

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу»

здобувача Парфенюк Софії Юріївни

(підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Вонберг Тетяна
Вікторівна

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р.

_____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти

ПАРФЕНЮК С.Ю.

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» _____ 2024 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

«КМАЕЦМ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КМАЕЦМ» (назва розділу)
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КМАЕЦМ» (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Процес оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу
Предмет дослідження:	Теоретичні, методичні та практичні аспекти в оцінюванні ефективності процесу рекрутингу персоналу
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження теоретико-методичних аспектів та проведення аналізу системи оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу; розробка на основі проведеного аналізу конкретних рекомендації щодо вдосконалення процесу оцінювання та підвищення ефективності процесу рекрутингу персоналу

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

дослідити сутність та особливості процесу рекрутингу персоналу в організації
визначити тенденції та розкрити проблеми оцінювання ефективності рекрутингу персоналу в нових соціоекономічних умовах;
охарактеризувати методичне підґрунтя щодо оцінювання ефективності рекрутингу персоналу;

У розділі 2

провести дослідження процесу рекрутингу персоналу в ТОВ "КМАЕЦМ "
оцінити ефективності процесу рекрутингу персоналу ТОВ "КМАЕЦМ ";

У розділі 3

надати рекомендації щодо оцінювання та підвищення ефективності процесу рекрутингу персоналу
оцінити ефективність запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Т.В.Вонберг
(ініціали, прізвище)
«_____» _____ 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

С.Ю.Парфенюк
(ініціали, прізвище)
«_____» _____ 2024 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 76 сторінки, 14 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел з 48 найменувань.

«Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу»

Об'єктом дослідження є процес рекрутингу персоналу в організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу в умовах цифрової трансформації. Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- дослідити сутність та особливості процесу рекрутингу персоналу в організації;
- проаналізувати сучасні тенденції та проблеми оцінювання ефективності рекрутингу персоналу;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингу персоналу;
- провести аналіз процесу рекрутингу персоналу в досліджуваній організації;
- оцінити ефективність процесу рекрутингу персоналу на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення оцінювання та підвищення ефективності процесу рекрутингу персоналу.

У роботі використано методи: системного аналізу – для дослідження сутності та особливостей процесу рекрутингу; порівняльного аналізу – для вивчення методичних підходів до оцінювання ефективності рекрутингу; статистичного аналізу – для обробки емпіричних даних; синтезу та узагальнення – для формулювання висновків та рекомендацій.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів полягає в систематизації та розвитку теоретико-методичних засад оцінювання ефективності

рекрутингу персоналу, розробці комплексної системи показників оцінювання з урахуванням можливостей цифрових технологій. Практичне значення мають розроблені рекомендації щодо впровадження інтегрованої системи оцінювання ефективності рекрутингу, спрямовані на підвищення якості підбору персоналу, оптимізацію витрат та скорочення термінів закриття вакансій.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: рекрутинг персоналу, ефективність рекрутингу, оцінювання персоналу, цифрові технології рекрутингу, HR-аналітика.

Keywords: personnel recruitment, recruitment effectiveness, personnel evaluation, digital recruitment technologies, HR analytics.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Парфенюк Софії

(прізвище, ініціали)

на тему Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу

(назва теми)

1. Актуальність теми дослідження. Залучення кваліфікованих працівників та забезпечення відповідності їхніх професійних компетентностей стратегічним цілям компанії є критичними аспектами управління. Недостатньо оптимізований процес добору персоналу може спричинити втрати ресурсів, зниження продуктивності праці та посилення плинності персоналу. Це, у свою чергу, обумовлює потребу в системному моніторингу та кількісному оцінюванні ефективності механізмів рекрутингу. Актуальність питання також посилюється трансформаціями на ринку праці. Отже, дослідження ефективності процесу рекрутингу персоналу є вагомим як у науковому, так і в практичному вимірах, оскільки дозволяє виявляти вузькі місця у системі добору персоналу, удосконалювати управлінські підходи та забезпечувати організаційну стійкість в умовах зовнішніх змін.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі доволі широко висвітлені теоретико-методичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на більшість твердження, цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.
- Частково наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- 2-ий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблем.
- В 2-му розділі використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин з графічним відображенням їх зв'язку між собою.

- Рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

3. Наявність самостійних розробок автора.

Автор дослідила теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу в умовах цифрової трансформації.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів полягає в систематизації та розвитку теоретико-методичних засад оцінювання ефективності рекрутингу персоналу, розробці комплексної системи показників оцінювання з урахуванням можливостей цифрових технологій. Практичне значення мають розроблені рекомендації щодо впровадження інтегрованої системи оцінювання ефективності рекрутингу, спрямовані на підвищення якості підбору персоналу, оптимізацію витрат та скорочення термінів закриття вакансій.

5. Наявність недоліків:

- Не завжди в роботі є коректною етика цитування. Наприклад, автор дослідження посиляється на статтю, але в самій статті тексту з таким змістом немає.
- Дуже слабо проаналізовано наведену інформацію щодо теоретичного базису дослідження. Не простежується власний висновок автора КБР після кожного блоку аналізованої інформації.
- Не зовсім коректно представлені показники таблиці 1.2., наприклад, щодо продуктивності.
- В рекомендаційному розділі не висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.
- Не завжди коректними є назви таблиць, зокрема це стосується табл.2.1, крім того, цифрові дані, що подані в таблиці мають розбіжності
- Авторські рекомендації не достатньо обґрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.
- Робота не пропорційна.
- Не завжди є посилання в роботі на таблиці та рисунки.
- Текст кваліфікаційної роботи оформлено переважно із дотриманням вимог, проте наявні певні стилістичні порушення.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна бакалаврська робота Парфенюк С. може бути рекомендована до захисту перед ЕК з оцінкою 58 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н., доцент
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

/ Т.В.Вонберг /
(прізвище, ініціали)

Рецензія на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти Парфенюк Софії Юріївни

Тема: «Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення Обрана тема є надзвичайно актуальною в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та трансформації ринку праці в Україні. Особливої важливості проблема ефективної організації процесу рекрутингу персоналу набуває в умовах воєнного стану, коли організації змушені швидко адаптуватися до нових викликів та забезпечувати безперервність діяльності. Дослідження спрямоване на вирішення практичної проблеми оцінювання ефективності рекрутингу на прикладі унікального закладу вищої освіти – Київської муніципальної академії естрадного та циркового мистецтв, що забезпечує високу практичну цінність роботи.

Якість проведеного дослідження Кваліфікаційна робота виконана на високому науково-методичному рівні. Автор продемонстрував глибоке розуміння теоретичних засад оцінювання ефективності рекрутингу персоналу, провів ґрунтовний аналіз сучасних наукових джерел, застосував комплекс методів дослідження. Емпіричне дослідження базується на реальних даних діяльності академії за 2022-2024 роки, що забезпечує достовірність результатів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи Серед позитивних аспектів роботи слід відзначити: системний підхід до дослідження ефективності рекрутингу; розроблення комплексної системи показників оцінювання за чотирма ключовими напрямками (якість підбору, продуктивність нових працівників, фінансова ефективність, ефективність процесів); створення інтегрального індексу ефективності рекрутингу; проведення структурно-логічного аналізу проблем; врахування специфіки воєнного стану та його впливу на кадрові процеси; розроблення практичних рекомендацій за чотирма напрямками вдосконалення з економічним обґрунтуванням.

Зауваження Кваліфікаційна робота характеризується високим рівнем виконання та логічною послідовністю викладу. Як незначне зауваження можна відзначити, що аналіз міжнародного досвіду оцінювання ефективності рекрутингу міг би бути дещо розширеним.

Практична значимість висновків і рекомендацій Результати дослідження мають високу практичну цінність. Розроблена система показників оцінювання ефективності рекрутингу може бути адаптована для використання в різних організаціях. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення процесу рекрутингу в Київській муніципальній академії естрадного та циркового мистецтв (КМАЕЦМ) є обґрунтованими та реалістичними для впровадження. Особливу цінність має врахування специфіки функціонування закладів вищої освіти мистецького спрямування в умовах воєнного стану. Робота заслуговує на високу оцінку та рекомендується до захисту.

Ректор КМАЕЦМ

_____ *Олександр ЯКОВЛЕВ*

Місце печатки

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність та особливості процесу рекрутингу персоналу в організації	6
1.2. Сучасні тенденції та проблеми оцінювання ефективності рекрутингу персоналу	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингу персоналу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В КЦАЕМ	30
2.1. Дослідження процесу рекрутингу персоналу в КЦАЕМ	30
2.2. Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу КЦАЕМ	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В КЦАЕМ	49
3.1. Рекомендації щодо оцінювання та підвищення ефективності процесу рекрутингу персоналу	49
3.2. Оцінювання ефективності пропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та трансформації ринку праці особливої актуальності набуває проблема ефективної організації процесу рекрутингу персоналу. Впровадження інноваційних підходів до оцінювання ефективності рекрутингу стає критично важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності організацій. Це зумовлено необхідністю оптимізації витрат на підбір персоналу, скорочення термінів закриття вакансій та підвищення якості наймання в умовах зростаючої конкуренції за таланти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу досліджували провідні науковці, що представляють наукову школу Колота А.М. Фундаментальні аспекти управління персоналом та трансформації соціально-трудових відносин ґрунтовно розкриті в працях Колота А.М., Данюка В.М., Герасименко О.О. Вагомий внесок у дослідження методології сучасного рекрутингу зробили Лопушняк Г.С. та Миляник Р.В., аналізуючи вплив цифрових технологій на формування компетентностей управлінського персоналу. Вонберг Т.В. та співавтори досліджували тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій, сучасні практики добору персоналу, а також особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. Скібська К.О. у своїх працях розкрила потенціал використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу та особливості рекрутингу як складової цифрової стратегії менеджменту персоналу. Варіс І.О. та Кравчук О.І. проаналізували методологічні підходи до оцінювання ефективності HR бізнес-процесів та особливості впровадження цифрових технологій менеджменту персоналу. Значний внесок у дослідження цифровізації HR-процесів зробили Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., а також Остапчук Т.П. із співавторами, які розробили методологію оцінювання в HR-менеджменті. Столярчук Х.С. та Харенко М.О. детально дослідили проблеми пошуку та залучення персоналу організації. Жуковська В.М., Миколайчук І. П., Марняло А. М. та Шома М. С. представили аналіз сутності рекрутменту як технології

залучення й онбордингу персоналу. Назарова Г.В. та Руденко В.О. досліджували вплив сучасних цифрових технологій на підвищення ефективності рекрутингу. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити праці Padmaja R., Shaikh M., Yanamala R.K., присвячені впровадженню штучного інтелекту в процеси рекрутингу. Водночас питання комплексного оцінювання ефективності процесу рекрутингу в умовах цифрової трансформації та викликів, спричинених воєнним станом, потребує подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. дослідити сутність та особливості процесу рекрутингу персоналу в організації;
2. проаналізувати сучасні тенденції та проблеми оцінювання ефективності рекрутингу персоналу;
3. систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингу персоналу;
4. провести аналіз процесу рекрутингу персоналу в досліджуваній організації;
5. оцінити ефективність процесу рекрутингу персоналу на підприємстві;
6. розробити рекомендації щодо вдосконалення оцінювання та підвищення ефективності процесу рекрутингу персоналу.

Об'єкт дослідження - процес рекрутингу персоналу в організації.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та практичні аспекти оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи: системного аналізу – для дослідження сутності та особливостей процесу рекрутингу; порівняльного аналізу – для вивчення методичних підходів до оцінювання

ефективності рекрутингу; статистичного аналізу – для обробки емпіричних даних; синтезу та узагальнення – для формулювання висновків та рекомендацій.

Інформаційна база дослідження включає праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань управління персоналом та рекрутингу, матеріали наукових конференцій, статистичні дані, внутрішню документацію досліджуваного підприємства, інтернет-ресурси.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 48 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та особливості процесу рекрутингу персоналу в організації

В сучасних умовах рекрутмент активно трансформується під впливом нових технологій та інноваційних підходів до оцінювання кандидатів. Зокрема, впровадження відеочатів та HR-ботів дозволяє суттєво оптимізувати процеси первинного скринінгу та оцінювання. Особливого значення набуває використання цифрових інструментів для забезпечення об'єктивності відбору та покращення комунікації з кандидатами [16, с.259].

Важливим аспектом сучасного рекрутменту є його роль у забезпеченні системного навчання та розвитку персоналу. Це включає як адаптаційне навчання в контексті розвитку soft та hard skills, так і використання прогнозової аналітики для оцінювання потенціалу кандидатів. У міжнародних компаніях такий підхід набуває особливого значення, дозволяючи створювати більш точні прогнози успішності кандидатів та їх відповідності корпоративним вимогам [16, с.260-261].

Вісіцька Д.О. та Кримова М.О. досліджують зростаючу роль комплексних показників результативності при оцінюванні процесів добору персоналу. Автори підкреслюють важливість врахування не лише кількісних параметрів укомплектування вакансій, але й якісних характеристик відповідності кандидатів довгостроковим потребам підприємства [7, с.291]. Дослідники аналізують використання HR-аналітичних платформ, які дозволяють автоматизувати збір та оброблення даних щодо кандидатів, а також забезпечувати моніторинг адаптації працівників протягом випробувального терміну [7, с.293-294]. Значною перевагою роботи є розроблена система універсальних метрик результативності, яка може бути адаптована для різних типів організацій. Автори також відзначають, що багато вітчизняних компаній ще не використовують повною

мірою сучасні аналітичні інструменти, часто обмежуючись базовими показниками [7, с.295]. Дослідження пропонує цінні методичні рекомендації для організацій, які прагнуть вдосконалити систему оцінювання ефективності рекрутингу та впровадити більш комплексний підхід до аналізу результативності добору персоналу.

Жуковська В.М. та співавтори представляють ґрунтовний аналіз сутності рекрутменту як технології залучення й онбордингу персоналу, пропонуючи авторську інтерпретацію його змісту та розробляючи показники оцінювання ефективності. Дослідники детально характеризують головні тренди розвитку сучасної технології рекрутменту, аналізують різні нововведення у стратегії відбору та оцінювання кандидатів через відеочати та HR-боти. В роботі обґрунтовано перспективи використання цифрового рекрутингу та наголошено на необхідності системного використання прогностичної аналітики в рекрутменті міжнародних компаній для адаптаційного навчання soft та hard skills кандидатів [16]. Робота Жуковської В.М. та співавторів ґрунтовно висвітлює сучасні тренди рекрутменту, акцентуючи увагу на важливості цифрової трансформації для забезпечення ефективності процесів залучення персоналу.

Назарова Г.В. та Руденко В.О. проводять комплексне дослідження впливу сучасних цифрових технологій на підвищення ефективності управління персоналом у різних галузях економіки. Автори наголошують на критичній важливості інтеграції інноваційних ІТ-рішень у процеси кадрової роботи для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Дослідники детально висвітлюють основні напрями цифровізації HR-процесів, включаючи автоматизацію рекрутингу, використання аналітичних платформ для оцінювання продуктивності та впровадження систем навчання на основі штучного інтелекту, підкреслюючи необхідність адаптації цих інструментів до конкретних потреб організацій [23, с.70-72]. Назарова Г.В. та Руденко В.О. переконливо доводять необхідність цифровізації HR-процесів, водночас варто було б приділити більше уваги питанням розвитку цифрових компетенцій рекрутерів.

Враховуючи проведений аналіз наукових джерел, доцільно систематизувати існуючі підходи до організації процесу рекрутингу персоналу та забезпечення його ефективності. Це дозволить краще зрозуміти особливості кожного методу та визначити оптимальні способи їх застосування в залежності від специфіки організації та характеру вакансій. кожного методу та визначити оптимальні способи їх застосування в залежності від специфіки організації та характеру вакансій.

Таблиця 1.1 – Класифікація видів рекрутингу персоналу

Критерій класифікації	Види	Характеристика	Переваги
За джерелами пошуку	Внутрішній рекрутинг	Пошук кандидатів серед працівників організації	Швидкість, знання корпоративної культури, мотивація персоналу
	Зовнішній рекрутинг	Залучення кандидатів з зовнішнього ринку праці	Широкий вибір кандидатів, нові ідеї та досвід
За технологією пошуку	Класичний рекрутинг	Стандартний пошук за визначеними критеріями	Універсальність, відпрацьовані методики
	Digital-рекрутинг	Використання цифрових платформ та інструментів	Швидкість, масштабованість, аналітика
	Хедхантинг	Цільовий пошук конкретних фахівців	Високоякісні кандидати, точність підбору
За рівнем автоматизації	Традиційний	Ручний пошук та оцінювання	Індивідуальний підхід, глибоке оцінювання
	Автоматизований	Використання ATS систем та ІІІ	Ефективність, об'єктивність оцінювання
За масштабом	Точковий	Пошук окремих фахівців	Індивідуальний підхід, якісний відбір
	Масовий	Набір великої численості персоналу	Швидкість, оптимізація витрат

Джерело: розроблено автором на основі [7; 16; 23]

У процесі дослідження теоретичних засад рекрутингу персоналу важливо чітко розмежувати ключові поняття, які часто використовуються як синоніми, хоча мають суттєві функціональні відмінності. Для систематизації термінологічного апарату та кращого розуміння взаємозв'язків між етапами залучення персоналу розроблено схему концептуального зв'язку між поняттями "добір", "підбір" та "рекрутинг" (рис. 1.1). Дана схема демонструє ієрархічну структуру та функціональне співвідношення цих понять у контексті управління людськими ресурсами організації.



Рисунок 1.1 – Концептуальний зв'язок та функціональне розмежування понять "рекрутинг", "підбір" та "добір" персоналу в системі управління людськими ресурсами. [7; 16; 23]

Переходячи до практичних аспектів організації рекрутингу, варто звернути увагу на дослідження Столярук Х.С. та Харенко М.О., які провели ґрунтовний аналіз процесу пошуку та залучення персоналу на прикладі підприємства у сфері оптової торгівлі. Дослідники виявили ряд критичних проблем, включаючи високу плинність кадрів, відсутність нормативів процесу пошуку, значні часові відхилення та неоптимальний вибір технологій пошуку персоналу. На основі авторського інструментарію соціологічного опитування та аналізу показників ефективності, науковці розробили систему оцінювання процесу рекрутингу, яка включає ранжування переваг та недоліків різних технологій пошуку, аналіз часових затрат та порівняльну характеристику внутрішніх і зовнішніх способів залучення персоналу [33, с.320]. Дослідження Столярук Х.С. та Харенко М.О.

пропонує ефективну методику виявлення проблем рекрутингу, що може стати основою для вдосконалення процесів підбору персоналу в організаціях різних галузей, але можна було б розширити спектр аналізованих технологій пошуку персоналу.

Шолін Г.Ю. представляє комплексне дослідження впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу, які стають ключовим фактором у підвищенні ефективності процесів наймування. Автор детально аналізує такі методи як скринінг, хедхантинг, аутстафінг, лізинг персоналу, цифровий рекрутинг, масовий добір та прелімінарінг, акцентуючи увагу на їх здатності знижувати витрати та підвищувати відповідність кандидатів вакансіям. Особливу увагу приділено цифровим технологіям, включаючи автоматизацію процесів відбору через онлайн-тестування та відеоінтерв'ю, які не лише оптимізують рутинні завдання, але й відкривають можливості для залучення талановитих працівників із різних регіонів [41, с.152]. Шолін Г.Ю. надає вичерпний огляд інноваційних методів рекрутингу, демонструючи їх потенціал у підвищенні якості підбору персоналу та скороченні витрат на наймання працівників.

У контексті розвитку HR-функцій, Вовк В.О. проводить ґрунтовне дослідження стратегічного значення HR-функцій для успішної діяльності підприємства. Автор розкриває комплексну роль HR-фахівців, які не лише займаються рекрутингом, але й працюють над збереженням і розвитком персоналу через розробку програм навчання, проведення тренінгів, забезпечення адаптації нових працівників та вирішення широкого спектру питань управління персоналом. Особлива увага приділяється аналізу основних напрямів оптимізації роботи HR-відділу та підвищення його ефективності в сучасному бізнес-середовищі [8, с.19].

Значну увагу дослідники приділяють цифровізації процесів рекрутингу. Данилевич Н.С., Рудакова С. Г. та Щетініна Л. В. проводять глибокий аналіз тенденцій діджіталізації HR-служби, досліджуючи їх головні можливості та ризики. На основі проведеного опитування, автори визначили ключові переваги цифровізації, включаючи скорочення витрат часу на типові процедури,

забезпечення прозорості процесів, спрощення взаємодії працівників та розвиток HR-бренду компанії. Дослідники також наголошують на важливості індивідуального підходу до вибору цифрових інструментів для кожної організації [12, с.150]. Робота Данилевич Н.С., Рудакової С. Г. та Щетініної Л. В. висвітлює ключові переваги діджиталізації HR-процесів, що є особливо цінним для розуміння перспектив розвитку рекрутингу в умовах цифрової трансформації.

У своєму дослідженні Вонберг Т.В. та Головка А.А. розглядають важливість впровадження диджитал-інструментів у процесах рекрутингу персоналу. Автори підкреслюють, що сучасні технологічні зміни створюють нові можливості для пошуку кваліфікованих фахівців, дозволяючи організаціям отримувати конкурентні переваги на ринку праці [15, с.79]. Автори акцентують увагу на необхідності індивідуального підходу при виборі цифрових рішень - кожна організація має ретельно аналізувати власні потреби й обирати інструменти, які найкраще відповідають її стратегічним цілям та корпоративній культурі [15, с.82]. Дослідження надає цінні практичні орієнтири для організацій, які прагнуть оптимізувати процеси рекрутингу через впровадження сучасних диджитал-інструментів, враховуючи при цьому організаційну специфіку та внутрішні можливості.

Осадча К.П., Осадчий В. В. та Харитонova О. А. представляють інноваційну розробку - веб-систему "KnitTe" для HR-менеджерів, яка інтегрується з CRM-модулями та допомагає в прийнятті рішень щодо відповідності кандидата конкретній посаді. Система використовує перевірені психологічні методи, будує психологічний портрет кандидата та аналізує його сумісність з командою, що значно підвищує якість процесу відбору персоналу [24]. Розроблення Осадчої К.П. та співавторів пропонує інноваційний підхід до автоматизації підбору персоналу, що може значно підвищити ефективність рекрутингових процесів та якість прийняття кадрових рішень, але доцільно було б детальніше обґрунтувати його переваги порівняно з наявними рішеннями на ринку.

Писаревська Г.І. проводить комплексний аналіз розвитку інноваційних технологій в управлінні персоналом, виділяючи такі ключові тренди як HR-

автоматизація, HR-аналітика, HR-маркетинг та Smart-рекрутинг. Автор досліджує вплив бізнес-змін на розвиток HR-Digital, визначає основні принципи впровадження сучасних технологій та аналізує міжнародний досвід використання Digital технологій в управлінні персоналом [27, с.56]. Писаревська Г.І. системно аналізує ключові тренди цифровізації управління персоналом, що є важливим для розуміння стратегічних напрямів розвитку рекрутингу в сучасних організаціях.

Слинчук І.А. представляє детальне дослідження впливу цифрових технологій на організацію рекрутингу персоналу, зосереджуючись на таких інструментах як автоматизовані системи управління кандидатами, платформи для відеоінтерв'ю та алгоритми штучного інтелекту. Автор підкреслює, що автоматизація дозволяє скоротити час на рутинні завдання, підвищити точність прийняття рішень та покращити досвід кандидатів завдяки швидкій і прозорій комунікації [32, с.83]. Дослідження Слинчук І.А. розкриває потенціал цифрових технологій у підвищенні ефективності рекрутингу, що особливо актуально в контексті необхідності оптимізації процесів підбору персоналу в умовах віддаленої роботи, проте на нашу думку можна було б ґрунтовніше проаналізувати етичні аспекти використання ШІ в оцінюванні кандидатів.

Дослідження Вонберг Т.В. та Кудименко Д. М. присвячене специфіці рекрутингу в ІТ-галузі, де висококваліфіковані фахівці є критично важливим ресурсом для конкурентоспроможності бізнесу, а попит на них значно перевищує пропозицію [40, с.287]. Автори аналізують вплив високої мобільності працівників ІТ-сфери на процеси рекрутингу, відзначаючи, що конкуренція за кваліфікованих спеціалістів є надзвичайно високою, а традиційні методи залучення персоналу часто виявляються малоефективними [40, с.289]. Дослідники детально розглядають особливості залучення досвідчених фахівців, відзначаючи перевагу методів прямого пошуку та попереднього аналізу портфоліо над традиційними оголошеннями про вакансії для спеціалістів рівня Senior [40, с.290-291]. Автори також підкреслюють важливість оцінювання сумісності кандидата з корпоративною культурою компанії, оскільки навіть при високому рівні технічних навичок відсутність такої сумісності може призвести до швидкого

звільнення [40, с.292]. Дослідження містить цінні практичні рекомендації для ІТ-компаній щодо оптимізації процесів рекрутингу з урахуванням специфіки галузі та особливостей залучення висококваліфікованих фахівців.

На основі наукових досліджень можна сказати про комплексний характер процесу рекрутингу персоналу та необхідність системного підходу до його організації. Ефективність рекрутингу залежить від правильного вибору методів та інструментів пошуку й відбору кандидатів, а також від рівня інтеграції цифрових технологій у HR-процеси організації.

В сучасних умовах особливого значення набуває здатність організацій адаптувати свої рекрутингові процеси до викликів цифрової трансформації, забезпечуючи при цьому високу якість підбору персоналу та відповідність стратегічним цілям розвитку. Це вимагає постійного вдосконалення методів рекрутингу, розвитку компетенцій HR-фахівців та впровадження інноваційних технологій оцінювання кандидатів.

1.2. Сучасні тенденції та проблеми оцінювання ефективності рекрутингу

Сучасний етап розвитку процесів рекрутингу характеризується активним впровадженням цифрових технологій та інструментів у сферу пошуку та підбору персоналу. Цей тренд посилюється в контексті розвитку форм віддаленої роботи та міжкультурної співпраці. Технологічний розвиток, процеси глобалізації робочої сили, економічні виклики та посилення конкуренції зумовлюють необхідність використання інноваційних підходів до залучення персоналу.

Значної трансформації зазнають традиційні методи оцінювання ефективності рекрутингу через впровадження цифрових інструментів. Аналіз ринку праці доводить необхідність використання рекрутерами діджитал інструментів, оновлення бізнес-процесів у компаніях, адаптації рекрутингових процесів під сучасні потреби бізнесу. Особливого значення набуває можливість

виконувати роботу з будь-якої точки світу, що відкриває широкі перспективи для глобальної мобільності персоналу.

Вагомий внесок у дослідження трансформації рекрутингу під впливом цифрових інновацій зробила Вонберг Т.В., яка у своєму дослідженні розглядає важливість впровадження диджитал-інструментів у процесах рекрутингу персоналу. Автор підкреслює, що сучасні технологічні зміни створюють нові можливості для пошуку кваліфікованих фахівців, дозволяючи організаціям отримувати конкурентні переваги на ринку праці [15, с.79]. При цьому дослідник реалістично оцінює ситуацію, визнаючи, що багато вітчизняних підприємств стикаються з обмеженнями бюджетного та організаційного характеру при впровадженні цифрових інновацій [15, с.80]. Автор акцентує увагу на необхідності індивідуального підходу при виборі цифрових рішень - кожна організація має ретельно аналізувати власні потреби й обирати інструменти, які найкраще відповідають її стратегічним цілям та корпоративній культурі [15, с.82]. Дослідження надає цінні практичні орієнтири для організацій, які прагнуть оптимізувати процеси рекрутингу через впровадження сучасних диджитал-інструментів, враховуючи при цьому організаційну специфіку та внутрішні можливості.

Варіс І.О. та Кравчук О.І. досліджують процеси цифровізації в контексті трансформації традиційної бізнес-моделі управління персоналом. Автори підкреслюють необхідність розробки HR-практик, орієнтованих на працівників, з підтримкою цифрових технологій для досягнення найкращих результатів. Дослідники проводять детальний аналіз теоретичних аспектів цифровізації та їх впливу на процеси менеджменту персоналу, визначаючи найефективніші HRM системи на вітчизняному ринку [3, с.8-9]. Варіс І.О. та Кравчук О.І. ґрунтовно досліджують концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу, що є важливим для розуміння стратегічних напрямів розвитку рекрутингу в умовах цифрової економіки.

Кравчук О.І. представляє ґрунтовний аналіз способів використання штучного інтелекту в управлінні персоналом. Автор акцентує увагу на ключових

функціях AI в оптимізації добору персоналу, автоматизації онбордингу та управлінні ефективністю. Дослідження демонструє, що використання AI дозволяє компаніям знизити витрати часу на рутинні завдання, зменшити упередженість у процесах відбору та забезпечити адаптивний підхід до потреб працівників [18, с.138-139]. Дослідження Кравчук О.І. розкриває потенціал використання штучного інтелекту в управлінні персоналом, що може значно підвищити ефективність рекрутингових процесів та якість прийняття кадрових рішень.

Радмаја Р. досліджує вплив штучного інтелекту на HR-процеси, аналізуючи його роль у рекрутингу, оцінці ефективності та залученні працівників. Автор підкреслює, що попри значні переваги в ефективності та точності, впровадження AI створює нові виклики, включаючи необхідність постійного підвищення кваліфікації HR-фахівців та вирішення етичних питань [26]. Праця Радмаја Р. системно аналізує вплив штучного інтелекту на різні аспекти управління персоналом, підкреслюючи важливість розвитку цифрових компетенцій HR-фахівців для ефективного використання нових технологій.

Скібська К. та Коновалова В. аналізують проблематику використання цифрових технологій у сфері пошуку та підбору персоналу в контексті розвитку віддаленої роботи. Дослідники наголошують, що використання цифрових інструментів значно покращує продуктивність процесу рекрутування, але вимагає адаптації рекрутингових процесів під сучасні потреби бізнесу [31, с.109]. Дослідження Скібської К. та Коновалової В. висвітлює вплив цифровізації на ефективність рекрутингу в умовах віддаленої роботи, що є особливо актуальним у контексті сучасних викликів на ринку праці.

На основі досліджень можна представити комплексну систему цифрових інструментів оцінювання ефективності рекрутингу, яка відображає взаємозв'язок між різними технологіями та їх роль у підвищенні якості процесів підбору персоналу. Ця система демонструє інтеграцію різноманітних цифрових рішень, включаючи автоматизовані системи відбору кандидатів, інструменти аналітики та оцінювання компетенцій, платформи для проведення відеоінтерв'ю та штучний інтелект для прогнозування успішності кандидатів (Рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Система цифрових інструментів оцінювання ефективності рекрутингу персоналу [18; 26; 31]

Дослідження Варіс І. та Кравчук О. робить важливий внесок у розуміння цифрової трансформації рекрутингу в умовах пандемії COVID-19. Автори не лише структурують актуальні технології, але й пропонують конкретні кроки щодо їх імплементації в українських компаніях. Особливо цінними є результати опитування, які дозволяють виділити найефективніші HRM-системи та окреслити напрями подальшого розвитку цифрових інструментів рекрутингу в умовах віддаленої роботи. Ця робота є вагомим доповненням до аналізу впливу пандемії на процеси підбору персоналу та може бути використана для формування практичних рекомендацій [5, с.95].

Праця Кравчук О.І., Варіс І. О. та Бідна Т. О. висвітлює надзвичайно актуальну проблему трансформації компетенцій HR-фахівців в умовах нових соціоекономічних викликів. Розроблена модель компетенцій є цінним інструментом для оцінювання та розвитку потенціалу рекрутерів, оскільки враховує не лише професійні навички, але й загальні компетенції, необхідні для ефективної роботи в мінливому середовищі. Особливо важливим є аналіз впливу пандемії COVID-19 на зміну ролей управління персоналом, що дозволяє краще зрозуміти нові вимоги до HR-менеджерів та адаптувати систему їх підготовки. Ця

стаття доповнює розуміння трансформації рекрутингу в умовах віддаленої роботи та може бути використана для розробки програм розвитку HR-компетенцій [19, с.18].

Варіс І., Кравчук О. та Паращук Є. аналізують тенденції та виклики цифровізації менеджменту персоналу в умовах глобальної віддаленої роботи, враховуючи, що воєнні дії в Україні стали потужним каталізатором описаних авторами процесів цифровізації рекрутингу. Дослідники узагальнюють проблеми впровадження в практику менеджменту персоналу комунікаційних робіт, використання соціальних мереж та аналізу великих масивів даних, пропонуючи способи їх подолання [6, с.389].

Вонберг Т.В. та Панасенко Д.І. у своєму дослідженні розглядають вплив сучасних технологічних рішень на ефективність процесів добору персоналу, підкреслюючи, що в умовах динамічних змін бізнес-середовища впровадження інноваційних технологій стає ключовим фактором успішного рекрутингу [14, с.54]. Автори системно аналізують інструменти автоматизації різних етапів добору персоналу, приділяючи особливу увагу можливостям штучного інтелекту (Chat GPT) для аналізу ринку праці, складання описів вакансій, формування ключових слів пошуку та створення шаблонів повідомлень [14, с.55-56]. Дослідники також розкривають потенціал LinkedIn Recruiter з його розширеними можливостями точного пошуку кандидатів за допомогою комбінації фільтрів та Boolean search [14, с.56-57], детально розглядають функціональність внутрішніх баз даних на прикладі Salesforce для систематизації інформації про кандидатів [14, с.57-58] та аналізують переваги платформи Calendly для оптимізації планування інтерв'ю [14, с.58]. В підсумку автори обґрунтовують, що використання сучасних HR-технологій підвищує точність відбору, скорочує час закриття вакансій та сприяє загальній ефективності рекрутингових процесів [14, с.58-59], чим надають практичні орієнтири для фахівців з управління персоналом щодо вибору та впровадження технологічних рішень у сучасному динамічному середовищі.

Лігоненко Л. та Наумов І. проводять комплексний аналіз впливу штучного інтелекту на ринок праці, розглядаючи як автоматизацію рутинних завдань, так і створення нових можливостей працевлаштування. Автори підкреслюють важливість розвитку міждисциплінарних навичок та адаптації до нових технологій [20, с.245]. Дослідники аналізують вплив штучного інтелекту на ринок праці, підкреслюючи важливість розвитку адаптивності та цифрових навичок працівників в умовах автоматизації робочих процесів. Проте робота могла б бути збагачена більш глибоким розглядом етичних аспектів використання ШІ в управлінні персоналом та потенційних ризиків для зайнятості в різних секторах економіки.

Червінська Л.П. та Червінська Т.М. представляють результати емпіричного аналізу інноваційних технологій управління персоналом. Дослідники наголошують на необхідності запровадження і розвитку персонал-технологій, підкреслюючи важливість орієнтації на досягнення спільної мети організації та розкриття творчого потенціалу працівників [39, с.93].

Handayani S., Kusumaningtyas R., Wicaksono D., Putri N. S. та Triasnita C. досліджують впровадження цифрової системи аналізу робочого навантаження для оцінювання потреб у персоналі. Автори демонструють, як використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати процес рекрутингу та ідентифікувати можливості підвищення ефективності шляхом усунення надлишкових позицій [43].

Проведене дослідження теоретико-методичних засад оцінювання ефективності рекрутингу персоналу свідчить про необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації HR-процесів з урахуванням викликів, зумовлених пандемією COVID-19 та війною в Україні. Аналіз сутності та особливостей рекрутингу, методичних підходів до оцінювання його ефективності та сучасних тенденцій розвитку демонструє важливість системної інтеграції інноваційних технологій у процеси підбору персоналу, а також адаптації підходів до оцінювання кандидатів відповідно до нових пріоритетів, таких як адаптивність, стресостійкість та цифрова грамотність.

Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності рекрутингу виявило необхідність розробки збалансованої системи показників, яка поєднує традиційні метрики з новими можливостями цифрової аналітики та враховує потребу в оцінюванні особистісних характеристик кандидатів. При цьому ключовим фактором успіху є забезпечення балансу між автоматизацією процесів та збереженням людського фактору в прийнятті кадрових рішень.

Особливого значення набуває вплив воєнного стану в Україні на трансформацію процесів рекрутингу персоналу. Військова агресія Росії кардинально змінила підходи до залучення та утримання персоналу, створивши нові виклики для фахівців з управління персоналом. Воєнний стан призвів до масової міграції населення, зміни географії ринку праці та необхідності адаптації до умов підвищених ризиків. Організації змушені переглядати критерії відбору кандидатів, враховуючи їхню психологічну стійкість, адаптивність до стресових ситуацій та готовність працювати в умовах невизначеності.

Воєнні дії суттєво вплинули на динаміку кадрових процесів в українських організаціях. Призов працівників до лав Збройних Сил України призводить до непередбачуваних змін у чисельності персоналу та необхідності швидкого заміщення ключових позицій. Плинність кадрів зросла через евакуацію, переїзд працівників у безпечніші регіони та зміну життєвих пріоритетів. Водночас спостерігається підвищення вимог кандидатів до умов праці, зокрема щодо гнучкості графіку, можливості віддаленої роботи та додаткових соціальних гарантій. Ці фактори вимагають кардинального перегляду традиційних підходів до оцінювання ефективності рекрутингу та розроблення нових метрик, які враховують специфіку воєнного часу.

Війна стимулювала прискорену цифровізацію процесів рекрутингу, оскільки традиційні методи очного відбору стали менш доступними через обмеження пересування та безпекові вимоги. Організації активно впроваджують віддалені співбесіди, онлайн-тестування та цифрові платформи для оцінювання кандидатів. Водночас актуалізувалися питання психологічної підтримки персоналу та формування стресостійких команд, що потребує розроблення нових

методів оцінювання емоційної стабільності та командної взаємодії кандидатів. Ефективність рекрутингу в умовах воєнного стану визначається не лише швидкістю закриття вакансій, але й здатністю залучати працівників, готових до роботи в екстремальних умовах та підтримки корпоративної солідарності.

Аналіз сучасних тенденцій та проблем оцінювання ефективності рекрутингу показав, що використання цифрових технологій створює нові можливості для підвищення якості підбору персоналу, але також вимагає вирішення викликів, пов'язаних з етичними аспектами використання штучного інтелекту, захистом персональних даних та забезпеченням об'єктивності оцінювання в умовах віддаленого підбору. Критично важливою тенденцією сучасного оцінювання ефективності рекрутингу є посилення уваги до економічної обґрунтованості кадрових рішень та рентабельності інвестицій у підбір персоналу. Організації дедалі частіше розглядають рекрутинг не як витратну функцію, а як стратегічну інвестицію, що має приносити вимірювану економічну віддачу. Розрахунок рентабельності рекрутингу передбачає співставлення витрат на пошук, відбір та адаптацію нових працівників з економічним ефектом від їхньої діяльності, включаючи продуктивність праці, якість виконання завдань та довгострокове утримання в організації. Такий підхід дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів між різними каналами рекрутингу, обґрунтовувати інвестиції в цифровізацію процесів та демонструвати вклад функції управління персоналом у досягнення стратегічних цілей організації.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингу персоналу

Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу в сучасних організаціях потребує комплексного, системного підходу. Критично важливим стає визначення ключових показників ефективності, які охоплюють як якість

підбору персоналу, так і продуктивність нового персоналу компанії. Особлива увага приділяється оцінці рівня задоволеності нового персоналу робочим місцем та швидкості їх адаптації [7, с.293].

Методичні підходи до оцінювання мають враховувати різноманітні практичні підходи до оцінки якості підбору персоналу, включаючи аналіз часових та фінансових витрат на закриття вакансій. При цьому важливо забезпечити об'єктивність та систематичність оцінювання через впровадження постійної системи моніторингу ефективності процесу рекрутингу в організації. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та вносити необхідні корективи в процес підбору персоналу [25, с.136].

Сучасні методичні підходи базуються на принципах оптимальності, досяжності, прозорості та комплексності оцінювання. Важливим елементом є формування чітких критеріїв та метрик для оцінювання ефективності рекрутингових процесів, що дозволяє не лише оцінювати поточну ситуацію, але й прогнозувати потенційні ризики та можливості для вдосконалення системи підбору персоналу [25].

У своєму дослідженні Скібська К.О. аналізує вплив воєнних дій на діяльність підприємств та розглядає підходи до управління бізнесом в умовах високої невизначеності. Автор підкреслює, що військові дії призводять до непередбачуваних змін у всіх аспектах функціонування організацій, що вимагає розробки нестандартних підходів до управління ресурсами, включаючи персонал [2, с.332]. Розвиваючи дослідження Скібської К.О., варто відзначити, що воєнний стан в Україні кардинально трансформував процеси рекрутингу персоналу. Організації змушені адаптувати критерії відбору кандидатів, включаючи оцінювання стресостійкості та готовності працювати в умовах невизначеності. Дослідниця розглядає необхідність трансформації традиційних бізнес-моделей та переходу до більш гнучких організаційних структур як умову виживання бізнесу в кризових умовах [2, с.334-335]. Особливу увагу автор приділяє управлінню персоналом, аналізуючи важливість поєднання підтримки працівників та швидкої адаптації HR-процесів відповідно до нових реалій для забезпечення фінансової

стабільності [2, с.336-337]. Дослідниця розглядає кризові ситуації як потенційний каталізатор розвитку, відзначаючи, що вони можуть стимулювати розвиток внутрішніх інновацій та посилювати корпоративну солідарність [2, с.338]. У висновках підкреслюється важливість стратегічного планування та готовності до швидких організаційних змін в умовах високої невизначеності [2, с.339]. Дослідження пропонує цінні рекомендації для організацій, що функціонують в умовах воєнного стану, щодо адаптації бізнес-процесів та управління персоналом в умовах підвищених ризиків.

Варіс І.О. та Кравчук О.І. представляють комплексне дослідження системи оцінювання ефективності менеджменту персоналу. Автори підкреслюють, що цей процес має бути систематичним та формалізованим, дозволяючи порівнювати фактичні результати зі стратегічними цілями. Дослідники розробили удосконалену модель HR бізнес-процесів та запропонували систему метрик для комплексного оцінювання ефективності. Особливу цінність представляє розроблена методика оцінювання, яка дозволяє компаніям економити ресурси та підвищувати якість HR-процесів [4, с.167].

Марчик О.О. проводить ґрунтовне дослідження метрик ефективності роботи рекрутерів, наголошуючи, що успішність рекрутера залежить не лише від кількісних показників, але й від довгострокового успіху нових фахівців. Автор розробляє систему KPI, яка включає швидкість заповнення вакансій, плинність нових працівників, витрати на наймування, якість наймування та ефективність рекрутингових каналів. Дослідник також звертає увагу на важливість балансу робочого навантаження рекрутерів та аналізу ефективності різних каналів пошуку кандидатів [22, с.124].

Остапчук Т.П., Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є. та Сотник А. А. представляють методичний підхід до оцінювання роботи HR-служб, на основі якого розроблено концептуальну модель дослідження. Автори виділяють основні принципи оцінювання: оптимальність, досяжність, прозорість, періодичність, комплексність та системність. Особливу увагу приділено новітнім методам оцінювання, включаючи управління за цілями, кругове оцінювання, оцінювання

за компетенціями та використання KPI. Дослідники також розробили групування метрик за бізнес-процесами в HR-менеджменті [25].

Полиця З.А. досліджує оцінювання ефективності професійного добору персоналу, наголошуючи на важливості комплексного підходу, який враховує фінансові, кількісні, часові показники та показники якості. Автор детально розглядає такі метрики як витрати на підбір, швидкість закриття вакансій, плинність кадрів та індекс прийняття пропозицій. Особливу увагу приділено системі KPI, яка дозволяє оперативно управляти процесом добору та корегувати його на початкових етапах [28, с.115].

Для комплексного оцінювання ефективності рекрутингу персоналу важливо визначити ключові показники, які відображають різні аспекти процесу підбору персоналу. Ці показники мають бути вимірюваними, релевантними та інформативними для прийняття управлінських рішень [35]. Вибір оптимального набору метрик залежить від специфіки організації, її стратегічних цілей та особливостей рекрутингового процесу. При формуванні системи показників важливо забезпечити баланс між кількісними та якісними аспектами оцінювання, а також врахувати різні етапи підбору персоналу - від залучення кандидатів до адаптації нового персоналу. У таблиці 1.2 представлено узагальнену систему показників оцінювання ефективності рекрутингу, згрупованих за чотирма ключовими напрямками.

Таблиця 1.2 – Показники оцінювання ефективності рекрутингу персоналу

Показник	Формула розрахунку	Сутність показника
1	2	3
Якість підбору персоналу		
Відсоток закритих вакансій	$K_{з.в} = (Ч_{зв} / Ч_{заг}) * 100\%$, де $Ч_{зв}$ – чисельність закритих вакансій, $Ч_{заг}$ – загальна чисельність вакансій за період	Показує, яка частка відкритих вакансій була успішно закрита протягом звітного періоду. Дозволяє оцінити загальну результативність рекрутингу, але не враховує якісні аспекти підбору.
Середній час закриття вакансії	$T_{з.в} = \sum T_i / Ч_{зв}$, де $\sum T_i$ – сума днів на закриття всіх вакансій, $Ч_{зв}$ – чисельність закритих вакансій	Відображає швидкість закриття вакансій і дозволяє виявити потенційні проблеми в процесі рекрутингу. Проте, занадто короткий час може свідчити про недостатньо ретельний відбір кандидатів.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Рівень відповідності найнятих працівників профілю посади	$R_{в.п} = (Ч_{в.п} / Ч_{заг.п}) * 100\%$, де $Ч_{в.п}$ – чисельність працівників, які відповідають профілю посади, $Ч_{заг.п}$ – загальна чисельність прийнятих працівників	Оцінює, наскільки компетентності та досвід нового персоналу відповідають вимогам вакансії. Потребує чіткого визначення критеріїв відповідності та залучення експертного оцінювання.
Індекс прийняття пропозицій кандидатами	$I_{п.п} = (Ч_{п.п} / Ч_{з.п}) * 100\%$, де $Ч_{п.п}$ – чисельність кандидатів, які прийняли пропозицію, $Ч_{з.п}$ – чисельність кандидатів, яким зроблено пропозицію	Показує, яка частка кандидатів, яким зроблено пропозицію про роботу, погоджується на працевлаштування. Високий індекс свідчить про привабливість компанії як роботодавця.
Показник утримання нових працівників	$R_{у.п} = (Ч_{п} - Ч_{з.п}) / Ч_{п} * 100\%$, де $Ч_{п}$ – чисельність прийнятих працівників, $Ч_{з.п}$ – чисельність звільнених працівників протягом встановленого періоду	Вимірює, яка частка нового персоналу залишається в компанії після випробувального терміну або протягом першого року роботи. Дозволяє комплексно оцінити якість підбору та адаптації.
Рівень задоволеності керівників найнятими працівниками	$R_{з.к} = \sum B_i / Ч_{о.к}$, де $\sum B_i$ – сума балів оцінювання всіх працівників керівниками, $Ч_{о.к}$ – чисельність оцінених керівниками працівників	Відображає, наскільки новий персонал виправдовує очікування внутрішнього замовника. Важливий якісний показник, але його оцінювання може бути суб'єктивним.
Продуктивність нових працівників		
Час виходу на очікуваний рівень продуктивності	$T_{в.п} = \sum T_i / Ч_{п}$, де $\sum T_i$ – загальний час досягнення всіма працівниками очікуваного рівня продуктивності, $Ч_{п}$ – чисельність нових працівників	Показує, за який період новий персонал досягає встановлених КРІ. Дозволяє оцінити швидкість адаптації та навчання, але потребує чіткого визначення критеріїв очікуваної продуктивності.
Відсоток досягнення цільових показників ефективності (КРІ)	$V_{д.кпi} = (\sum (\Phi_i / \Pi_i) / Ч_{п}) * 100\%$, де Φ_i – фактичне значення КРІ i-го працівника, Π_i – планове значення КРІ i-го працівника, $Ч_{п}$ – чисельність нових працівників	Вимірює, наскільки результати роботи нового персоналу відповідають встановленим цілям. Надає об'єктивну оцінку продуктивності, але вимагає коректного встановлення КРІ з урахуванням періоду адаптації.
Рівень залученості та лояльності нових працівників	$R_{з.л} = \sum B_i / Ч_{о.п}$, де $\sum B_i$ – сума балів за опитуванням залученості, $Ч_{о.п}$ – чисельність опитаних працівників	Відображає, наскільки новий персонал поділяє цінності компанії та демонструє високу мотивацію. Важливий показник для прогнозування довгострокової успішності.
Фінансова ефективність рекрутингу		
Вартість закриття вакансії	$V_{з.в} = V_{заг} / Ч_{зв}$, де $V_{заг}$ – загальні витрати на рекрутинг, $Ч_{зв}$ – чисельність закритих вакансій	Розраховується як сума всіх прямих і непрямих витрат на підбір персоналу, віднесена до чисельності закритих вакансій. Дозволяє оцінити фінансову ефективність рекрутингу.
Рентабельність інвестицій у підбір персоналу (ROI)	$ROI = ((D - V_{заг}) / V_{заг}) * 100\%$, де D – додатковий дохід від наймання нового персоналу, $V_{заг}$ – загальні витрати на рекрутинг	Співвідношення економічного ефекту від наймання нового персоналу до витрат на рекрутинг. Комплексний показник, який потребує чіткої методології розрахунку.
Економія коштів за рахунок скорочення термінів закриття вакансій	$E_c = \sum (V_d * (T_{с.п} - T_f))$, де V_d – середньоденна втрата від вакантної посади, $T_{с.п}$ – середній плановий час закриття вакансії, T_f – фактичний час закриття вакансії	Показує, яку суму компанія заощаджує завдяки оперативному підбору персоналу і зменшенню витрат від простою вакансій. Важливий аргумент для обґрунтування інвестицій в рекрутинг.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Ефективність рекрутингових процесів		
Чисельність отриманих резюме на вакансію	$Ч_{р.в} = Ч_{заг.р} / Ч_{в}$, де $Ч_{заг.р}$ – загальна чисельність отриманих резюме, $Ч_{в}$ – чисельність вакансій	Показує рівень відгуку кандидатів на оголошення про вакансію. Дозволяє оцінити ефективність джерел залучення, але не гарантує якості резюме.
Співвідношення проведених інтерв'ю до наймання	$Сі.н = Ч_{п.і} / Ч_{н.п}$, де $Ч_{п.і}$ – чисельність проведених інтерв'ю, $Ч_{н.п}$ – чисельність найнятих працівників	Співвідношення проведених інтерв'ю до наймання
Середній час зворотного зв'язку з кандидатами	$Т_{з.з} = \sum T_i / Ч_{к}$, де $\sum T_i$ – загальний час надання зворотного зв'язку всім кандидатам, $Ч_{к}$ – чисельність кандидатів, яким надано зворотний зв'язок	Показує, наскільки оперативно рекрутери інформують кандидатів про статус розгляду їх кандидатури. Впливає на репутацію компанії як роботодавця.
Відсоток кандидатів, які пройшли процес відбору до фінального етапу	$В_{к.ф} = (Ч_{к.ф} / Ч_{заг.к}) * 100\%$, де $Ч_{к.ф}$ – чисельність кандидатів, які дійшли до фінального етапу, $Ч_{заг.к}$ – загальна чисельність кандидатів	Показує, яка частка кандидатів успішно проходить всі етапи оцінювання. Дозволяє виявити "вузькі місця" процесу відбору.
Рівень задоволеності кандидатів процесом рекрутингу	$Р_{з.кан} = \sum B_i / Ч_{о.кан}$, де $\sum B_i$ – сума балів за опитуванням задоволеності, $Ч_{о.кан}$ – чисельність опитаних кандидатів	Відображає, наскільки позитивним є досвід взаємодії кандидатів з компанією під час підбору. Важливий показник для формування бренду роботодавця.

Джерело: складено розроблено автором на основі [2; 4; 13; 22; 25; 28]

Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити ефективність рекрутингу персоналу, враховуючи як кількісні, так і якісні аспекти процесу підбору. Вона охоплює ключові етапи рекрутингу - від залучення кандидатів до адаптації нових працівників, що дає можливість виявити проблемні зони та своєчасно внести необхідні корективи. Важливо адаптувати цю систему показників до специфіки конкретної організації та забезпечити регулярний моніторинг динаміки ключових метрик.

Цифрова трансформація HR-процесів відкриває нові можливості для збору та аналізу даних щодо ефективності рекрутингу. Використання HR-аналітики та предиктивного моделювання дозволяє не лише оцінювати поточну ситуацію, але й прогнозувати успішність кандидатів, оптимізувати процес відбору та підвищувати якість наймання персоналу [29; 36]. Інтеграція цифрових інструментів в систему оцінювання ефективності рекрутингу є перспективним

напрямом підвищення обґрунтованості кадрових рішень та забезпечення стратегічної ролі HR-функції в організації.

Аналізуючи сучасні підходи до підвищення ефективності рекрутингу, варто відзначити дослідження Скібської К.О., яка розкриває потенціал застосування технологій штучного інтелекту для оптимізації процесів рекрутингу.

Авторка аналізує, як використання таких технологій дозволяє суттєво скоротити час пошуку та первинного відбору кандидатів, вивільняючи ресурси фахівців з управління персоналом для виконання більш стратегічних завдань [44, с.114]. У роботі охарактеризовано здатність сучасних алгоритмів швидко обробляти великі масиви даних та здійснювати оцінювання кандидатів у режимі реального часу. Автор розглядає питання об'єктивності алгоритмів оцінювання, звертаючи увагу на важливість постійного вдосконалення таких систем [44, с.117]. Наведені у дослідженні приклади успішного впровадження штучного інтелекту в процеси рекрутингу [44, с.119-120] демонструють практичну цінність цих технологій. Автор також підкреслює важливість належної професійної підготовки фахівців з управління персоналом для ефективного використання технологій штучного інтелекту [44, с.121]. Дослідження є корисним джерелом інформації для організацій, які розглядають можливість впровадження інструментів штучного інтелекту в процеси рекрутингу та прагнуть розуміти їх переваги і особливості застосування.

Вонберг Т.В., Дмитрук С.М. та Крочак В.С. в своєму дослідженні комплексно аналізують сучасні тенденції в практиках добору персоналу, розкриваючи ключові аспекти та інструменти ефективного рекрутингу на прикладах вітчизняних та зарубіжних компаній [13, с.340-341]. Автори аргументовано доводять, що в умовах стрімких змін ринку праці традиційні методи втрачають ефективність, акцентуючи увагу на необхідності впровадження більш гнучких і технологічних підходів до залучення персоналу. Цінним елементом дослідження є порівняльний аналіз практик рекрутингу в українських компаніях (ROSHEN, "Фармак") та зарубіжних корпораціях (Coca-Cola, Johnson & Johnson, Adobe), який дозволяє виявити спільні алгоритми та культурні

відмінності в процесах пошуку й відбору персоналу [13, с.341-343]. Особливу увагу дослідники приділяють сучасним технологічним інструментам (чат-боти, HRM-системи, діджитал-платформи), економічному ефекту від їх впровадження, а також впливу зовнішніх факторів на стратегії добору персоналу в умовах нестабільності [13, с.343-345]. Автори підкреслюють важливість бренду роботодавця та корпоративної соціальної відповідальності в контексті рекрутингу, що відображає сучасну тенденцію людиноцентричності бізнесу [13, с.345-346]. Дослідження формує цілісне уявлення про стан рекрутингу в Україні в порівнянні зі світовими практиками та пропонує раціональні напрями вдосконалення процесів добору персоналу в умовах жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Shaikh M., Ghanawajeer D. та Sawane M. представляють розробку інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень для HR-рекрутингу на основі нечіткої логіки Мамдані. Система використовує лінгвістичні змінні для оцінювання технічних навичок, досвіду, сертифікацій та кваліфікації кандидатів. Автори підкреслюють, що така система оптимізує процес ранжування кандидатів та сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень щодо наймування працівників [30].

У своєму дослідженні Вонберг Т.В. та Головка А.А. аналізують трансформацію процесів рекрутингу в умовах цифровізації, підкреслюючи необхідність переосмислення традиційних методів та впровадження інноваційних підходів, орієнтованих на використання онлайн-платформ та соціальних медіа [34, с.313]. Автори розглядають як переваги, так і потенційні ризики цифрової трансформації рекрутингу, демонструючи збалансований підхід до цієї проблематики. Дослідники аналізують роль соціальних медіа та спеціалізованих платформ у процесах пошуку кандидатів, відзначаючи, що вони стали важливим джерелом інформації про професійні та особистісні якості потенційних кандидатів [34, с.315]. При цьому автори звертають увагу на важливість збереження якісного оцінювання кандидатів, оскільки надмірне захоплення цифровими каналами може призвести до поверхового аналізу компетентностей

[34, с.316-317]. У висновках підкреслюється важливість комплексного підходу до впровадження цифрових технологій та розвитку відповідних компетентностей фахівців з управління персоналом [34, с.318]. Дослідження пропонує корисні рекомендації для організацій, які прагнуть ефективно використовувати цифрові технології в процесах рекрутингу, зберігаючи при цьому якість оцінювання кандидатів.

Yanamala R.K. проводить порівняльний аналіз відбору кандидатів на основі штучного інтелекту, включаючи CRITIC-WASPAS, TOPSIS та PROMETHEE. Дослідження оцінює ці методичні підходи в різних галузях та для різних типів посад, аналізуючи їх ефективність, часові затрати та справедливість. Автор надає рекомендації щодо вибору оптимальних інструментів відбору персоналу відповідно до специфічних потреб організацій [42].

На нашу думку, оцінювання ефективності рекрутингу є критично важливим для забезпечення якості підбору персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Воно вимагає комплексного, системного підходу, який враховує різні аспекти процесу рекрутингу - від залучення кандидатів до адаптації нових працівників. Ключовим елементом методичних підходів оцінювання є формування збалансованої системи показників, яка включає метрики якості підбору, продуктивності нових працівників, фінансової ефективності рекрутингу та результативності рекрутингових процесів. Така система показників може бути адаптована під специфіку конкретної організації та використана для регулярного моніторингу ефективності рекрутингу.

Сучасні тенденції цифровізації HR-процесів відкривають нові можливості для вдосконалення методів оцінювання ефективності рекрутингу. Використання HR-аналітики, предиктивного моделювання та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень дозволяє підвищити точність оцінювання кандидатів, оптимізувати процес відбору та забезпечити більш обґрунтовані кадрові рішення. Впровадження інноваційних підходів до оцінювання ефективності рекрутингу вимагає розвитку цифрових компетенцій HR-фахівців та врахування етичних аспектів використання технологій в управлінні персоналом. Важливо забезпечити

баланс між автоматизацією процесів та збереженням людського фактору в прийнятті рішень щодо наймання персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КМАЕЦМ»

2.1. Дослідження процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ»

Київська муніципальна академія естрадного та циркового мистецтв (КМАЕЦМ) являє собою унікальний заклад вищої освіти, який готує фахівців музичного, сценічного й циркового мистецтв міжнародного рівня. Особливість академії полягає в тому, що це єдиний у Європі навчальний заклад, який охоплює практично всі напрямки підготовки артистів розважальних жанрів естради та здійснює підготовку артистів цирку і шоу-програм. Унікальність цього закладу вищої освіти створює особливі вимоги до формування кадрового складу, який повинен забезпечувати високоякісну підготовку фахівців та реалізацію стратегічних цілей академії. Випускники академії формують еліту українського та світового цирку, що підтверджує результативність процесів управління персоналом даного закладу.

Процес добору персоналу в КМАЕЦМ є важливою складовою загальної системи управління кадрами академії та має свої особливості, зумовлені специфікою діяльності закладу. Для всебічного оцінювання результативності цього процесу необхідно розглянути організаційну структуру закладу, дослідити кадровий склад, вивчити основні показники руху персоналу та визначити особливості організації пошуку та відбору кадрів в академії.

Емпіричною базою дослідження стали дані, зібрані автором під час проходження виробничої практики в ТОВ «КМАЕЦМ», включаючи штатні розписи, звіти відділу управління персоналом та внутрішню документацію академії.

Дослідження кадрового складу КМАЕЦМ доцільно розпочати з вивчення основних трудових показників діяльності закладу. У таблиці 2.1 наведено

динаміку чисельності персоналу академії за категоріями та основні трудові показники за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.1 – Основні трудові показники діяльності КМАЕЦМ за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	198	192	198	-6	+6
Чисельність персоналу за категоріями:					
- Науково-педагогічні працівники	85	83	87	-2	+4
- Адміністративний персонал	26	25	26	-1	+1
- Навчально-допоміжний персонал	36	34	36	-2	+2
- Обслуговуючий персонал	30	31	28	+1	-3
- Керівники	21	19	21	-2	+2
Річний фонд заробітної плати, млн. грн	75	75	75	0	0
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	20	20	20	0	0

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства під час проходження практики

Розгляд даних таблиці 2.1 виявляє певні коливання у кадровому складі академії протягом досліджуваного періоду. Середньооблікова чисельність персоналу у 2023 році знизилась на 6 осіб (3,0%) порівняно з 2022 роком, проте у 2024 році повернулась до початкового значення і становила 198 осіб. При цьому річний фонд заробітної плати та середньомісячна заробітна плата залишалися незмінними протягом усього досліджуваного періоду, що може вказувати на стабільність фінансової політики закладу щодо оплати праці.

Колівання чисельності персоналу академії протягом 2022-2024 років значною мірою зумовлені впливом воєнного стану в Україні. Зниження кількості працівників у 2023 році було викликане комплексом факторів, пов'язаних з військовою агресією Росії. Частина персоналу була мобілізована до лав Збройних Сил України, що призвело до вимушених звільнень та необхідності термінового заміщення ключових позицій. Евакуація працівників до безпечніших регіонів України та за кордон також вплинула на кадровий склад академії. Відновлення чисельності персоналу у 2024 році свідчить про успішну адаптацію закладу до воєнних умов та ефективність заходів з пошуку і залучення нових кваліфікованих працівників, готових працювати в умовах підвищених ризиків.

Структура персоналу за категоріями демонструє значну частку науково-педагогічних працівників, яка становить близько 44% від загальної чисельності. Навчально-допоміжний персонал складає приблизно 18%, адміністративний персонал – 13%, обслуговуючий персонал – 15%. Чисельність керівників змінювалася незначно – від 19 до 21 особи (10%), що є показником відносної стабільності управлінської структури академії.

Для більш детального вивчення руху персоналу в КМАЕЦМ доцільно розглянути показники прийому та звільнення працівників, що дозволить оцінити інтенсивність кадрових процесів та їх вплив на результативність добору персоналу.

У таблиці 2.2 представлено динаміку основних показників руху персоналу академії за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2 – Показники руху персоналу КМАЕЦМ за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022	2024/2023
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	198	192	198	-6	+6
2. Прийнято працівників, осіб	3	23	3	+20	-20
3. Вибуло працівників, усього осіб	9	20	11	+11	-9
з них:					
- за власним бажанням	4	15	9	+11	-6
- невідповідність займаній посаді	0	1	0	+1	-1
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин	5	4	2	-1	-2
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,061	0,224	0,071	+0,163	-0,153
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,015	0,120	0,015	+0,105	-0,105
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,045	0,104	0,056	+0,059	-0,048
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	2,02	8,33	4,55	+6,31	-3,78
8. Коефіцієнт сталості персоналу	0,955	0,896	0,944	-0,059	+0,048
9. Коефіцієнт змінюваності	0,333	0,870	0,273	+0,537	-0,597
10. Коефіцієнт заміщення	0,333	1,150	0,273	+0,817	-0,877

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства під час проходження практики

Інтерпретація даних таблиці 2.2 виявляє значні коливання у показниках руху персоналу академії протягом досліджуваного періоду. Найбільша інтенсивність кадрових процесів простежувалася у 2023 році, коли було прийнято 23 працівники та звільнено 20 осіб. При цьому коефіцієнт обороту по прийому

склав 0,120, а коефіцієнт обороту по звільненню – 0,104, що значно перевищує показники 2022 та 2024 років. Така ситуація вказує на певну нестабільність у кадровому складі академії у 2023 році та підвищену потребу в рекрутингових заходах.

Варто відзначити характер динаміки коефіцієнта плинності персоналу, який у 2022 році складав 2,02%, у 2023 році зріс до 8,33%, а у 2024 році знизився до 4,55%. Незважаючи на зростання показника у 2023 році, рівень плинності кадрів залишається в межах норми для освітнього закладу. Це засвідчує загальну дієвість політики управління персоналом в академії та здатність утримувати кваліфікованих працівників.

Коефіцієнт сталості персоналу демонструє стабільно високі значення протягом усього періоду (0,955 у 2022 році, 0,896 у 2023 році та 0,944 у 2024 році), що підтверджує наявність міцного кадрового ядра в академії та результативність заходів з утримання персоналу. Особливості руху персоналу в академії протягом досліджуваного періоду відображають специфіку функціонування освітнього закладу в умовах воєнного стану. Значне зростання показників прийому та звільнення у 2023 році було зумовлене необхідністю оперативного реагування на кадрові втрати, спричинені мобілізацією працівників та їх евакуацією. Академія змушена була активізувати рекрутингову діяльність для забезпечення безперервності освітнього процесу. Переважання звільнень за власним бажанням вказує на складність прийняття рішень працівниками в умовах невизначеності та необхідності балансування між професійними обов'язками та особистою безпекою. Стабілізація показників у 2024 році свідчить про адаптацію колективу до нових умов роботи та формування стійкого кадрового ядра, здатного забезпечувати якісну підготовку фахівців мистецького спрямування навіть в екстремальних обставинах.

Вивчення причин звільнення показує, що переважна більшість працівників звільняється за власним бажанням. У 2023 році зафіксовано значне збільшення таких звільнень – до 15 осіб, порівняно з 4 особами у 2022 році. У 2024 році цей

показник знизився до 9 осіб, що може вказувати на покращення умов праці та підвищення рівня задоволеності персоналу.

У таблиці 2.3 наведено динаміку соціальних показників персоналу академії за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3 – Основні соціальні показники персоналу КМАЕЦМ за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність персоналу	198	192	198	-6	+6
Чисельність персоналу за категоріями:					
Науково-педагогічні працівники	85	83	87	-2	+4
Адміністративний персонал	26	25	26	-1	+1
Навчально-допоміжний персонал	36	34	36	-2	+2
Обслуговуючий персонал	30	31	28	+1	-3
Керівники	21	19	21	-2	+2
Чисельність працівників за статтю:					
Чоловіки	72	62	77	-10	+15
Жінки	126	130	121	+4	-9
Чисельність працівників за віком:					
До 30 років	62	54	52	-8	-2
30-50 років	102	106	110	+4	+4
Понад 50 років	34	32	36	-2	+4
Середній вік працівників	41	40	42	-1	+2
Чисельність працівників за освітою:					
Вища освіта	170	168	175	-2	+7
Середня спеціальна освіта	28	24	23	-4	-1
Чисельність працівників за стажем роботи:					
До 5 років	18	12	19	-6	+7
5-10 років	30	32	29	+2	-3
Понад 10 років	150	148	150	-2	+2

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства під час проходження практики

Вивчення даних таблиці 2.3 допомагає визначити особливості соціальної структури персоналу КМАЕЦМ та її вплив на процеси добору кадрів. У гендерній структурі персоналу переважають жінки, частка яких становить близько 61-68% від загальної чисельності працівників. Водночас простежується тенденція до збільшення частки чоловіків – з 36,4% у 2022 році до 38,9% у 2024 році.

Вікова структура персоналу демонструє домінування працівників середнього віку (30-50 років), частка яких зростає з 51,5% у 2022 році до 55,6% у

2024 році. Одночасно спостерігається зменшення частки молодих працівників (до 30 років) – з 31,3% до 26,3% та незначне збільшення частки працівників старшого віку (понад 50 років) – з 17,2% до 18,2%. Середній вік працівників академії коливається в межах 40-42 років, що засвідчує наявність досвідченого персоналу та відносну стабільність вікової структури.

Варто відзначити високий освітній рівень персоналу КМАЕЦМ. Частка працівників з вищою освітою становить близько 86-88% від загальної чисельності, що є типовим для закладу вищої освіти та свідчить про високу кваліфікацію персоналу. У 2024 році зафіксовано зростання чисельності працівників з вищою освітою на 7 осіб (4,2%) порівняно з 2023 роком, що може бути результатом дієвої політики добору кадрів, спрямованої на залучення висококваліфікованих фахівців.

Вивчення структури персоналу за стажем роботи демонструє високу лояльність працівників до академії. Частка працівників зі стажем понад 10 років становить близько 75-77% від загальної чисельності, що є показником стабільності кадрового складу та ефективності системи утримання персоналу. Одночасно у 2024 році зафіксовано збільшення чисельності працівників зі стажем до 5 років на 7 осіб (58,3%) порівняно з 2023 роком, що вказує на певне оновлення кадрового складу та результативність процесів добору кадрів.

Дослідження організаційної структури відділу з управління персоналом КМАЕЦМ виявило, що функції рекрутингу розподілені між кількома підрозділами. Основними суб'єктами процесу добору персоналу в академії виступають відділ кадрів, керівники структурних підрозділів та конкурсна комісія. Відділ кадрів забезпечує адміністративний супровід процесу рекрутингу, включаючи розміщення оголошень про вакансії, первинний відбір кандидатів та оформлення трудових відносин. Керівники структурних підрозділів беруть участь у формуванні вимог до кандидатів, проведенні співбесід та прийнятті остаточних рішень щодо наймання. Конкурсна комісія залучається при відборі кандидатів на посади науково-педагогічних працівників відповідно до вимог законодавства про вищу освіту.

Процес рекрутингу персоналу в КМАЕЦМ має певні особливості, зумовлені статусом закладу вищої освіти та специфікою його діяльності. Наймання науково-педагогічних працівників здійснюється на конкурсній основі відповідно до Закону України "Про вищу освіту" та Положення про порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників. Для інших категорій персоналу використовуються традиційні методи рекрутингу, включаючи внутрішній пошук, розміщення оголошень про вакансії на сайті академії та спеціалізованих порталах з працевлаштування, співпрацю з профільними закладами освіти та творчими спілками.

На основі проведеного вивчення документації та інтерв'ю з представниками відділу кадрів було визначено послідовність основних етапів процесу добору персоналу в КМАЕЦМ. Насамперед здійснюється визначення потреби в персоналі на основі штатного розпису та заявок керівників структурних підрозділів. Далі відбувається формування вимог до кандидатів, включаючи кваліфікаційні вимоги, професійні компетентності та особистісні якості. Наступним кроком стає пошук кандидатів з використанням внутрішніх та зовнішніх джерел, зокрема через рекомендації працівників академії, співпрацю з творчими спілками та публікацію оголошень про вакансії. Потім здійснюється первинний відбір кандидатів на основі вивчення резюме та документів, що підтверджують кваліфікацію. Після цього проводяться співбесіди з кандидатами за участю представників відділу кадрів та керівників структурних підрозділів. Для науково-педагогічних працівників передбачено також проведення конкурсного відбору, включаючи оцінювання професійних досягнень, проведення відкритих занять та публічний захист програми розвитку підрозділу. Завершальними етапами стають прийняття рішення про наймання, оформлення трудових відносин та подальша адаптація нових працівників, включаючи ознайомлення з корпоративною культурою, внутрішніми нормативними документами та посадовими обов'язками.

В процесі дослідження було виявлено використання різних методів оцінювання кандидатів у КМАЕЦМ залежно від категорії персоналу. Для науково-педагогічних працівників ключовими методами слугують вивчення професійних досягнень (публікації, творчі роботи, участь у конкурсах та фестивалях), проведення відкритих занять та співбесіда. Щодо адміністративного, навчально-допоміжного та обслуговуючого персоналу, основним методом виступає структурована співбесіда, яка може доповнюватися практичними завданнями для оцінювання професійних навичок.

Процес добору кадрів в КМАЕЦМ має свої особливості для різних категорій персоналу. Для науково-педагогічних працівників визначальними факторами виступають професійний досвід у відповідній галузі мистецтва, наявність творчих досягнень та педагогічних здібностей. Щодо адміністративного персоналу, більш важливими стають професійні компетентності, досвід роботи в освітній сфері та розуміння специфіки діяльності закладу вищої освіти мистецького спрямування. Для навчально-допоміжного та обслуговуючого персоналу основними вимогами слугують професійні навички, відповідальність та готовність до роботи в динамічному середовищі творчого закладу.

В академії також практикується залучення видатних діячів мистецтва та культури як запрошених викладачів та консультантів. У таких випадках процес рекрутингу набуває певних особливостей, зокрема більш гнучких вимог щодо формальних кваліфікацій та більшого акценту на професійних досягненнях та визнанні у професійному середовищі.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що процес добору персоналу в КМАЕЦМ має чітку структуру та відповідає специфіці діяльності закладу вищої освіти мистецького спрямування. Застосування різних методів пошуку та відбору кандидатів для різних категорій персоналу дозволяє забезпечити комплектацію академії кваліфікованими працівниками, які відповідають високим стандартам професіоналізму. Водночас виявлено певні можливості для вдосконалення процесу рекрутингу, зокрема щодо використання

сучасних цифрових технологій, розширення джерел пошуку кандидатів та вдосконалення методів оцінювання професійних компетентностей.

2.2. Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу ТОВ «КМАЕЦМ»

Результативність процесу добору персоналу виступає одним із ключових факторів успішної діяльності будь-якої організації, особливо такої специфічної як заклад вищої освіти мистецького спрямування. Для комплексного оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу в КМАЕЦМ необхідно дослідити основні показники, які характеризують продуктивність пошуку, відбору та наймання працівників, а також їх вплив на загальну результативність діяльності академії.

Для оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу в КМАЕЦМ було проведено комплексне дослідження, яке включало вивчення кількісних показників ефективності рекрутингу на основі статистичних даних, оцінювання якісних параметрів через експертні оцінки та опитування працівників академії, дослідження економічної доцільності процесу рекрутингу через розрахунок витрат на пошук, відбір та наймання персоналу, а також вивчення впливу ефективності рекрутингу на загальну результативність діяльності академії.

Таблиця 2.4 – Показники якості підбору персоналу КМАЕЦМ за 2022-2024 роки

Показники	Значення показників за роками			Зміна показників	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6
Відсоток закритих вакансій, %	60,0	92,0	50,0	+32,0	-42,0
Середній час закриття вакансії, днів	45	30	42	-15	+12
Рівень відповідності найнятих працівників профілю посади, %	83,3	78,2	88,5	-5,1	+10,3
Індекс прийняття пропозицій кандидатами, %	75,0	92,0	75,0	+17,0	-17,0

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Рівень задоволеності керівників найнятими працівниками, балів (за 5-бальною шкалою)	4,2	3,9	4,3	-0,3	+0,4
Показник утримання нових працівників, %	66,7	82,6	66,7	+15,9	-15,9

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства під час проходження практики

Аналіз показників якості підбору персоналу в ТОВ "КМАЕЦМ" демонструє нерівномірну результативність процесу рекрутингу протягом досліджуваного періоду. Відсоток закритих вакансій значно коливався – від найвищого рівня 92,0% у 2023 році до найнижчого 50,0% у 2024 році. Це свідчить про наявність проблем із залученням кандидатів на окремі вакансії у 2024 році. Середній час закриття вакансії також зазнав змін – найкоротшим він був у 2023 році (30 днів), тоді як у 2022 та 2024 роках складав 45 та 42 дні відповідно. Триваліший термін закриття вакансій вказує на можливі складнощі з пошуком відповідних кандидатів або тривалішим процесом узгодження рішень щодо наймання.

Важливо відзначити позитивну динаміку показника відповідності найнятих працівників профілю посади – зростання з 78,2% у 2023 році до 88,5% у 2024 році, що свідчить про підвищення якості відбору кандидатів попри зменшення загальної чисельності найнятих працівників. Рівень задоволеності керівників найнятими працівниками також демонструє позитивну тенденцію – зростання з 3,9 до 4,3 балів за 5-бальною шкалою.

Для глибшого розуміння ефективності процесу рекрутингу необхідно проаналізувати продуктивність нових працівників. Відповідні показники наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники продуктивності нових працівників КМАЕЦМ за 2022-2024 роки

Показники	Значення показників за роками			Зміна показників	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6
Час виходу на очікуваний рівень продуктивності, днів	60	45	53	-15	+8

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Відсоток досягнення цільових показників ефективності (KPI), %	82,5	75,8	88,4	-6,7	+12,6
Рівень залученості та лояльності нових працівників, балів (за 10-бальною шкалою)	7,8	7,3	8,1	-0,5	+0,8

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства під час проходження практики

Вивчення показників продуктивності нових працівників свідчить про загальне поліпшення їхньої результативності у 2024 році порівняно з 2023 роком. Час виходу на очікуваний рівень продуктивності збільшився на 8 днів – з 45 до 53 днів, проте залишається меншим, ніж у 2022 році (60 днів). Така динаміка може бути пов'язана з підвищенням складності завдань або змінами у програмах адаптації нових працівників.

Особливо позитивним є зростання відсотка досягнення цільових показників ефективності – з 75,8% у 2023 році до 88,4% у 2024 році, що свідчить про суттєве підвищення якості відбору кандидатів та їхньої відповідності вимогам посад. Також спостерігається зростання рівня залученості та лояльності нових працівників – з 7,3 до 8,1 балів, що вказує на поліпшення процесів адаптації та інтеграції працівників у колектив.

Фінансові аспекти ефективності рекрутингу є важливим елементом комплексного оцінювання. У таблиці 2.6 наведено фінансові показники ефективності рекрутингу.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової ефективності рекрутингу КМАЕЦМ за 2022-2024 роки

Показники	Значення показників за роками			Зміна показників	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022	2024/2023
Вартість закриття вакансії, тис. грн	6,37	3,22	7,57	-3,15	+4,35
Рентабельність інвестицій у підбір персоналу (ROI), %	185	230	168	+45	-62
Економія коштів за рахунок скорочення термінів закриття вакансій, тис. грн	-	38,4	-	+38,4	-38,4

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства під час проходження практики

Фінансовий аналіз ефективності рекрутингу виявив значне зростання вартості закриття вакансії у 2024 році – до 7,57 тис. грн, що на 4,35 тис. грн

більше, ніж у 2023 році (3,22 тис. грн). Це може бути пов'язано як із загальним зростанням витрат на рекрутинг, так і з меншою чисельністю закритих вакансій у 2024 році, що призвело до розподілу постійних витрат на меншу чисельність найнятих працівників.

Рентабельність інвестицій у підбір персоналу також знизилася з 230% у 2023 році до 168% у 2024 році, що відображає зменшення економічної віддачі від вкладень у рекрутинг. У 2023 році була досягнута значна економія коштів за рахунок скорочення термінів закриття вакансій (38,4 тис. грн), тоді як у 2022 та 2024 роках суттєвої економії не спостерігалось через триваліші терміни підбору персоналу.

Для повноцінного оцінювання економічної ефективності процесу рекрутингу в КМАЕЦМ доцільно розглянути співвідношення витрат на підбір персоналу з фінансовими результатами діяльності академії. Станом на 2024 рік академія забезпечує навчання 702 студентів при середній річній оплаті за навчання 37500 гривень, що формує загальний обсяг надходжень від освітньої діяльності на рівні 26,3 млн гривень. Витрати на рекрутинг персоналу за 2024 рік склали приблизно 23 тисячі гривень, що становить лише 0,09% від загального обсягу надходжень. Рентабельність інвестицій у рекрутинг можна оцінити через призму впливу якості викладацького складу на конкурентоспроможність академії та її здатність залучати студентів.

Важливими показниками ефективності є також індикатори результативності самих рекрутингових процесів, представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності рекрутингових процесів КМАЕЦМ за 2022-2024 роки

Показники	Значення показників за роками			Зміна показників	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6
Чисельність отриманих резюме на вакансію, осіб	3,2	2,5	3,5	-0,7	+1,0
Співвідношення проведених інтерв'ю до наймання	2,7	1,8	3,2	-0,9	+1,4
Середній час зворотного зв'язку з кандидатами, днів	4	2	3	-2	+1

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Відсоток кандидатів, які пройшли процес відбору до фінального етапу, %	37,5	46,8	32,4	+9,3	-14,4
Рівень задоволеності кандидатів процесом рекрутингу, балів (за 5-бальною шкалою)	4,1	3,8	4,3	-0,3	+0,5

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства під час проходження практики

Дослідження показників ефективності рекрутингових процесів виявило підвищення чисельності отриманих резюме на вакансію у 2024 році до 3,5 осіб порівняно з 2,5 осіб у 2023 році, що свідчить про зростання привабливості Академії як роботодавця або поліпшення методів залучення кандидатів.

Водночас спостерігається збільшення співвідношення проведених інтерв'ю до наймання – з 1,8 у 2023 році до 3,2 у 2024 році, що вказує на більш ретельний відбір кандидатів та, можливо, на недостатню ефективність початкового скринінгу. Середній час зворотного зв'язку з кандидатами також збільшився з 2 до 3 днів, проте залишається в межах прийнятних термінів.

Відсоток кандидатів, які пройшли процес відбору до фінального етапу, знизився з 46,8% до 32,4%, що може свідчити про підвищення вимог до кандидатів або недостатню якість залучених кандидатів. Позитивною тенденцією є зростання рівня задоволеності кандидатів процесом рекрутингу – з 3,8 до 4,3 балів, що вказує на поліпшення досвіду кандидатів під час взаємодії з Академією.

Для проведення комплексного оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу в КМАЕЦМ було розроблено інтегральний індекс, який враховує найважливіші показники з присвоєнням їм вагових коефіцієнтів відповідно до їх значущості для досягнення стратегічних цілей організації. Результати розрахунку представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Інтегральний індекс ефективності процесу рекрутингу персоналу КМАЕЦМ за 2022-2024 роки

Показники	Вагові коефіцієнти	Нормалізовані значення показників			Зважені значення показників		
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт закриття вакансій	0,20	0,65	1,00	0,54	0,13	0,20	0,11
Середній час закриття вакансії	0,15	0,67	1,00	0,71	0,10	0,15	0,11

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень задоволеності керівників	0,25	0,98	0,91	1,00	0,24	0,23	0,25
Вартість закриття однієї вакансії	0,10	0,51	1,00	0,43	0,05	0,10	0,04
Рівень залученості нових працівників	0,15	0,96	0,90	1,00	0,14	0,14	0,15
Рівень досягнення KPI нових працівників	0,15	0,93	0,86	1,00	0,14	0,13	0,15
Інтегральний індекс ефективності	1,00	—	—	—	0,80	0,95	0,81

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства під час проходження практики

Розрахунок інтегрального індексу ефективності процесу рекрутингу персоналу в КМАЕЦМ показав, що найвищий рівень результативності спостерігався у 2023 році (0,95), що пов'язано з високими значеннями кількісних показників, таких як коефіцієнт закриття вакансій, середній час закриття вакансії та вартість закриття однієї вакансії. У 2024 році, попри зниження кількісних показників ефективності, спостерігається поліпшення якісних характеристик – підвищення рівня задоволеності керівників найнятими працівниками, зростання рівня залученості нових працівників та рівня досягнення ними цільових показників ефективності.

Результати комплексного оцінювання свідчать про зміщення акцентів у процесі рекрутингу персоналу з кількісних аспектів (швидкість та обсяг набору) на якісні (відповідність кандидатів вимогам та їхня подальша результативність). Загальний рівень ефективності процесу рекрутингу у 2024 році (0,81) є дещо нижчим, ніж у 2023 році (0,95), але залишається на достатньо високому рівні та перевищує показник 2022 року (0,80).

Динаміка показників ефективності рекрутингу в академії протягом досліджуваного періоду відображає адаптацію процесів підбору персоналу до умов воєнного стану. Пік ефективності у 2023 році був зумовлений необхідністю оперативного закриття вакансій, що призвело до інтенсифікації рекрутингових процесів та мобілізації всіх доступних ресурсів. Зниження деяких показників у 2024 році пов'язане зі зміною підходів до відбору кандидатів з акцентом на якісні характеристики замість швидкості підбору. В умовах воєнного стану академія переорієнтувалася на залучення працівників з високим рівнем стресостійкості та

готовності до роботи в нестабільному середовищі, що вимагає більш ретельного оцінювання кандидатів та, відповідно, більших затрат часу на процес відбору. Такий підхід забезпечує формування стабільного колективу, здатного ефективно функціонувати в екстремальних умовах.

Для більш детального вивчення ефективності процесу рекрутингу персоналу в КМАЕЦМ було проведено опитування працівників академії, які були прийняті на роботу протягом 2022-2024 років. Опитування охоплювало 29 осіб та включало питання щодо якості організації процесу рекрутингу, адекватності методів відбору, відповідності очікувань реальним умовам роботи та ефективності процесу адаптації. Результати опитування представлено на рисунку 2.1.

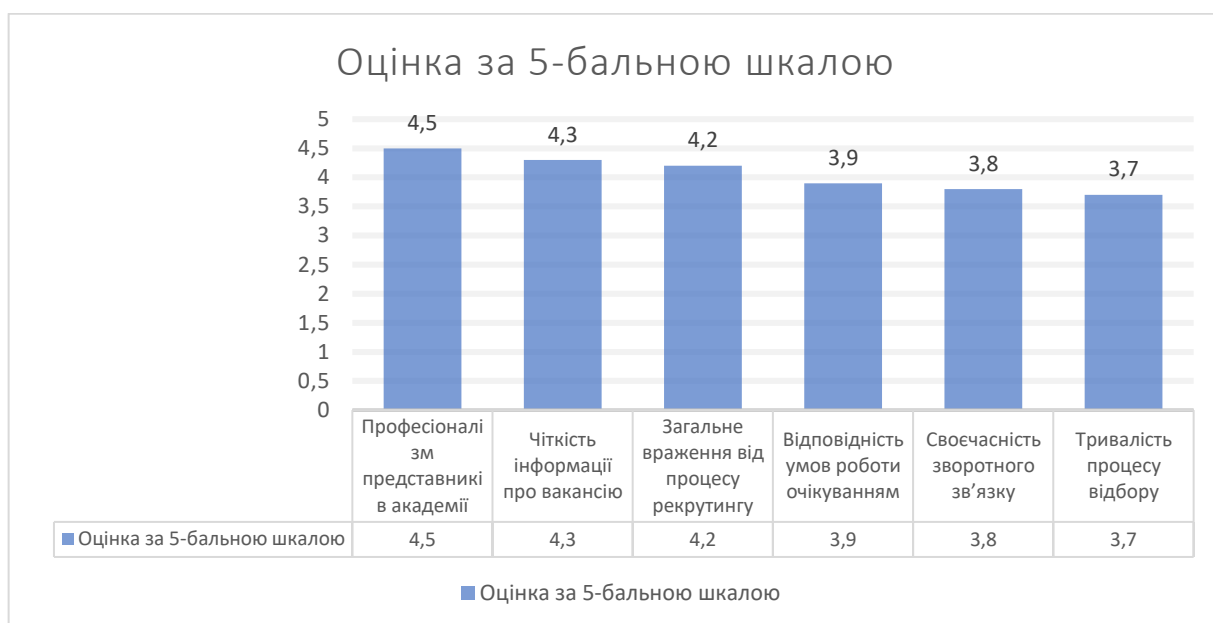


Рисунок 2.1 – Результати опитування нових працівників КМАЕЦМ щодо ефективності процесу рекрутингу

Джерело: розроблено автором на основі результатів опитування під час проходження практики

Результати опитування демонструють, що більшість нових працівників (72%) оцінюють процес рекрутингу в КМАЕЦМ як ефективний або дуже ефективний. Найвищі оцінки отримали такі аспекти, як професіоналізм представників академії під час співбесіди (4,5 бали з 5 можливих), чіткість інформації про вакансію (4,3 бали) та загальне враження від процесу рекрутингу (4,2 бали). Дещо нижчі оцінки зафіксовано щодо своєчасності зворотного зв'язку

(3,8 бали), тривалості процесу відбору (3,7 бали) та відповідності реальних умов роботи очікуванням (3,9 бали).

Цікаво відзначити, що працівники, прийняті у 2023 році, дають дещо нижчі оцінки процесу рекрутингу порівняно з працівниками, прийнятими у 2022 та 2024 роках. Це може бути пов'язано з більшою інтенсивністю рекрутингової діяльності у цей період та, можливо, з певним зниженням якості процесу через необхідність швидшого закриття вакансій.

Для комплексного оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу в КМАЕЦМ було проведено SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони цього процесу, а також можливості та загрози для його вдосконалення. Результати SWOT-аналізу представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ефективності процесу рекрутингу персоналу КМАЕЦМ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий престиж академії як роботодавця, що сприяє залученню кваліфікованих кадрів	1. Обмежені фінансові ресурси для організації процесу рекрутингу
2. Наявність чіткої процедури конкурсного відбору науково-педагогічних працівників	2. Недостатньо розвинена система оцінювання компетентностей кандидатів
3. Висока кваліфікація працівників відділу кадрів	3. Тривалий час закриття вакансій
4. Стабільність кадрового складу, що зменшує потребу в постійному рекрутингу	4. Недостатньо ефективна система адаптації нових працівників
5. Високий рівень прийняття пропозицій кандидатами	5. Обмежене використання сучасних цифрових технологій у процесі рекрутингу
Можливості	Загрози
1. Впровадження сучасних цифрових технологій у процес рекрутингу	1. Висока конкуренція за кваліфіковані кадри в сфері мистецької освіти
2. Розширення співпраці з творчими спілками та профільними закладами освіти для залучення кандидатів	2. Обмежений ринок праці для специфічних позицій
3. Розвиток бренду роботодавця для підвищення привабливості академії	3. Зміни в законодавстві щодо процедури конкурсного відбору
4. Вдосконалення методів оцінювання компетентностей кандидатів	4. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон
5. Автоматизація рутинних процесів рекрутингу для підвищення ефективності	5. Зниження престижу педагогічної професії

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Для наочного відображення виявлених проблем, їх причин та наслідків розроблено структурно-логічну схему (рис. 2.2).

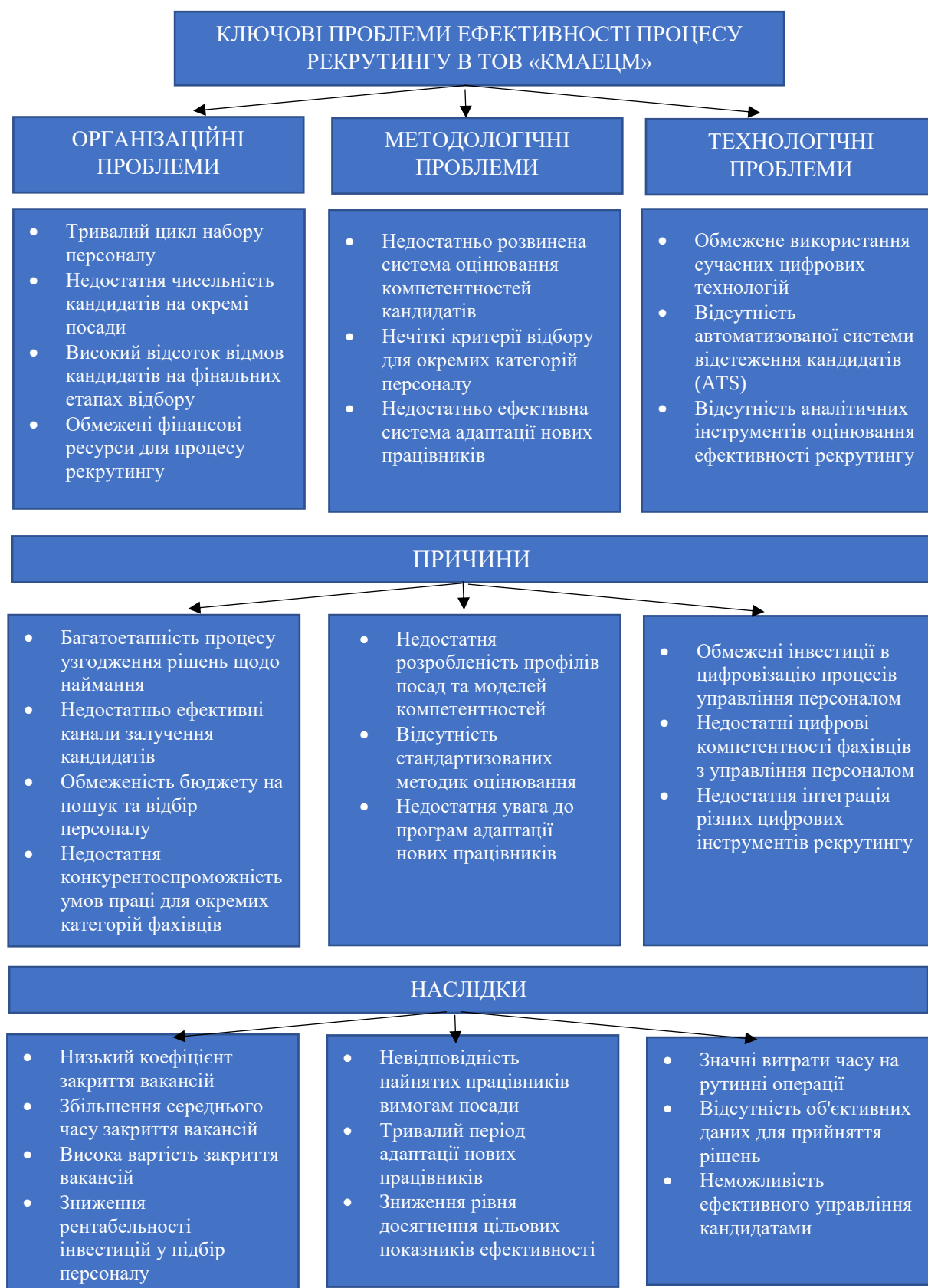


Рисунок 2.2 – Структурно-логічна схема проблем ефективності процесу рекрутингу в ТОВ "КМАЕЦМ"

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Проведене дослідження дозволило виділити три основні групи проблем, що знижують ефективність процесу рекрутингу персоналу в ТОВ "КМАЕЦМ". До організаційних проблем відносяться недоліки в процедурах та організації процесу рекрутингу, включаючи тривалий цикл набору персоналу, недостатню чисельність кандидатів на окремі посади, високий відсоток відмов кандидатів на фінальних етапах відбору та обмежені фінансові ресурси для процесу рекрутингу. Ці проблеми зумовлені багатоетапністю процесу узгодження рішень щодо наймання, недостатньо ефективними каналами залучення кандидатів, обмеженістю бюджету на пошук та відбір персоналу, а також недостатньою конкурентоспроможністю умов праці для окремих категорій фахівців. Наслідками цих проблем є низький коефіцієнт закриття вакансій, збільшення середнього часу закриття вакансій, висока вартість закриття вакансій та зниження рентабельності інвестицій у підбір персоналу.

Методологічні проблеми стосуються недоліків у підходах та методах оцінювання кандидатів. Ключовими серед них є недостатньо розвинена система оцінювання компетентностей кандидатів, нечіткі критерії відбору для окремих категорій персоналу та недостатньо ефективна система адаптації нових працівників. Ці проблеми виникають через недостатню розробленість профілів посад та моделей компетентностей, відсутність стандартизованих методик оцінювання та недостатню увагу до програм адаптації нових працівників. Наслідками є невідповідність найнятих працівників вимогам посади, тривалий період адаптації нових працівників та зниження рівня досягнення цільових показників ефективності.

Технологічні проблеми пов'язані з недостатнім використанням сучасних цифрових технологій у процесі рекрутингу. Основними проблемами є обмежене використання сучасних цифрових технологій, відсутність автоматизованої системи відстеження кандидатів та відсутність аналітичних інструментів оцінювання ефективності рекрутингу. Причинами цих проблем є обмежені інвестиції в цифровізацію процесів управління персоналом, недостатні цифрові компетентності фахівців з управління персоналом та недостатня інтеграція різних

цифрових інструментів рекрутингу. Наслідками є значні витрати часу на рутинні операції, відсутність об'єктивних даних для прийняття рішень та неможливість ефективного управління кандидатами.

Проведена систематизація проблем ефективності процесу рекрутингу персоналу в ТОВ "КМАЕЦМ" дозволяє визначити пріоритетні напрями вдосконалення. Насамперед необхідно зосередити увагу на оптимізації організаційних процедур рекрутингу для скорочення часу закриття вакансій та підвищення результативності пошуку кандидатів. Важливим напрямом є також розвиток системи оцінювання компетентностей кандидатів та вдосконалення програм адаптації нових працівників. Третім пріоритетним напрямом виступає впровадження сучасних цифрових технологій для автоматизації рутинних операцій та забезпечення аналітичної підтримки процесу рекрутингу.

Наведена структурно-логічна схема проблем ефективності процесу рекрутингу та їх взаємозв'язків створює підґрунтя для розроблення комплексу рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання та підвищення ефективності процесу рекрутингу персоналу в ТОВ "КМАЕЦМ", які будуть представлені в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КМАЕЦМ»

3.1. Рекомендації щодо оцінювання та підвищення ефективності процесу рекрутингу персоналу

На основі проведеного комплексного аналізу ефективності процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ» було сформовано систему взаємопов'язаних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи оцінювання та підвищення загальної результативності процесу підбору кадрів в академії. Розроблені пропозиції базуються на виявлених проблемних аспектах діяльності та орієнтовані на досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти мистецького спрямування.

Системний підхід до вдосконалення процесу рекрутингу передбачає одночасне впровадження заходів за кількома взаємодоповнюючими напрямками. Така стратегія дозволяє максимізувати синергетичний ефект від реалізації окремих ініціатив та забезпечити комплексне покращення всіх аспектів підбору персоналу. Водночас поетапна реалізація рекомендацій сприятиме мінімізації ризиків, пов'язаних з організаційними змінами, та забезпечить поступову адаптацію персоналу до нових процедур та інструментів.

Аналіз показників ефективності рекрутингу в академії за 2022-2024 роки виявив значні коливання у результативності процесу підбору персоналу. Відсоток закритих вакансій варіювався від 50 до 92 відсотків, середній час закриття вакансії змінювався від 30 до 45 днів, а вартість закриття однієї вакансії коливалася від 3,22 до 7,57 тисяч гривень. Така нестабільність свідчить про необхідність впровадження стандартизованих процедур та інструментів для забезпечення більш передбачуваних результатів рекрутингу.

У таблиці 3.1 представлено основні напрями вдосконалення процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ».

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ»

Напрями вдосконалення	Зміст заходів	Очікувані результати
Організаційно-методичний	Розроблення стандартизованих процедур рекрутингу; формування профілів компетентностей для ключових посад; впровадження системи структурованого інтерв'ю	Скорочення циклу набору персоналу; підвищення відповідності кандидатів вимогам посади; зниження суб'єктивності оцінювання
Технологічний	Впровадження базової автоматизованої системи відстеження кандидатів; розроблення системи оцінювання ефективності рекрутингу	Автоматизація рутинних операцій; створення єдиної бази кандидатів; підвищення якості аналізу результативності рекрутингу
Комунікаційний	Розроблення стратегії формування бренду роботодавця; вдосконалення комунікації з кандидатами; запровадження системи зворотного зв'язку	Підвищення привабливості академії як роботодавця; зниження кількості відмов на фінальних етапах; покращення досвіду кандидатів
Освітньо-розвиваючий	Розроблення програми розвитку компетентностей фахівців з управління персоналом; впровадження системи наставництва для нових працівників	Підвищення кваліфікації фахівців з рекрутингу; скорочення періоду адаптації нових працівників; зниження плинності кадрів

Джерело: розроблено автором

Організаційно-методичний напрям представляє фундаментальну основу для всіх подальших удосконалень процесу рекрутингу в академії. Галузеві дослідження показують, що організації з стандартизованими процесами рекрутингу демонструють на 94 відсотки кращі результати у процесах наймання [45]. Цей напрям передбачає формування чітких, стандартизованих процедур рекрутингу та відбору кандидатів, які відповідатимуть специфіці діяльності закладу вищої освіти мистецького спрямування. Особливе значення в рамках цього напрямку має розроблення деталізованих профілів компетентностей для ключових посад академії, що дозволить більш точно визначати вимоги до кандидатів та критерії їх оцінювання.

Процес створення профілів компетентностей потребує ретельного аналізу специфіки кожної посади, врахування стратегічних цілей академії та особливостей корпоративної культури закладу. Для науково-педагогічних

працівників ці профілі мають включати не лише формальні кваліфікаційні вимоги, передбачені законодавством про вищу освіту, але й специфічні компетентності, необхідні для викладання в закладі мистецького спрямування. Зокрема, важливими є творчі здібності, здатність до інноваційних педагогічних підходів, розуміння специфіки мистецької освіти та вміння працювати з талановитою молоддю.

Значущим елементом організаційно-методичного вдосконалення є впровадження структурованого інтерв'ю з чітко визначеними критеріями оцінювання. Дослідження показують, що використання структурованих методів оцінювання може підвищити якість кандидатів на 24 відсотки [46]. Використання методики STAR для проведення поведінкових інтерв'ю дозволить отримувати більш об'єктивну інформацію про компетентності кандидатів та прогнозувати їхню майбутню ефективність. Ця методика передбачає детальний розгляд конкретних ситуацій з професійного досвіду кандидата, завдань, які він виконував, дій, які були вжиті, та результатів, які були досягнуті.

Аналіз середнього часу закриття вакансії в академії показує значні коливання – від 30 до 45 днів протягом досліджуваного періоду. Для вирішення проблеми нестабільності термінів рекомендується впровадити чіткі часові рамки для кожного етапу процесу, призначити відповідальних осіб та встановити контрольні точки. Це дозволить не лише контролювати термін закриття вакансій, але й своєчасно виявляти затримки в процесі підбору персоналу та вживати відповідних коригувальних заходів.

Технологічний напрям вдосконалення передбачає впровадження базових цифрових інструментів для автоматизації та оптимізації процесу рекрутингу. Враховуючи масштаб академії та середню чисельність найнятих працівників близько 10 осіб щорічно, доцільним є впровадження системи середнього рівня, яка поєднує необхідну функціональність з помірною вартістю впровадження та обслуговування. Така система має забезпечувати автоматизацію основних етапів рекрутингу, від розміщення вакансій до відстеження статусу кандидатів.

Важливим компонентом технологічних вдосконалень має стати розроблення системи оцінювання ефективності рекрутингу. Ця система має включати комплекс ключових показників ефективності, які дозволяють оцінювати результативність процесу рекрутингу за такими параметрами як швидкість закриття вакансій, якість підбору, вартість найму та задоволеність внутрішніх замовників. Система має забезпечувати можливість генерування регулярних звітів, порівняння показників у динаміці та виявлення тенденцій розвитку.

Комунікаційний напрям спрямований на вдосконалення взаємодії з кандидатами та формування позитивного бренду роботодавця. Враховуючи унікальність академії як єдиного в Європі навчального закладу, який охоплює практично всі напрямки підготовки артистів розважальних жанрів естради та цирку, доцільно розробити комплексну стратегію формування бренду роботодавця, яка підкреслюватиме ці конкурентні переваги та привабливість роботи в унікальному освітньому середовищі.

Освітньо-розвиваючий напрям передбачає підвищення кваліфікації фахівців, залучених до процесу рекрутингу, та вдосконалення системи адаптації нових працівників. Навчання фахівців з управління персоналом сучасним методам структурованого інтерв'ю за середньою ринковою вартістю 10 тисяч гривень на особу [48] забезпечить більш глибоке розуміння професійного потенціалу кандидатів. Ефективність процесу рекрутингу значною мірою залежить від професійної компетентності осіб, які його здійснюють. Тому важливим елементом загальної стратегії вдосконалення є розроблення програми розвитку компетентностей фахівців з управління персоналом.

Програма розвитку має включати навчання сучасним методам підбору та оцінювання персоналу, використанню цифрових інструментів рекрутингу та розвитку навичок проведення ефективних інтерв'ю. Особливу увагу слід приділити специфічним аспектам роботи в сфері мистецької освіти, розумінню особливостей творчих професій та методів оцінювання творчого потенціалу кандидатів.

Для підвищення ефективності адаптації нових працівників рекомендується впровадити систему наставництва, яка передбачає закріплення за новим співробітником досвідченого колеги, який допомагатиме в освоєнні професійних обов'язків та інтеграції в корпоративну культуру академії. Ефективна система наставництва особливо важлива для молодих науково-педагогічних працівників, які потребують не лише формального ознайомлення з посадовими обов'язками, але й передачі педагогічного досвіду та методичної майстерності.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ» мають комплексний характер та охоплюють основні аспекти підбору персоналу. Їх впровадження дозволить підвищити стабільність процесу рекрутингу, скоротити терміни закриття вакансій та підвищити якість найнятих працівників з урахуванням специфіки діяльності закладу вищої освіти мистецького спрямування.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Комплексне оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів з вдосконалення процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ» базується на аналізі фактичних показників діяльності академії та консервативних оцінках потенційних покращень. Методологічний підхід до оцінювання враховує специфіку освітньої галузі та масштаб діяльності академії, що забезпечує реалістичність прогнозів та мінімізує ризики завищених очікувань від впровадження запропонованих заходів.

Аналіз кадрового руху в академії за період 2022-2024 років показує, що середня чисельність найнятих працівників становить близько 10 осіб щорічно з значними коливаннями – від 3 осіб у 2022 та 2024 роках до 23 осіб у 2023 році. Така варіативність зумовлена специфічними обставинами, включаючи вплив воєнного стану та особливості кадрової політики в умовах нестабільності. Для

розрахунків економічного ефекту використовується консервативна оцінка 8-10 вакансій щорічно, що відповідає типовій потребі академії в новому персоналі.

Впровадження запропонованих рекомендацій потребує відповідних інвестицій у розвиток системи рекрутингу персоналу. Структура інвестиційних витрат включає кілька ключових компонентів, розрахованих на основі ринкових цін та специфіки діяльності академії. Впровадження базової автоматизованої системи відстеження кандидатів, адаптованої для освітнього закладу середнього розміру, потребує інвестицій у розмірі 80 тисяч гривень щорічно, включаючи ліцензійну плату та технічну підтримку. Початкове налаштування та інтеграція системи з наявними інформаційними ресурсами академії потребує додатково 25 тисяч гривень.

Розроблення методичних матеріалів та стандартизація процедур рекрутингу потребує інвестицій у розмірі 35 тисяч гривень. Це включає створення профілів компетентностей для ключових посад, розроблення стандартизованих процедур рекрутингу та формування методичних рекомендацій для проведення структурованих інтерв'ю. Навчання та розвиток компетентностей фахівців з управління персоналом академії потребує 30 тисяч гривень для проходження спеціалізованих курсів трьома працівниками за середньою вартістю 10 тисяч гривень на особу відповідно до ринкових цін на професійне навчання в галузі управління персоналом [48].

Формування бренду роботодавця та вдосконалення комунікаційної стратегії потребує інвестицій у розмірі 20 тисяч гривень для розроблення стратегії та створення відповідного контенту. Загальна сума необхідних інвестицій становитиме 190 тисяч гривень, включаючи резерв на непередбачені витрати у розмірі 10 тисяч гривень.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів формується завдяки кільком ключовим факторам, розрахованим на основі фактичних показників діяльності академії. Скорочення середнього часу закриття вакансії з поточних 39 днів до 32 днів, що відповідає консервативній оцінці 7-відсоткового скорочення згідно з галузевими дослідженнями [45], забезпечить економію 7 днів

на кожну вакансію. При середніх витратах на рекрутинг 5,7 тисяч гривень на вакансію та врахуванні додаткових втрат від простою посади економія становитиме приблизно 15 тисяч гривень щорічно для 9 вакансій.

Стабілізація процесу рекрутингу та підвищення його передбачуваності дозволить знизити середню вартість закриття вакансії з поточних 5,7 тисяч гривень до 5,0 тисяч гривень завдяки оптимізації процедур та зменшенню кількості невдалих спроб підбору. Це забезпечить додаткову економію близько 6 тисяч гривень щорічно при середній чисельності 9 вакансій.

Підвищення якості підбору персоналу через впровадження структурованих методів оцінювання та профілів компетентностей дозволить знизити ризики неуспішного проходження випробувального терміну. Враховуючи специфіку освітньої галузі та обережний підхід до прогнозування, очікується незначне покращення цього показника, що може забезпечити економію близько 8 тисяч гривень щорічно через зниження потреби в повторному підборі.

У таблиці 3.2 представлено консервативний розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій.

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження рекомендацій з вдосконалення рекрутингу персоналу

Компонент	Розрахунок	Сума, тис. грн
ІНВЕСТИЦІЇ		
Базова автоматизована система	Річна підписка + налаштування	105
Навчання фахівців з управління персоналом	3 особи * 10 тис. грн	30
Розроблення методичних матеріалів	Комплексна розроблення	35
Формування бренду роботодавця	Стратегія та контент	20
Резерв на непередбачені витрати		10
ВСЬОГО ІНВЕСТИЦІЙ		200
ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ		
Скорочення часу підбору персоналу	7 днів * 9 вакансій	15
Зниження вартості закриття вакансій	0,7 тис. грн * 9 вакансій	6
Зниження витрат на повторний підбір	Покращення якості відбору	8
ВСЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ		29
РІЧНІ ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ	Підтримка системи	80
ЧИСТИЙ РІЧНИЙ ЕФЕКТ	29 – 80	-51

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства та [45; 48]

Результати розрахунків показують, що за консервативного підходу прямий економічний ефект від впровадження запропонованих заходів буде обмеженим,

враховуючи масштаб діяльності академії та специфіку освітньої галузі. Операційні витрати на підтримку автоматизованої системи перевищують очікувану пряму економію, що зумовлює від'ємний чистий річний ефект у розмірі 51 тисяча гривень.

Однак основна цінність запропонованих рекомендацій полягає не в прямій економічній віддачі, а в якісних покращеннях процесу рекрутингу та довгострокових стратегічних перевагах. У таблиці 3.3 представлено прогнозовані зміни ключових показників ефективності рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ» після впровадження запропонованих рекомендацій.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані зміни ключових показників ефективності рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ»

Показник	Поточне значення	Прогнозоване значення	Зміна	Обґрунтування
Середній час закриття вакансії, днів	39	32	–18,0%	Автоматизація та стандартизація процесів [45]
Стабільність відсотка закритих вакансій	Коливання 50–92%	Стабільні 70–75%	Зниження варіативності	Стандартизовані процедури та профілі компетентностей
Середня вартість закриття вакансії, тис. грн	5,7	5,0	–12,3%	Оптимізація процедур та зменшення невдалих спроб
Рівень задоволеності керівників найнятими працівниками, балів	4,0	4,3	+7,5%	Покращення якості відбору через структуровані методи
Передбачуваність термінів підбору	Низька	Висока	Якісне покращення	Чіткі процедури та контрольні точки

Джерело: розроблено автором на основі [45; 46]

Представлені прогнози базуються на консервативних оцінках, що враховують специфіку діяльності академії як закладу вищої освіти мистецького спрямування. Основними перевагами впровадження запропонованих заходів є стабілізація процесу рекрутингу, підвищення його передбачуваності та покращення якості підбору персоналу.

Якісні аспекти ефективності рекрутингу мають особливе значення для академії, оскільки якість науково-педагогічного персоналу безпосередньо впливає

на репутацію закладу та якість освітніх послуг. Структуровані методи оцінювання кандидатів та систематичне використання профілів компетентностей сприяють підвищенню точності відбору та зниженню ризиків неуспішного проходження випробувального терміну. Ці покращення мають довгостроковий характер та накопичувальний ефект, оскільки кожен успішно відібраний працівник сприяє зміцненню організаційної культури та підвищенню загальної ефективності діяльності академії.

Впровадження стандартизованих процедур рекрутингу забезпечить більшу передбачуваність результатів та можливість ефективного контролю якості підбору персоналу. Автоматизація базових операцій дозволить фахівцям з управління персоналом зосередитися на стратегічних аспектах роботи, що сприяє підвищенню загальної ефективності відділу та покращенню взаємодії з внутрішніми замовниками.

Формування позитивного бренду роботодавця має особливе значення для академії в умовах зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри у сфері мистецької освіти. Конкурентний рівень стабільності відсотка закритих вакансій для освітніх закладів становить 70-80 відсотків [47]. Унікальність академії як єдиного в Європі закладу, який охоплює практично всі напрямки підготовки артистів розважальних жанрів естради та цирку, створює потужну основу для формування привабливого образу роботодавця серед потенційних кандидатів.

Стратегічне значення запропонованих рекомендацій полягає в їх здатності створити довгострокові конкурентні переваги для академії через формування високопрофесійного колективу, здатного забезпечити реалізацію амбітних освітніх цілей та підтримувати високі стандарти якості освітніх послуг. Це особливо важливо для закладу мистецького спрямування, де особистість викладача та його професійні якості мають вирішальне значення для успіху освітнього процесу.

Термін окупності інвестицій у традиційному розумінні не є релевантним для оцінювання ефективності запропонованих заходів, оскільки основна цінність полягає в якісних покращеннях та довгострокових стратегічних перевагах.

Інвестиції у розмірі 200 тисяч гривень слід розглядати як вкладення в підвищення конкурентоспроможності академії та зміцнення її позицій на ринку освітніх послуг мистецького спрямування.

В умовах воєнного стану економічна доцільність запропонованих заходів набуває додаткового стратегічного значення. Стабілізація процесів рекрутингу критично важлива для забезпечення безперервності освітнього процесу в академії, що навчає 702 студентів з річним обсягом надходжень 26,3 млн гривень. Навіть за консервативної оцінки втрата 5% студентів через погіршення якості освітніх послуг внаслідок нестабільності кадрового складу призведе до втрат у розмірі 1,3 млн гривень, що у 6,5 разів перевищує необхідні інвестиції. Таким чином, запропоновані заходи є економічно виправданими як інструмент мінімізації ризиків та забезпечення стійкості академії в екстремальних умовах.

Проведений аналіз очікуваної ефективності запропонованих рекомендацій свідчить про їх доцільність з точки зору якісних покращень процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ». Незважаючи на обмежений прямий економічний ефект, впровадження запропонованих заходів створює основу для стабілізації процесу рекрутингу, підвищення якості підбору персоналу та формування довгострокових конкурентних переваг академії в сфері залучення кваліфікованих кадрів.

ВИСНОВКИ

Досліджено сутність та особливості процесу рекрутингу персоналу в організації. Встановлено, що рекрутинг персоналу являє собою складний багатоетапний процес пошуку, відбору та залучення потенційних працівників, які відповідають вимогам організації, з метою забезпечення її потреб у персоналі. У сучасних умовах процес рекрутингу активно трансформується під впливом цифровізації, глобалізації та змін у соціально-трудових відносинах, набуваючи нових форм та інструментів. Проведений аналіз дозволив систематизувати класифікацію видів рекрутингу за різними критеріями, зокрема за джерелами пошуку, технологією пошуку, рівнем автоматизації та масштабом. Така систематизація створює теоретичне підґрунтя для вибору оптимальних методів рекрутингу відповідно до конкретних потреб організації.

Визначено тенденції та розкрито проблеми оцінювання ефективності рекрутингу персоналу в нових соціоекономічних умовах. Виявлено, що ключовими тенденціями є діджиталізація процесів оцінювання, розвиток предиктивної аналітики, впровадження систем безперервного зворотного зв'язку та гейміфікація процедур оцінювання. Водночас встановлено, що українські організації стикаються з низкою проблем при оцінюванні ефективності рекрутингу, зокрема недостатньою формалізацією критеріїв оцінювання, обмеженим використанням цифрових інструментів, складністю вимірювання довгострокової ефективності та недостатнім зв'язком між результатами оцінювання та стратегічними цілями організації. Обґрунтовано, що подолання цих проблем потребує системного підходу до оцінювання ефективності рекрутингу.

Охарактеризовано методичне підґрунтя щодо оцінювання ефективності рекрутингу персоналу. Розроблено комплексну систему показників оцінювання ефективності рекрутингу, яка включає чотири групи індикаторів. До показників якості підбору персоналу віднесено відсоток закритих вакансій, середній час закриття вакансії, рівень відповідності найнятих працівників профілю посади, індекс прийняття пропозицій кандидатами, показник утримання нових

працівників та рівень задоволеності керівників найнятими працівниками. Показники продуктивності нових працівників охоплюють час виходу на очікуваний рівень продуктивності, відсоток досягнення цільових показників ефективності та рівень залученості і лояльності нових працівників. Фінансова ефективність рекрутингу оцінюється через вартість закриття вакансії, рентабельність інвестицій у підбір персоналу та економію коштів за рахунок скорочення термінів закриття вакансій. Ефективність рекрутингових процесів вимірюється чисельністю отриманих резюме на вакансію, співвідношенням проведених інтерв'ю до наймання, середнім часом зворотного зв'язку з кандидатами та рівнем задоволеності кандидатів процесом рекрутингу.

Здійснено дослідження процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ». Встановлено, що академія є унікальним закладом вищої освіти, який готує фахівців музичного, сценічного й циркового мистецтв міжнародного рівня та є єдиним у Європі навчальним закладом, що охоплює практично всі напрямки підготовки артистів розважальних жанрів естради та цирку. Аналіз кадрового складу академії показав, що середньооблікова чисельність персоналу становить 198 осіб, серед яких науково-педагогічні працівники складають найбільшу частку. Дослідження процесу рекрутингу в академії виявило наявність диференційованого підходу до пошуку та відбору різних категорій персоналу. Для науково-педагогічних працівників використовується конкурсний відбір відповідно до вимог законодавства про вищу освіту, для інших категорій персоналу застосовуються традиційні методи рекрутингу.

Оцінено ефективність процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ». Аналіз показників ефективності виявив нерівномірність результативності процесу рекрутингу протягом досліджуваного періоду. Відсоток закритих вакансій коливався від 92,0% у 2023 році до 50,0% у 2024 році, середній час закриття вакансії змінювався від 30 до 45 днів, рівень відповідності найнятих працівників профілю посади варіювався від 78,2% до 88,5%. Розрахунок інтегрального індексу ефективності процесу рекрутингу персоналу показав найвищий рівень результативності у 2023 році та зниження до 0,81 у 2024 році. Проведений SWOT-

аналіз процесу рекрутингу виявив ключові проблеми, які знижують його ефективність, зокрема тривалий цикл набору персоналу, недостатню чисельність кандидатів на окремі посади, високий відсоток відмов кандидатів на фінальних етапах відбору та недостатньо розвинену систему оцінювання компетентностей кандидатів.

Розроблено рекомендації щодо оцінювання та підвищення ефективності процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ». Запропоновано комплекс заходів за чотирма ключовими напрямками вдосконалення. Організаційно-методичний напрям передбачає розроблення стандартизованих процедур рекрутингу, формування профілів компетентностей для ключових посад та впровадження структурованого інтерв'ю. Технологічний напрям включає впровадження базової автоматизованої системи відстеження кандидатів та розроблення системи оцінювання ефективності рекрутингу. Комунікаційний напрям охоплює розроблення стратегії формування бренду роботодавця, вдосконалення комунікації з кандидатами та впровадження системи зворотного зв'язку. Освітньо-розвиваючий напрям передбачає розроблення програми розвитку компетентностей фахівців з управління персоналом та впровадження системи наставництва для нових працівників.

Оцінено ефективність запропонованих заходів з урахуванням специфіки освітньої галузі та масштабу діяльності академії. Розрахунок економічного ефекту від впровадження рекомендацій показав, що необхідні інвестиції становлять 200 тисяч гривень, а прямий економічний ефект складе 29 тисяч гривень щорічно. Враховуючи операційні витрати на підтримку системи у розмірі 80 тисяч гривень, чистий річний ефект становитиме мінус 51 тисяча гривень. Незважаючи на обмежений прямий економічний ефект, основна цінність запропонованих рекомендацій полягає в якісних покращеннях процесу рекрутингу та довгострокових стратегічних перевагах. Прогнозоване покращення ключових показників ефективності рекрутингу включає скорочення середнього часу закриття вакансії на 18%, стабілізацію відсотка закритих вакансій на рівні 70-75%,

зниження середньої вартості закриття вакансії на 12,3% та підвищення рівня задоволеності керівників найнятими працівниками на 7,5%.

Обґрунтовано, що впровадження запропонованих рекомендацій матиме суттєвий вплив на якісні аспекти діяльності академії. Стабілізація процесу рекрутингу підвищить передбачуваність результатів та забезпечить кращий контроль якості підбору персоналу. Формування позитивного бренду роботодавця створить конкурентні переваги в залученні кваліфікованих кадрів у сфері мистецької освіти. Структуровані методи оцінювання та профілі компетентностей сприятимуть підвищенню точності відбору та зниженню ризиків неуспішного проходження випробувального терміну. Ці якісні покращення мають довгостроковий характер та накопичувальний ефект, оскільки кожен успішно відібраний працівник сприяє зміцненню організаційної культури та підвищенню загальної ефективності діяльності академії.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у систематизації та розвитку методологічних основ оцінювання ефективності рекрутингу персоналу, уточненні поняттєвого апарату та розробленні комплексної системи показників оцінювання ефективності рекрутингу персоналу. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення процесу рекрутингу персоналу в ТОВ «КМАЕЦМ» та інших закладах вищої освіти, особливо мистецького спрямування. Запропоновані методики оцінювання ефективності рекрутингу персоналу можуть бути адаптовані для використання в організаціях різних галузей та форм власності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк та ін. ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>
2. Скібська К. О., Козир Р. С. Управління бізнесом під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 332–339. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339>
3. Скібська К. О., Панасюк О. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2 (316). С. 7–12. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1>
4. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 165-179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165
5. Варіс І., Кравчук О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. С. 92-110. URL: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article>
6. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифрові технології менеджменту персоналу. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/400/387>
7. Вісіцька Д. О., Кримова М. О. Сучасні підходи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації. *Економічні науки*. 2020. С. 291-295. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9287>
8. Вовк В. О. Ефективне управління персоналом: ключові функції HR-менеджера в сучасному бізнесі. *Слобожанський науковий вісник. Серія Психологія*. 2024. Вип. 1. С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.3>
9. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Штільгойз О. Л. Інвестування в людський капітал: трансформація та розвиток. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.1>

10. Гончар С. Й., Боднарчук В. В. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства. *Наука та техніка сьогодні*. 2023. № 9(23). С. 157-172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-157-172](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-157-172)
11. Gupta S., Singh V. Addressing ethical considerations in recruitment, performance evaluation, and workplace policies. *ITM University*. 2024. Р. 387-391. DOI: [10.48175/IJARSCT-25053](https://doi.org/10.48175/IJARSCT-25053)
12. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 147-156. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147
13. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Крочак В.С. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>
14. Вонберг Т.В., Панасенко Д.І. Ефективний добір персоналу через призму сучасних HR-технологій. *Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м.Харків, 17-18 жовт. 2023 р. / НТУ «ХПІ». Харків, 2023. С.54-59. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/70928>*
15. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. №45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
16. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 257–262. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>
17. Запорожець А. П. Стратегічні напрями удосконалення організації праці персоналу в підприємстві. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту*. 2023. №9. С. 335-340. URL: [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164\(1\).pdf#page=335](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164(1).pdf#page=335)

18. Кравчук О. І. Способи використання штучного інтелекту в управлінні персоналом : зб. тез VII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 12 лют. 2024 р. Київ, 2024. С. 137-141. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42789>
19. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Попит на HR-компетентності в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2021. Т. 11, № 1. С. 14-30. DOI: [https://doi.org/10.21511/slntp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.02)
20. Лігоненко Л., Наумов І. Вплив штучного інтелекту на персонал бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-37>
21. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетентностей управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_24_4
22. Марчик О. О. Метрики оцінювання ефективності рекрутерів у системі управління персоналом. *Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку*. 2023. С. 122-134. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2023/12/re-17.12.2023.pdf#page=122>
23. Назарова Г. В., Руденко В. О. Діджиталізація рекрутингу персоналу. Соціально-трудова сфера в умовах цифрової економіки: сучасні тенденції та перспективи розвитку : монографія / за заг. ред. С. В. Мельника. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. С. 68-85. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27031/1/Руденко%20В.О.%20Монографія.pdf>
24. Осадча К. П., Осадчий В. В., Харитонов О. А. Підбір персоналу підприємств з використанням автоматизованих систем. *Ukrainian Journal of Educational Studies and Information Technology*. 2021. № 9.2. С. 1-19. URL: <https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/12389>
25. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є., Сотник А. А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 82. № 3. С. 134–144. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42540>

26. Padmaja R. Influence of Artificial Intelligence on Human Resource Management with Special Emphasis on Recruitment, Performance Evaluation, Employee Engagement and Ethical Considerations. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*. 2024. Vol. 7, № 2. P. 187-189. URL: <https://ijmrap.com/wp-content/uploads/2024/08/IJMRAP-V7N2P108Y24.pdf>
27. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 41. С. 54-60. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10>
28. Полиця З. А. Оцінювання ефективності професійного добору персоналу. Соціально-трудова сфера: досвід та інновації : зб. тез доп. студентів-учасників платформи кафедри соціоекономіки та управління персоналом у межах 88-ї загальноуніверситетської студент. наук. конф. «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі», м. Київ, 17-18 трав. 2021 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 114-118. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ab2805b-6a65-46ea-aaa8-4b0b6c3c4e69/content#page=114>
29. Семчонок О.В., Вонберг Т.В. Вплив пандемії на розвиток рекрутингу персоналу. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., м.Херсон, 28 травня 2021 р. / вид-во ФОП Вишемирський. Херсон, 2021. С.223-224.
30. Shaikh M., Ghanawajeer D., Sawane M. Design and Development of an Intelligent Decision Support System for HR Recruitment. *Asian Journal of Computer Science and Technology*. 2023. Vol. 12, № 2. P. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.51983/ajcst-2023.12.2.3711>
31. Скібська К., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1(86). С. 107-114. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.107
32. Слинчук І. А. Цифрові технології та автоматизація організації рекрутингу персоналу на підприємстві. *Соціально-економічний вектор*. 2024. С. 81-85. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/

[Kaf%20UPtaEP%20319/Naukova%20diyalnist/Zbirnik tez 2024 stud conference So cioeconomic vector 2024.pdf#page=81](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-319-328)

33. Столярук Х. С., Харенко М. О. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6(509). С. 319-328. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-319-328>

34. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 313-318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>

35. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с. URL: https://fupstap.kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_upravlinnja_personalom/ustv/ustv_praci/ustv_prazi/uprper/

36. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI : філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2021. 488 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/36870>

37. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 504 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22643>

38. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5aa3baec-7a75-48dc-9264-e3749547f50b/content>

39. Червінська Л. П., Червінська Т. М. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці МАУП*. 2021. Вип. 4(63). С. 91-99. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>

40. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ.* 2020. №7. С. 287–292. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-287-292>
41. Шолін Г. Ю. Інноваційні технології рекрутингу персоналу. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку : тези доп. Х Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського, м. Львів, 15 квіт. 2024 р. Львів, 2024. С. 151-153 URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13795/1/Збірник%20тез%20доповідей%20Х%20Всеукр.%20студентської%20науково-практичної%20конференції%20_Сучасний%20менеджмент%20витоки%20С%20реалії%20та%20перспективи%20розвитку.pdf#page=151
42. Yanamala R. K. Comparative Evaluation of AI-Driven Recruitment Tools Across Industries and Job Types. *Journal of Computational Social Dynamics*. 2021. Vol. 6, № 3. P. 58-70. URL: <https://vectoral.org/index.php/JCSD/article/view/130>
43. Handayani S., Kusumaningtyas R., Wicaksono D., Putri N. S., Triasnita C. Optimizing Data Driven Recruitment Strategies in a Disruptive Era Through Digital Workload Analysis. *ADIPEC*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.2118/222976-MS>
44. Скібська К. О. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 83, № 4. С. 114–121. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.114
45. Recruiting Automation Software Statistics 2024. LLCBuddy. 2024. URL: <https://llcbuddy.com/data/recruiting-automation-software-statistics/>
46. Key Recruitment Automation Trends to Watch in 2024. MokaHR. 2024. URL: <https://www.mokahr.io/myblog/recruitment-automation-trends-2024/>
47. 22 Essential Recruitment Metrics for In-House Recruiters in 2024. Carv. 2024. URL: <https://www.carv.com/blog/recruitment-metrics>
48. Топ 7 курсів для HR-ів в Україні: Гайд по навчанню для HR-менеджера. HURMA. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/top-7-platform-z-kursamy-dlya-hr-iv-v-ukrayini-gajd-po-navchannyyu-dlya-hr-menedzhera/>



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу

Автор

Науковий керівник / Експерт

ПарфенюкВонберг

Підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

13915

Кількість слів



КЦ

112880

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		12
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		18

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

Потенційний номер*	Назва (а Адреса джерела URL (Назва бази)	Кількість ідентичних слів (Full Match)
1	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/1b/44727/2/GEJ_2024v86n1_Skibska_K-Digitalization_of_remote_107-114.pdf	28 0.20 %
2	Evolution of the Conception of Sustainable Development: A Managerial Perspective Hryhorenko Oleh M.,Platnytska Galyna T.;	18 0.13 %
3	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/1b/44727/2/GEJ_2024v86n1_Skibska_K-Digitalization_of_remote_107-114.pdf	14 0.10 %