщо новий працівник, проходячи наставницьку підготовку, протягом перших шести місяців (без урахування випробувального терміну) не допускає виробничих помилок, його наставник отримує премію у розмірі 30% середньомісячної заробітної плати. Додаткове заохочення передбачено в разі, якщо співробітник, закріплений за наставником, не лише працює без втрат, але й залишається у компанії протягом року, не звільняючись за власним бажанням. У цьому випадку наставнику виплачується премія, що дорівнює двом середньомісячним окладам. У разі закріплення за наставником двох або більше новоприйнятих співробітників, розмір винагороди визначається за такою схемою: базова надбавка складає 30% середньомісячної заробітної плати, а за кожного додаткового новачка передбачено доплату у розмірі 10%.

Для оцінки загальних витрат на впровадження наставництва необхідно врахувати рівень кадрової недоукомплектованості. У найближчому майбутньому заплановано відкриття двох нових філій, що вимагає залучення 31 штатної одиниці рядових співробітників. З огляду на умови їхнього працевлаштування кожен новачок буде закріплений за досвідченим працівником-наставником. Це дозволяє визначити розмір компенсацій для наставників, виходячи з середньої заробітної плати 25563 грн.

Для подальшого аналізу здійснимо розрахунки за найвитратнішим сценарієм, коли кожен новий співробітник отримує персонального наставника.

Таблиця 3.5 – Оцінка витрат на наставництво

Підстава для виплати винагороди	Розмір винагороди, грн.	Кількість наставників, чол.	Сума витрат на виплати, грн.
Премія за збереження контингенту	12781,50	31	396226,50
Премія за роботу з новими співробітниками без втрат	12781,50	31	396226,50
Разом			792453,00

Джерело: складено автором

Загальна сума фінансування всіх запланованих заходів складає 1128327 грн., що включає витрати на навчання рекрутера та його оплати протягом першого року роботи (335874 грн.) і фінансування наставництва (792453 грн.).

Попередні розрахунки свідчать, що через недосконалість механізмів рекрутингу підприємство щорічно недоотримує 2675480 грн.

Таким чином, інвестиції в удосконалення процесу рекрутингу складатимуть лише 42,17% від загальної величини втраченої вигоди. Це підтверджує соціально-економічну ефективність запропонованих заходів та їхню доцільність у стратегічному розвитку ТОВ «Центра Трейд».

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто концепцію і особливості рекрутингу на підприємстві, зокрема його роль у формуванні кадрової політики та ефективного управління персоналом. Визначено ключові завдання рекрутингового процесу, що включають пошук, оцінку та залучення кандидатів як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Вивчення літературних джерел, присвячених темі дослідження, свідчить, що рекрутинг являє собою специфічний процес пошуку та відбору персоналу для підприємств. Його головною метою є забезпечення відповідності кандидатів встановленим критеріям та гарантування їх відповідності запиту компанії.

2. Досліджено процес і методи рекрутингу персоналу на підприємстві, що дозволило визначити основні етапи залучення кандидатів, їх оцінку та остаточний відбір. Встановлено, що ефективність рекрутингу залежить від правильної організації та використання як традиційних, так і сучасних методів пошуку персоналу. Встановлено, що оптимізація рекрутингових процесів сприяє зниженню витрат на пошук персоналу, скороченню термінів закриття вакансій та підвищенню якості залучених кандидатів, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну кадрову політику підприємства.

3. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Центра Трейд» – це українське підприємство, яке спеціалізується на оптовій торгівлі кавою, чаєм, какао та прянощами. Засноване у 2020 р., активно розвиває напрямки франчайзингу кав'ярень, постачання кавового обладнання та навчання бариста.

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства демонструє позитивну динаміку зростання. У 2023 р. прибуток зріс на 23,2%, а у 2024 р. — на 21,5%, що свідчить про ефективність торговельної стратегії компанії. Показники рентабельності також покращилися: за період аналізу рівень рентабельності продажів збільшився з 0,5% до 2,7%, що свідчить про стабільне зростання фінансових результатів.

Дослідження кадрової ситуації в компанії показало, що продуктивність праці у 2024 р. зросла до 20 263,2 тис. грн./чол., що на 19,1% більше порівняно з 2023 р. Однак середньомісячна заробітна плата у 2024 р. знизилася до 27,5 тис. грн., що на 10,71% менше порівняно з попереднім роком. Скорочення чисельності працівників на 46 осіб було наслідком оптимізаційної стратегії керівництва, спрямованої на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Таким чином, підприємство демонструє стабільне фінансове зростання, незважаючи на зміни в кадровій політиці.

4. Проведено аналіз процесу рекрутингу на ТОВ «Центра Трейд», який показав, що основними каналами залучення персоналу є рекрутингові агентства та онлайн-ресурси, що значно переважають інші джерела. У 2023–2024 рр. підприємство не використовувало внутрішні резерви для залучення нових працівників, що вказує на недооцінку кадрового потенціалу. Фінансовий аналіз методів підбору персоналу продемонстрував, що найбільш економічно ефективними є Інтернет-ресурси та державні служби зайнятості. Якісний склад персоналу підприємства у 2024 р. характеризується такими показниками: керівні посади займає 22,5% співробітників; 82,5% працівників – чоловіки; 72,5% персоналу віком 18–25 років; 83,3% керівників у віці 37–60 років; 27,5% співробітників мають стаж роботи понад 5 років, тоді як більшість працівників працює від 2 до 5 років. Виявлено низку проблем кадрової політики, серед яких: відсутність спеціаліста з рекрутингу, неврегульованість процесу вибору ресурсів для пошуку персоналу, недостатня увага до аналізу ринку праці та формування кадрового резерву, одноетапна співбесіда як основний метод відбору, а також відсутність програми адаптації, що спричиняє високу плинність кадрів. Чинна система рекрутингу потребує удосконалення для підвищення ефективності управління персоналом.

5. Сформовано комплекс заходів по усуненню недоліків в процесі рекрутингу персоналу на ТОВ «Центра Трейд», який включає реорганізацію кадрового відділу, введення посади рекрутера та впровадження структурованої схеми підбору і відбору персоналу. Запропоновано навчання внутрішнього

спеціаліста, що дозволить підприємству ефективно використовувати власні ресурси. Для підвищення якості рекрутингового процесу рекомендовано запровадити систему наставництва, яка сприятиме адаптації нових співробітників та їх інтеграції в корпоративну культуру. Передбачено фінансові та нематеріальні стимули для наставників, що забезпечить їхню мотивацію та ефективність роботи. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню якості відбору персоналу та загальному покращенню кадрової політики підприємства.

6. Проведено оцінку ефективності впроваджених заходів, яка показала, що ТОВ «Центра Трейд» щорічно втрачає близько 2,7 млн грн через недосконалість механізмів рекрутингу. Загальна сума фінансування заходів з удосконалення процесу рекрутингу складає 1 128 327 грн, що включає витрати на навчання рекрутера (335 874 грн) та фінансування наставництва (792 453 грн). Інвестиції в удосконалення процесу рекрутингу становлять лише 42,17% від загальної величини втраченої вигоди, що підтверджує соціально-економічну ефективність запропонованих заходів. Запровадження системи наставництва та навчання рекрутера сприятиме зниженню виробничих втрат, збереженню кадрового складу та стратегічному розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 446 с.
3. Бабчинська О.В. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2. С. 110 – 123.
4. Бившева Л.О. Стратегічне управління персоналом як Фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №1(59). С. 137 – 145.
5. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянюк Т.М., Гринюк Ю.М. та ін. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : МПП «ЛИНО. 2022. 612 с.
6. Бурдонос Л.І. Напрями управління персоналом підприємства. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Боголібські читання». 2023. С. 28 – 31.
7. Глущенко Л.Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2022. №35. С. 98 – 105.
8. Гордєєва-Герасимова, Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*, 2023. №12 (124), С. 163-167.
9. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58.
10. Грідін О.В. Управління персоналом: методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни. ДБТУ. Харків. 2022. 134 с.
11. Дзямучич М.К. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку *Економічні науки: збірник наукових*

праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2020. №17 (67). С.82 – 89.

12. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

13. Жолонко Т.В. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. №2 (61). С. 22– 28.

14. Калугіна К.І. Актуальні проблеми управління персоналом підприємства в умовах кризи. «Економіка і менеджмент 2023: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». 2023. С. 46 – 53.

15. Костишин В.І. Сучасні методи управління персоналом. Молодіжна наукова ліга. 2023. №4. С.87 – 91.

16. Кость Б.О. Механізм управління персоналом підприємства. Збірник матеріалів звітної студентської наукової конференції факультету управління, економіки та права. Львівського національного університету природокористування за результатами науково-дослідної роботи у 2022 р. 2023. С. 423 – 426.

17. Кравченко О. О. Система стратегічного управління персоналом як пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного колективу. Вісник Черкаського національного університету. Серія «Економічні науки». 2022. № 3-4. С. 88-94.

18. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. № 100 (2). С. 250–260.

19. Літорович О.В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. С. 28 – 34.

20. Наумова, О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», 2021. №61, С.137–141.

21. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2022. № 19. С. 217–224.
22. Прохоровська С.В. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Вісник КНЕУ. 2020. №15. С.86–90.
23. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.
24. Прудіус О.І., Любінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності 70 управління персоналом на підприємстві. ECONOMICS: time realities. 2020. №4(50). С. 57 – 65.
25. 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.
26. Романюк М.Д. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. The actual problems of regional economy development, 2023. № 1(19). С. 329-336
27. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. №5. С. 147–154
28. Сидоренко А.О. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні економічні проблеми. 2020. №5. С. 104 – 111.
29. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. 2021. № 101. С. 94–100.
30. Чернявська Д. О. Мотивація праці в системі управління персоналом підприємства. Київ, 2020. 81 с.
31. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. №(36), С. 44-50.

32. Яковенко В. Г. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. Інфраструктура ринку, 2020. С. 241-245.

