

**МИНІСТЕРСТВО 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**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему «ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ»**

здобувач

Очеретюк Анастасія Юріївна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Дмитрук Сергій Миколайович

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

**Завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.**

Київ 2026

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

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 202_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Очеретюк Анастасії Юріївні
Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему
«Інноваційні технології рекрутингу персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕСІ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

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

У Розділі 1

- дослідити інноваційні технології рекрутингу персоналу, розкрити їх сутність, класифікацію та роль у системі управління персоналом;
- проаналізувати методичні підходи щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу в організаціях;

У Розділі 2

- надати загальну характеристику діяльності та кадрового потенціалу підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати існуючі методи та інструменти рекрутингу персоналу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- оцінити ефективність процесу рекрутингу персоналу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

У Розділі 3

- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу рекрутингу персоналу на основі інноваційних технологій на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- обґрунтувати очікувані результати та соціально-економічні ефекти від впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

доцент Дмитрук С.М.
(ініціали, прізвище)

26 вересня 2025 р.

Очеретюк А.Ю.
(ініціали, прізвище)

26 вересня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить **63** сторінки, **26** таблиць, **6** рисунків, список використаних джерел з **48** найменувань, **4** додатки.

«Інноваційні технології рекрутингу персоналу»

Об'єктом дослідження є процес рекрутингу персоналу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу на підприємстві.

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом. Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- розкрити сутність, види та значення інноваційних технологій рекрутингу в управлінні персоналом;
- дослідити методичні підходи до впровадження інноваційних технологій рекрутингу в організаціях;
- надати загальну характеристику діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати існуючі методи та інструменти рекрутингу персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність процесу рекрутингу персоналу;
- розробити пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу на підприємстві;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від реалізації запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.
У ході дослідження систематизовано теоретичні підходи до розуміння

інноваційних технологій рекрутингу персоналу. Проаналізовано сучасні цифрові інструменти рекрутингу: ATS-системи, HR-аналітику, чат-боти, відеорекрутинг, цифрові платформи пошуку кандидатів та елементи штучного інтелекту. Узагальнено методичні підходи до впровадження інноваційних технологій рекрутингу в організаціях. Проведено комплексний аналіз кадрового потенціалу та процесу рекрутингу персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення рекрутингу персоналу підприємства.

Практичні результати дослідження полягають у розробленні пропозицій щодо вдосконалення процесу рекрутингу персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на основі впровадження ATS-системи, використання HR-аналітики, чат-ботів, цифрових платформ пошуку кандидатів та оптимізації процесу відеоінтерв'ю. Запропоновані заходи спрямовані на скорочення часу закриття вакансій, зниження витрат на рекрутинг, підвищення якості підбору персоналу, покращення взаємодії з кандидатами та зміцнення бренду роботодавця.

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Ключові слова: *рекрутинг персоналу, інноваційні технології рекрутингу, цифровізація HR, ATS-системи, HR-аналітика, чат-боти, відеорекрутинг, підбір персоналу, кадровий потенціал, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».*

Keywords: *staff recruitment, innovative recruitment technologies, HR digitalization, ATS systems, HR analytics, chatbots, video recruitment, personnel selection, human resources potential, SILPO-FOOD LLC.*

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу

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

Очеретюк Анастасії Юріївни

на тему «ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ»

1. *Актуальність теми.* У сучасних умовах трансформації ринку праці, цифровізації HR-процесів, посилення конкуренції за кваліфікованих працівників та високого рівня кадрової мобільності особливої актуальності набуває вдосконалення системи рекрутингу персоналу на підприємствах. Традиційні підходи до підбору кадрів дедалі частіше не забезпечують необхідної швидкості закриття вакансій, ефективності комунікації з кандидатами та результативності процесу наймання, що зумовлює необхідність використання інноваційних технологій рекрутингу. Застосування ATS-систем, HR-аналітики, цифрового рекрутингу, чат-ботів, онлайн-співбесід та автоматизованого скринінгу кандидатів дозволяє оптимізувати процес підбору персоналу, скоротити витрати на рекрутинг, підвищити якість відбору працівників і покращити ефективність HR-процесів підприємства. Особливої значущості зазначена проблематика набуває для підприємств сфери роздрібної торгівлі, діяльність яких характеризується значними обсягами наймання персоналу та потребує постійного вдосконалення кадрового забезпечення. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною, сучасною та має практичне значення.

2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота має логічну структуру, послідовний виклад матеріалу та загалом відповідає основним вимогам до кваліфікаційних бакалаврських робіт. У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади інноваційних технологій рекрутингу персоналу, розкрито сутність сучасних підходів до організації процесу підбору кадрів, систематизовано сучасні HR-технології та охарактеризовано методичні підходи до їх використання у процесі рекрутингу. У другому розділі проведено аналіз діяльності та кадрового забезпечення ТОВ «Сільпо-Фуд», досліджено існуючі методи та інструменти рекрутингу

персоналу, проаналізовано KPI процесу підбору кадрів, а також здійснено оцінювання ефективності системи рекрутингу персоналу підприємства. У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу рекрутингу персоналу на основі сучасних HR-технологій, зокрема ATS-систем, HR-аналітики, цифрового рекрутингу, чат-ботів та інструментів автоматизації HR-процесів, а також обґрунтовано очікувані соціально-економічні результати від упровадження запропонованих заходів.

3. *Наявність самостійних розробок автора.* Автором узагальнено сучасні підходи до використання інноваційних технологій рекрутингу персоналу та систематизовано основні інструменти цифровізації процесу підбору кадрів у сучасних організаціях. У роботі наведено характеристику сучасних HR-технологій і цифрових платформ, що застосовуються у сфері рекрутингу персоналу, зокрема ATS-систем, HR-аналітики, цифрового рекрутингу, онлайн-платформ пошуку кандидатів, чат-ботів та інструментів автоматизації рекрутингових процесів. Автором проведено аналіз існуючої системи рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», досліджено ключові KPI процесу підбору персоналу та визначено основні проблеми кадрового забезпечення підприємства. На основі проведеного аналізу запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу рекрутингу персоналу шляхом упровадження сучасних HR-технологій та цифрових інструментів автоматизації рекрутингу. Запропоновані рекомендації враховують специфіку діяльності підприємства та спрямовані на підвищення ефективності кадрового забезпечення й оптимізацію HR-процесів.

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретичні положення роботи ґрунтуються на аналізі сучасних наукових підходів до організації рекрутингу персоналу, використання інноваційних HR-технологій та цифровізації процесів управління персоналом. У роботі використано актуальні вітчизняні та зарубіжні наукові джерела, що дозволило комплексно розкрити особливості сучасних інструментів рекрутингу персоналу та підходів до їх використання у діяльності підприємств. Практичні рекомендації, запропоновані автором, мають прикладне значення та спрямовані на вдосконалення процесу рекрутингу

персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом використання ATS-систем, HR-аналітики, цифрового рекрутингу, чат-ботів та інших сучасних цифрових HR-інструментів. Окремі положення роботи можуть бути використані або адаптовані іншими підприємствами сфери роздрібної торгівлі для підвищення ефективності кадрового забезпечення та оптимізації HR-процесів.

5. *Наявність недоліків.* Незважаючи на загалом позитивне враження від кваліфікаційної бакалаврської роботи, окремі положення дослідження мають дискусійний або дещо описовий характер. У роботі окремі аналітичні показники та результати оцінювання рекрутингових процесів подані у спрощеному вигляді, що обумовлено обмеженим доступом до внутрішньої HR-аналітики підприємства. Поряд із цим окремі теоретичні положення могли б бути доповнені більш глибоким критичним аналізом наукових підходів і ширшим використанням емпіричних даних. У тексті роботи також трапляються незначні стилістичні та редакційні недоліки. В цілому зазначені зауваження не мають принципового характеру та не знижують загальної позитивної оцінки кваліфікаційної бакалаврської роботи.

6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* 56 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Дмитрук С.М.

13.05.2026

Дмитрук С.М.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Очеретюк Анастасії Юріївни

Тема: «Інноваційні технології рекрутингу персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

У сучасних умовах цифровізації HR процесів та посилення конкуренції за кваліфікований персонал питання вдосконалення системи рекрутингу набуває особливого значення для підприємств сфери роздрібної торгівлі. Використання сучасних цифрових HR технологій, ATS систем, HR аналітики, чат ботів та платформ онлайн рекрутингу дозволяє підвищити ефективність підбору персоналу, скоротити строки закриття вакансій і покращити якість взаємодії з кандидатами. У зв'язку з цим обрана тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною, відповідає сучасним тенденціям розвитку HR менеджменту та має практичне значення для діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Якість проведеного дослідження. У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження сучасних підходів до організації рекрутингу персоналу та використання інноваційних технологій у системі управління персоналом. Авторкою опрацьовано сучасні наукові джерела, розкрито сутність інноваційних технологій рекрутингу, охарактеризовано цифрові HR інструменти та методичні підходи до їх впровадження. Практична частина роботи базується на аналізі діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також дослідженні діючої системи рекрутингу персоналу підприємства. Проведене дослідження характеризується логічністю, послідовністю викладу матеріалу та належним рівнем обґрунтування висновків і рекомендацій.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Позитивною стороною роботи є поєднання сучасного теоретичного підходу до проблематики рекрутингу персоналу з практичним аналізом діяльності підприємства. Авторкою проаналізовано сучасні тенденції цифровізації HR процесів, розглянуто можливості використання ATS систем, HR аналітики, чат ботів, цифрових платформ пошуку кандидатів та відеоінтерв'ю у процесі підбору персоналу. У роботі обґрунтовано напрями

вдосконалення рекрутингу персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» із використанням сучасних HR технологій. Запропоновані рекомендації мають практичне спрямування та можуть бути використані у діяльності підприємств сфери роздрібної торгівлі.

Зауваження. Окремі запропоновані заходи доцільно було б доповнити більш деталізованими розрахунками витрат на впровадження цифрових HR інструментів. Водночас зазначене зауваження не впливає на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Практична значимість висновків та рекомендацій. Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення процесу рекрутингу персоналу, цифровізації HR процесів та підвищення ефективності роботи HR підрозділу. Запропоновані підходи можуть сприяти скороченню строків закриття вакансій, покращенню комунікації з кандидатами, підвищенню якості підбору персоналу та оптимізації рекрутингових процесів у діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Старший інспектор з
кадрів ТОВ «СІЛЬПО-
ФУД»

Артасюк Г.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕСІ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність, види та значення інноваційних технологій рекрутингу в управлінні персоналом.....	7
1.2. Методичні підходи щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу в організаціях	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	23
2.1. Загальна характеристика діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	23
2.2. Аналіз існуючих методів та інструментів рекрутингу персоналу на підприємстві	30
2.3. Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	41
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	46
3.1. Пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	46
3.2. Обґрунтування соціально-економічних ефектів від пропозицій щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації ринку праці та посилення конкуренції за кваліфікованих працівників особливої актуальності набуває вдосконалення процесів управління персоналом на підприємствах. Ефективність діяльності організації значною мірою залежить від якості формування кадрового потенціалу, швидкості закриття вакансій та здатності підприємства залучати й утримувати конкурентоспроможних працівників.

У зв'язку з цим дедалі більшого поширення набувають інноваційні технології рекрутингу персоналу, зокрема ATS-системи, HR-аналітика, чат-боти, цифрові платформи пошуку кандидатів, відеорекрутинг та елементи гейміфікації. Використання елементів гейміфікації у HR-процесах дозволяє підвищити залученість кандидатів, покращити взаємодію з претендентами та зробити процес рекрутингу більш інтерактивним [14]. Використання таких інструментів сприяє автоматизації окремих етапів підбору персоналу, підвищенню ефективності рекрутингових процесів, скороченню часу наймання та оптимізації витрат підприємства на залучення персоналу.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення процесу рекрутингу персоналу на підприємствах шляхом використання сучасних інноваційних технологій, які забезпечують підвищення якості відбору кандидатів, покращення взаємодії з претендентами та підвищення ефективності HR-процесів. Практична значущість роботи полягає у можливості використання сучасних цифрових інструментів рекрутингу для вирішення кадрових проблем підприємств і підвищення результативності системи управління персоналом.

Аналіз досліджень та публікацій. Сучасні наукові підходи до організації рекрутингу персоналу базуються на поєднанні цифровізації HR-процесів, використанні аналітичних інструментів, автоматизованих систем управління кандидатами та компетентнісного підходу до відбору персоналу. Теоретичні засади управління персоналом і рекрутингу досліджували у своїх працях А. М. Колот [26], В. М.

Данюк [45], М. Армстронг [1], Г. Десслер [4], Стівен Роббінс і Т. Джадж [10]. У роботах зазначених науковців рекрутинг розглядається як важлива складова системи управління персоналом, що забезпечує формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства та підтримує реалізацію його стратегічних цілей.

Питання цифровізації рекрутингу, впровадження інноваційних HR-технологій, HR-аналітики та digital-інструментів підбору персоналу досліджували Г. Бей, Г. Середа, Радзіховська А. О. [13; 37], І. О. Варіс, О. І. Кравчук, І. С. Бацман [15], А. В. Василик, О. В. Іщенко [16], Т. В. Вонберг, А. А. Головка [17], Н. Данилевич та ін. [20], О. В. Кир'янова, О. В. Павлова [24], О. І. Кравчук, І. О. Варіс, А. Р. Цьопа [29], А. С. Полянська, І. П. Кінаш, С. В. Савчук [35], І. Ілляш, Г. Бабяк [6], Н. Наваз, А. М. Гомес [8], Д. Л. Кобець та О. С. Мантур-Чубата [25]. У зазначених дослідженнях акцентується увага на використанні ATS-систем, штучного інтелекту, чат-ботів, HR-аналітики, цифрових платформ пошуку кандидатів та автоматизації окремих етапів рекрутингу.

Окремі аспекти розвитку ринку рекрутингових послуг, оцінювання ефективності підбору персоналу, розвитку управлінських компетентностей та використання цифрових каналів залучення кандидатів висвітлено у працях А. М. Зленко, О. Д. Ісайкіної, Д. А. Мірошніченка [23], Н. Захаркевич, Д. Арзянцевої [22], Ю. Ю. Омельченко [32], Г. І. Писаревської [34], О. Грідіна [18], Г. Лопушняк, Р. Миляник [31], О. В. Хитрої та А. В. Чаплій [46]. Питання впровадження інноваційних технологій рекрутингу на підприємствах сфери роздрібної торгівлі, оцінювання їх результативності та впливу на ефективність HR-процесів потребують подальшого дослідження, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність, види та значення інноваційних технологій рекрутингу в управлінні персоналом;
- дослідити методичні підходи до впровадження інноваційних технологій рекрутингу в організаціях;
- надати загальну характеристику діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати існуючі методи та інструменти рекрутингу персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність процесу рекрутингу персоналу;
- розробити пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу на підприємстві;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес рекрутингу персоналу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до організації рекрутингу персоналу та дослідження інноваційних HR-технологій; метод узагальнення – для систематизації наукових підходів до цифровізації рекрутингу; економіко-статистичний аналіз – для оцінювання показників руху персоналу, ефективності рекрутингу та KPI процесу підбору персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»; метод порівняння – для аналізу динаміки показників рекрутингу у 2022–2024 роках; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; анкетування – для оцінювання ефективності процесу рекрутингу та адаптації персоналу; методи економічного обґрунтування – для оцінювання доцільності впровадження запропонованих HR-рішень та визначення очікуваного економічного ефекту від їх реалізації.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. У ході дослідження систематизовано наукові підходи до інноваційних технологій рекрутингу, сформовано їх узагальнену класифікацію та розвинуто методичні підходи до впровадження цифрових HR-інструментів, які можуть застосовуватися як на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», так і на інших підприємствах роздрібної торгівлі. Практичні результати полягають у розробленні пропозицій щодо впровадження ATS-системи, HR-аналітики, чат-ботів та відеоінтерв'ю, реалізація яких дозволить скоротити час закриття вакансій, знизити витрати на рекрутинг та зміцнити бренд роботодавця.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора на матеріалах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». За результатами впровадження практичних розробок щодо вдосконалення процесу рекрутингу персоналу на основі інноваційних технологій, зокрема ATS-системи, HR-аналітики та чат-ботів, отримано довідку від організації. Річний економічний ефект складає 2 947 080 грн.

Наукова апробація отриманих результатів. Результати дослідження опубліковано в: тезах доповіді Очеретюк А. Ю., Варіс І. О. «Інноваційні інструменти підбору персоналу: job-портали як цифрові платформи залучення кандидатів та їх роль у трансформації рекрутингових процесів». Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи». – 2024.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні дані, внутрішня документація підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», а також результати власних досліджень автора.

Структура роботи. КБР складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕСІ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, види та значення інноваційних технологій рекрутингу в управлінні персоналом

Рекрутинг – це цілеспрямований і системний процес управління персоналом, що передбачає визначення потреби в кадрах, пошук, залучення, оцінювання та відбір кандидатів з метою забезпечення організації працівниками, компетентності яких відповідають вимогам посади та стратегічним цілям її розвитку.

Методологію рекрутингу персоналу в її сучасному вигляді розглядала велика кількість науковців, які по-різному акцентують увагу на його змісті, цілях та інструментах реалізації.

У науковій літературі поняття «рекрутинг», «підбір персоналу», «добір персоналу» та «наймання персоналу» часто використовуються як взаємопов'язані категорії, проте вони мають певні відмінності. Підбір персоналу зазвичай пов'язують із процесом пошуку кандидатів на вакантні посади, добір – із оцінюванням та відбором найбільш відповідних претендентів, а наймання – із прийняттям працівника на роботу та оформленням трудових відносин. У межах даного дослідження рекрутинг розглядається як комплексний процес пошуку, залучення, оцінювання та відбору кандидатів із використанням сучасних інноваційних технологій.

А. М. Колот розглядає рекрутинг як важливу складову системи управління людськими ресурсами, що спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу організації. Науковець підкреслює стратегічний характер рекрутингу, оскільки саме через ефективний добір персоналу забезпечується реалізація довгострокових цілей підприємства. У його працях рекрутинг постає як

системний процес, що охоплює визначення потреб у персоналі, вибір каналів пошуку кандидатів і відбір найбільш відповідних претендентів [26].

М. Армстронг розглядає рекрутинг як комплексний процес пошуку, залучення та відбору кандидатів відповідно до потреб організації. Дослідник акцентує увагу на необхідності узгодження процесу рекрутингу зі стратегією управління персоналом, а також на важливості використання сучасних методів оцінювання кандидатів і формування кадрового потенціалу підприємства [1].

В. М. Данюк зі співавторами визначає рекрутинг як управлінську діяльність, що забезпечує організацію персоналом шляхом планування, пошуку, відбору та первинної адаптації працівників. Науковець наголошує на інтегрованості рекрутингу з іншими функціями управління персоналом, зокрема розвитком, мотивацією та оцінюванням кадрів. Особливу увагу автор приділяє необхідності системності рекрутингу та використанню сучасних інструментів підбору персоналу [45].

З метою систематизації існуючих трактувань доцільно розглянути визначення поняття «рекрутинг», запропоновані різними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «рекрутинг персоналу»

Автор	Визначення рекрутингу	Особливості підходу
А. М. Колот	Рекрутинг – це складова управління людськими ресурсами, що охоплює процес формування якісного кадрового потенціалу через пошук і добір працівників відповідно до стратегічних потреб організації.	Стратегічний підхід, орієнтація на формування кадрового потенціалу, недостатньо враховано цифровізацію
В. М. Данюк	Рекрутинг визначається як управлінська діяльність, що забезпечує організацію трудовими ресурсами через планування, пошук, відбір і первинну адаптацію персоналу.	Системний управлінський підхід, включає адаптацію, проте базується переважно на традиційних методах
М. Армстронг	Рекрутинг розглядається як процес пошуку та залучення кандидатів, які відповідають потребам організації та вимогам посади.	Орієнтація на стратегічне HR-управління та відповідність компетентностей

Джерело: розроблено автором на основі [1-3]

Проведений аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування поняття «рекрутинг» у сучасній HR-науці. Більшість дослідників розглядають його як складову системи управління персоналом, однак акценти в наукових підходах відрізняються. Зокрема, А. М. Колот акцентує увагу на стратегічному значенні рекрутингу для формування кадрового потенціалу підприємства, М.

Армстронг – на необхідності інтеграції рекрутингу із загальною HR-стратегією організації, а В. М. Данюк – на системному поєднанні рекрутингу з іншими HR-процесами.

Більшість традиційних підходів недостатньо враховують сучасні тенденції цифровізації HR-процесів, зокрема використання ATS-систем, HR-аналітики, штучного інтелекту та цифрових платформ рекрутингу. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних і практичних підходів до організації рекрутингу в умовах цифрової трансформації ринку праці.

У цьому контексті особливого значення набувають інноваційні технології рекрутингу. Їх поява пов'язана з розвитком цифрових платформ, інформаційних систем та аналітичних інструментів, які можуть використовуватися для оптимізації різних етапів підбору персоналу [13]. Сучасні технології цифрового рекрутингу наведено на рис. 1.1 [46]. У сучасному рекрутингу чат-боти активно використовуються для автоматизації первинної комунікації з кандидатами, відповідей на типові запитання та організації співбесід. Їх застосування дозволяє скоротити навантаження на HR-фахівців і пришвидшити процес взаємодії з претендентами [13].

Г. Бей та Г. Середа розглядають інноваційні технології рекрутингу як сукупність сучасних цифрових інструментів, програмних платформ та аналітичних методів, що застосовуються для пошуку, оцінювання та відбору кандидатів. Використання таких технологій дозволяє автоматизувати окремі етапи рекрутингового процесу, підвищити швидкість обробки інформації та покращити якість прийняття управлінських рішень [13]. І. О. Варіс, О. І. Кравчук та І. С. Бацман зазначають, що цифровізація HR-процесів сприяє автоматизації рекрутингу, підвищенню швидкості обробки інформації та покращенню якості управлінських рішень у сфері управління персоналом [15].

У практиці сучасного управління персоналом інноваційні технології можуть застосовуватися на різних етапах рекрутингу. Зокрема, вони використовуються для пошуку кандидатів, первинного відбору резюме, організації комунікації з претендентами, проведення онлайн-співбесід та аналізу ефективності рекрутингових процесів.

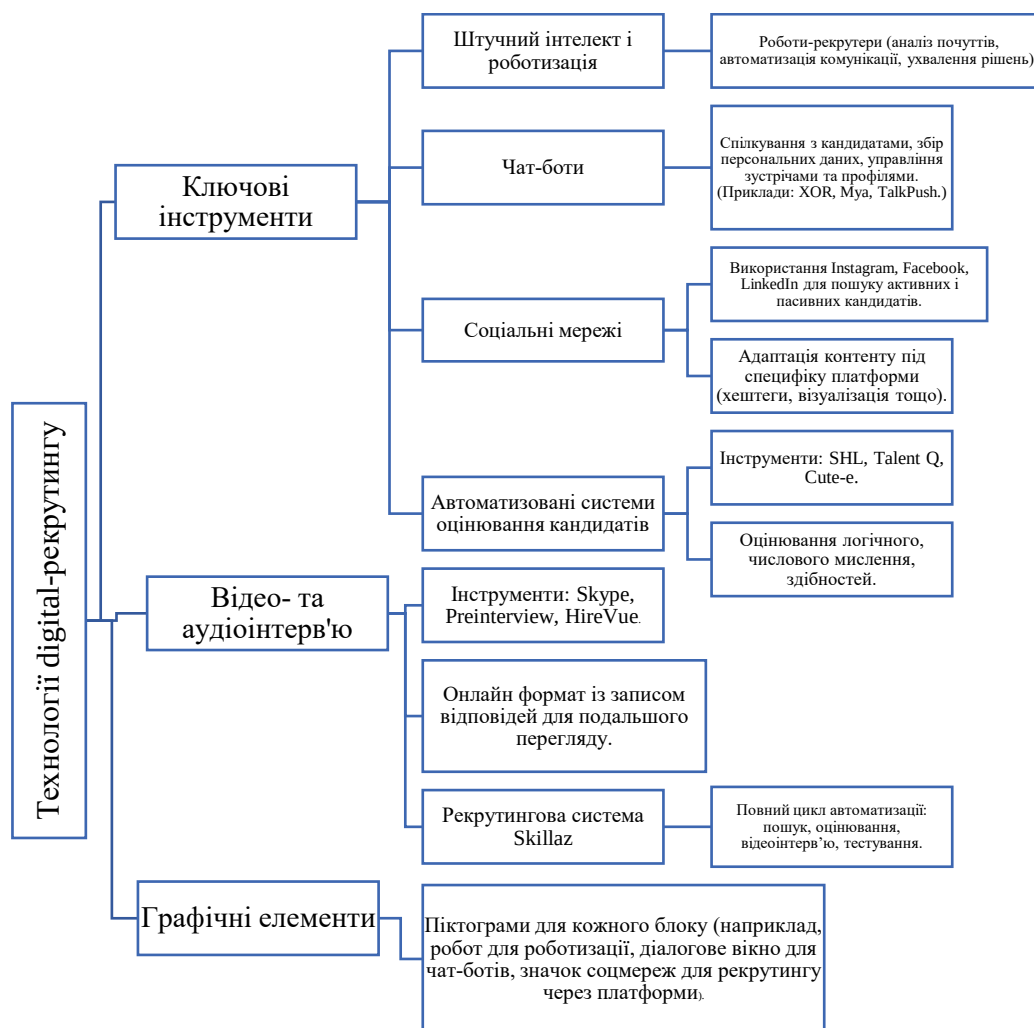


Рисунок 1.1 – Сучасні технології цифрового рекрутингу

Джерело: розроблено автором на основі [46]

З огляду на різноманітність сучасних HR-технологій доцільно систематизувати інноваційні технології рекрутингу за кількома класифікаційними ознаками. До основних із них належать технологічний рівень, етапи рекрутингового процесу, джерела даних для пошуку кандидатів та методи їх оцінювання. Така систематизація дозволяє більш комплексно дослідити особливості використання цифрових HR-інструментів у процесі рекрутингу та визначити їх функціональне призначення на різних етапах підбору персоналу. Крім того, класифікація сучасних технологій дає змогу оцінити їх переваги, обмеження та потенційний вплив на ефективність управління персоналом підприємства. Узагальнену класифікацію інноваційних технологій рекрутингу подано в табл. 1.2 [13; 15; 16; 17].

Таблиця 1.2 – Узагальнена класифікація інноваційних технологій рекрутингу

Класифікаційна ознака	Вид технологій	Характеристика	Приклади використання	Переваги та обмеження (авторський аналіз)
1	2	3	4	5
За технологічним рівнем	ATS-системи (Applicant Tracking Systems)	Програмні системи для автоматизації рекрутингових процесів, зберігання та обробки резюме кандидатів	автоматичне сортування резюме, ведення бази кандидатів	Підвищують швидкість обробки кандидатів, але потребують налаштування та якісних даних
	Чат-боти	Віртуальні помічники для автоматизації комунікації з кандидатами	відповіді на запитання кандидатів, запис на співбесіду	Скорочують навантаження на рекрутера, але обмежені у складній комунікації
	Штучний інтелект (AI)	Алгоритми машинного навчання для аналізу даних кандидатів	автоматичний відбір резюме, прогнозування відповідності кандидата вакансії	Підвищує точність відбору, але існує ризик алгоритмічних упереджень
	CRM-системи для рекрутингу	Платформи управління взаємовідносинами з кандидатами	ведення історії взаємодії з кандидатами	Покращують candidate experience, але потребують інтеграції з іншими системами
За етапами рекрутингового процесу (цільовим призначенням)	Пошук кандидатів	Технології для залучення потенційних кандидатів	job-портали, соціальні мережі	Розширюють охоплення кандидатів, але не гарантують їх якість
	Попередній скринінг	Інструменти для первинного аналізу резюме та анкет	ATS, AI-алгоритми	Економлять час, але можуть відсівати релевантних кандидатів
	Аналітика рекрутингу	Системи збору та аналізу HR-даних	HR-аналітика, Big Data	Дають обґрунтовані рішення, але потребують якісних даних
	Комунікація з кандидатами	Інструменти для підтримки взаємодії з кандидатами	CRM-платформи, чат-боти	Покращують взаємодію, але потребують постійного оновлення
За джерелами даних для пошуку кандидатів	Кар'єрні портали	Онлайн-платформи для публікації вакансій	Work.ua, Rabota.ua	Швидке залучення кандидатів, але висока конкуренція
	Професійні соціальні мережі	Платформи для професійного нетворкінгу	LinkedIn, Djinni	Доступ до пасивних кандидатів, але потребують активного пошуку
	Внутрішні бази кандидатів	Бази даних організації з інформацією про попередніх кандидатів	корпоративні бази резюме	Знижують витрати, але обмежені кількістю кандидатів
	Рекомендаційні системи	Алгоритми підбору кандидатів на основі аналізу даних	автоматичні рекомендації кандидатів	Підвищують якість підбору, але залежать від алгоритмів
	Цифровий слід кандидатів	Аналіз онлайн-активності кандидатів	аналіз профілів та активності в мережі	Дає додаткову інформацію, але існують етичні ризики
За методами оцінювання кандидатів	Психометричні інструменти	Тести для оцінювання когнітивних і поведінкових характеристик	Pymetrics, Arctic Shores	Об'єктивізують оцінку, але не враховують контекст
	AI-аналіз відеоінтерв'ю	Автоматизований аналіз відповідей і поведінки кандидатів під час відеоспівбесіди	HireVue	Сприяє автоматизації оцінювання, але можливі помилки інтерпретації

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
	Онлайн-тестування кандидатів	Використання цифрових тестів для оцінювання професійних та особистісних характеристик кандидатів	TestGorilla, Google Forms	Дозволяє швидко оцінити кандидатів, але потребує якісної розробки тестових завдань
	Відеоінтерв'ю	Проведення дистанційних співбесід із використанням цифрових платформ	Zoom, Microsoft Teams	Скорочують часові витрати та розширюють можливості пошуку кандидатів, але залежать від технічної якості зв'язку
Авторське узагальнення		Інноваційні технології рекрутингу доцільно розглядати як інтегровану систему цифрових інструментів, що охоплює всі етапи рекрутингу та забезпечує автоматизацію, аналітичну підтримку і підвищення якості управлінських рішень		

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 9; 13; 15; 16; 17]

Представлена класифікація демонструє, що сучасний рекрутинг базується на комплексному використанні цифрових платформ, аналітичних інструментів і технологій оцінювання кандидатів. Поєднання таких рішень дозволяє оптимізувати всі етапи рекрутингового процесу – від пошуку кандидатів до їх адаптації в організації.

У сучасній практиці рекрутингу також використовуються психометричні інструменти оцінювання особистісних характеристик кандидатів, зокрема моделі поведінкових типів DISC, які застосовуються для аналізу комунікаційних особливостей, стилів взаємодії та потенційної сумісності працівників у команді [2]. Сучасні системи оцінювання персоналу також можуть включати комплексні психометричні методики, спрямовані на прогнозування професійної ефективності, лідерського потенціалу та особливостей організаційної поведінки кандидатів [5]. І. Кочума та Д. Лакутін також звертають увагу на можливості використання метапрограмного підходу в процесі оцінювання кандидатів, що дозволяє аналізувати поведінкові особливості, стиль мислення та мотиваційні характеристики претендентів під час відбору персоналу [27]. У сучасній практиці рекрутингу також зростає увага до аналізу поведінкових характеристик кандидатів, особливостей комунікації та невербальної взаємодії під час проведення співбесід [36].

Зленко А. М. вважає, що важливу роль у сучасному рекрутингу відіграють системи управління кандидатами (ATS), які дозволяють автоматизувати обробку резюме, формувати бази кандидатів та відстежувати етапи проходження відбору. Використання таких систем значно спрощує роботу HR-фахівців та дозволяє швидше знаходити кандидатів, які відповідають вимогам вакансії [23].

Поширеним інструментом сучасного рекрутингу є також чат-боти, які можуть використовуватися для первинної комунікації з кандидатами. Вони допомагають автоматизувати відповіді на запитання претендентів, організовувати співбесіди та збирати первинну інформацію про кандидатів.

Окрему групу інноваційних технологій становлять інструменти штучного інтелекту та HR-аналітики. Вони дозволяють аналізувати великі обсяги інформації про кандидатів, прогнозувати їхню відповідність вимогам вакансії та оцінювати ефективність різних каналів залучення персоналу. Дослідження М. Шамсі також свідчить, що використання штучного інтелекту в рекрутингу сприяє автоматизації процесів пошуку та оцінювання кандидатів, підвищенню швидкості обробки інформації й розвитку HR-аналітики [11]. Т. Айзенберг підкреслює, що сучасні AI-інструменти у сфері управління людськими ресурсами дозволяють оптимізувати процеси підбору персоналу, автоматизувати первинний скринінг кандидатів та підвищити ефективність міжнародного HR-менеджменту [12]. О. І. Кравчук, І. О. Варіс та Н. Г. Каленська зазначають, що використання штучного інтелекту в HR-менеджменті супроводжується не лише перевагами автоматизації, а й потребує врахування етичних аспектів, прозорості алгоритмів та захисту персональних даних кандидатів [28].

Крім того, важливим джерелом пошуку кандидатів є цифрові платформи та соціальні мережі. Професійні мережі, такі як LinkedIn або спеціалізовані платформи для пошуку роботи, дозволяють роботодавцям знаходити потенційних кандидатів, аналізувати їхній професійний досвід та встановлювати з ними контакт. Соціальні мережі також дедалі активніше використовуються як інструмент цифрового рекрутингу та формування бренду роботодавця, зокрема для пошуку кандидатів і просування вакансій через Instagram та інші онлайн-платформи [30];

47]. Сучасні онлайн-платформи також спрощують доступ кандидатів до міжнародного ринку праці та розширюють можливості дистанційного пошуку вакансій і роботодавців у різних країнах [3; 19; 21]. Для пошуку висококваліфікованих фахівців, зокрема у сфері ІТ, підприємства також використовують міжнародні цифрові платформи та спеціалізовані онлайн-ресурси рекрутингу [44].

Г. Бей, Г. Середа, І. О. Варіс та інші науковці досліджують питання використання інноваційних технологій рекрутингу та зазначають, що цифровізація HR-процесів має не лише переваги, але й певні обмеження. Зокрема, застосування алгоритмів штучного інтелекту може супроводжуватися ризиком виникнення алгоритмічних упереджень, які формуються внаслідок використання історичних даних під час навчання моделей. Крім того, важливими залишаються питання захисту персональних даних кандидатів та забезпечення прозорості процесу відбору [13; 15].

У зв'язку з цим дослідники, зокрема О. В. Кир'янова, О. В. Павлова, О. І. Кравчук, І. О. Варіс та А. Р. Цюпа, підкреслюють необхідність використання збалансованого підходу до цифровізації рекрутингу. Інноваційні технології повинні розглядатися як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень, а не як повна заміна професійної експертної оцінки HR-фахівців [24; 29].

Впровадження інноваційних технологій рекрутингу має важливе значення для системи управління персоналом підприємства. По-перше, їх використання сприяє скороченню часу закриття вакансій, що є важливим фактором підвищення ефективності кадрової політики. По-друге, цифрові інструменти дозволяють зменшити витрати на підбір персоналу та оптимізувати роботу HR-підрозділів. Крім економічного ефекту, Кир'янова О. В. та Кравчук О. І. вважають, що інноваційні технології рекрутингу мають також якісне значення. Завдяки використанню аналітичних інструментів і цифрових платформ підприємства можуть підвищити точність відбору кандидатів та покращити досвід взаємодії претендентів із роботодавцем [24; 29].

Стратегічне значення інноваційних технологій полягає також у можливості формування довгострокового кадрового резерву та розвитку бренду роботодавця. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє підприємствам

підтримувати зв'язок із потенційними кандидатами та залучати найбільш кваліфікованих фахівців. Цифровізація рекрутингу супроводжується певними ризиками, зокрема можливістю алгоритмічної упередженості, проблемами захисту персональних даних кандидатів та залежністю ефективності рекрутингу від якості налаштування цифрових систем.

Отже, використання інноваційних технологій рекрутингу сприяє підвищенню ефективності процесу підбору персоналу, скороченню часу закриття вакансій та покращенню якості взаємодії з кандидатами. Використання ATS-систем, HR-аналітики, цифрових платформ і чат-ботів дозволяє автоматизувати окремі етапи рекрутингу та оптимізувати роботу HR-підрозділів. Водночас ефективність цифрового рекрутингу значною мірою залежить від якості налаштування технологій, професійності HR-фахівців і дотримання етичних принципів під час роботи з персональними даними кандидатів.

1.2. Методичні підходи щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу в організаціях

Сучасні тенденції цифровізації економіки, трансформація ринку праці та посилення конкуренції за кваліфікованих фахівців зумовлюють необхідність удосконалення методичних підходів до організації рекрутингу персоналу. У цих умовах інноваційні технології стають важливим інструментом підвищення ефективності підбору працівників та оптимізації процесів управління людськими ресурсами.

Кир'янова О. В. та Кравчук О. І. зазначають, що методичне забезпечення впровадження інноваційних технологій рекрутингу передбачає формування системи принципів, підходів та інструментів, які визначають логіку використання цифрових HR-технологій у процесі залучення персоналу. Основні принципи впровадження інноваційних технологій рекрутингу подано на рис. 1.2 [24; 29].

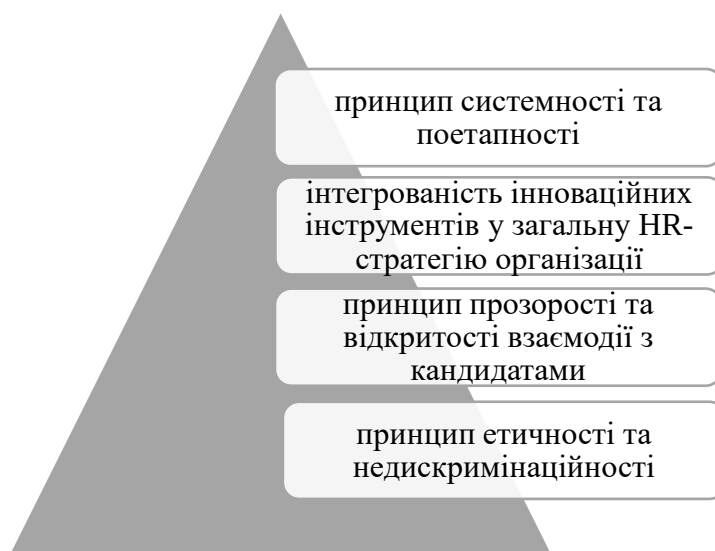


Рисунок 1.2 – Принципи впровадження інноваційних технологій рекрутингу

Джерело: розроблено автором на основі [24; 29]

У науковій літературі виділяють кілька методичних підходів до організації інноваційного рекрутингу, які відображають різні аспекти використання цифрових технологій у кадровому менеджменті.

Зокрема, А. М. Колот наголошує на необхідності системності та узгодженості рекрутингових процедур із загальною кадровою стратегією підприємства [26]. В. М. Даниук підкреслює, що використання інформаційних систем та аналітичних методів дозволяє підвищити об'єктивність відбору персоналу та зменшити вплив суб'єктивних факторів у процесі прийняття кадрових рішень [45].

Водночас сучасні дослідження у сфері цифровізації HR-процесів, зокрема праці О. І. Кравчук та І. О. Варіс, акцентують увагу на тому, що впровадження інноваційних технологій у рекрутинг сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, покращенню комунікації з кандидатами та розвитку HR-аналітики. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо залучення персоналу [15; 29].

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити кілька основних методичних підходів до організації інноваційного рекрутингу (табл. 1.3) [15; 29]. Виділення зазначених підходів зумовлене тим, що вони найбільш повно відображають сучасні напрями цифровізації рекрутингу та особливості використання HR-технологій у процесі підбору персоналу.

Таблиця 1.3 – Основні методичні підходи до організації інноваційного рекрутингу

Підхід	Опис	Застосування
Компетентнісний підхід	Вибір кандидатів на основі ключових компетентностей і поведінкових індикаторів.	Оцінювання не тільки професійних, але й соціальних навичок кандидата, таких як лідерські якості, стресостійкість.
Аналітичний підхід	Використання HR-аналітики, big data та AI для прогнозування успішності кандидатів.	Прогнозування кандидатів, які ймовірно будуть успішними в компанії, на основі обробки даних про їхні навички та досвід.
Процесний підхід	Організація рекрутингу як безперервного процесу з чіткими етапами та метриками ефективності.	Створення чіткої структури для кожного етапу рекрутингу, від пошуку до адаптації нових працівників.
Гібридний підхід	Поєднання традиційних інструментів (інтерв'ю, рекомендації) з цифровими технологіями (чат-боти, ATS, відеоінтерв'ю).	Використання як класичних методів для оцінки кандидатів, так і сучасних технологій для оптимізації процесу наймання.

Джерело: розроблено автором на основі [15; 29]

Узагальнення методичних підходів до організації інноваційного рекрутингу свідчить, що кожен із них відображає окремий аспект управління персоналом. Зокрема, компетентнісний підхід забезпечує якість відбору кандидатів з урахуванням їхніх професійних і поведінкових характеристик, аналітичний – дозволяє використовувати дані для прогнозування ефективності працівників, а процесний – сприяє системності та структурованості рекрутингових процедур. Г. Лопушняк та Р. Миланік підкреслюють, що в сучасних умовах особливого значення набуває розвиток управлінських компетентностей, адаптивності та комунікаційних навичок персоналу, що повинно враховуватися у процесі рекрутингу та оцінювання кандидатів [31].

Водночас жоден із підходів не є універсальним, що зумовлює необхідність їх комплексного застосування. Найбільш ефективним у сучасних умовах є гібридний підхід, який поєднує традиційні методи оцінювання кандидатів із сучасними цифровими технологіями, що дозволяє підвищити об'єктивність, швидкість і результативність рекрутингу.

Отже, методичні підходи до організації інноваційного рекрутингу відображають різні управлінські парадигми використання цифрових технологій у підборі

персоналу. Компетентнісний, аналітичний, процесний та гібридний підходи дозволяють адаптувати рекрутинг до стратегічних цілей організації та специфіки вакансій.

Наступним важливим аспектом методичного забезпечення інноваційного рекрутингу є визначення етапів впровадження цифрових технологій у процес підбору персоналу. У наукових дослідженнях Г. Бей, Г. Середи, І. О. Варіс та інших авторів зазначається, що впровадження інноваційних HR-технологій слід розглядати як поетапний організаційний процес, який передбачає аналіз існуючих процедур наймання, вибір відповідних технологічних інструментів та їх інтеграцію в систему управління персоналом. Етапи впровадження інноваційних технологій рекрутингу в організації подано в табл. 1.4 [13; 15].

Таблиця 1.4 – Етапи впровадження інноваційних технологій рекрутингу в організації

Етап	Опис	Завдання
Аудит поточного процесу добору	Оцінювання існуючих методів рекрутингу, виявлення сильних та слабких місць процесу.	Аналіз існуючого процесу наймання та виявлення потреб у зміні підходів.
Вибір відповідних технологічних рішень	Визначення інструментів, які найбільше підходять для організації з урахуванням специфіки вакансій.	Вибір ATS, AI-рішень, чат-ботів, HR-аналітики тощо.
Навчання рекрутерів та адаптація процесів	Тренінги для рекрутерів з використання нових технологій і методів рекрутингу.	Підготовка рекрутерів до роботи з новими інструментами та адаптація їх до змін.
Тестування та інтеграція інструментів у HRM-систему	Перевірка сумісності нових інструментів з наявними HR-системами і тестування їх ефективності.	Підключення нових технологій до HRM-системи, тестування їх ефективності в реальних умовах.
Моніторинг і постійне вдосконалення результатів	Оцінювання результатів впровадження та постійне вдосконалення рекрутингових процесів.	Моніторинг, збір зворотного зв'язку і вдосконалення на основі отриманих результатів.

Джерело: розроблено автором на основі [13; 15]

Запропонована послідовність етапів дозволяє забезпечити системність цифровізації рекрутингових процесів та підвищити ефективність інтеграції інноваційних HR-технологій у систему управління персоналом організації.

На рис. 1.3 наведено основні методи оцінювання ефективності залучення персоналу через job-портали. Одним із найбільш розповсюджених методів є аналіз коефіцієнта конверсії. Цей показник дозволяє оцінити співвідношення між

кількістю відгуків на вакансію та кількістю кандидатів, які пройшли до наступного етапу відбору, наприклад, інтерв'ю.

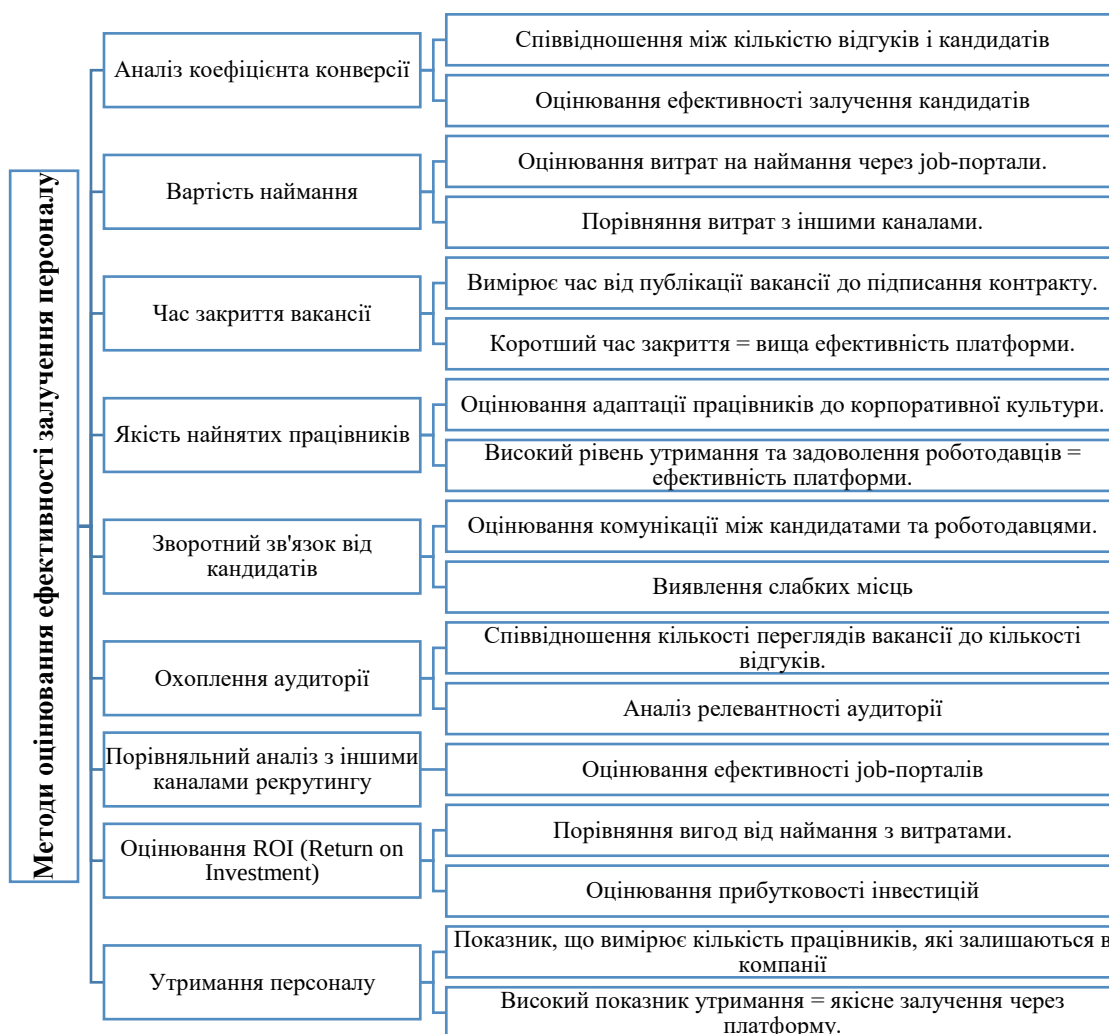


Рисунок 1.3 – Методи оцінювання ефективності залучення персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [23; 24; 29]

Якщо коефіцієнт конверсії низький, це може свідчити про недостатню якість вакансій, їх неконкурентність або неточний опис вимог до кандидатів. Цей показник також вказує на ефективність самого job-порталу, адже різні платформи мають різну аудиторію, що впливає на кількість релевантних відгуків [23; 24; 29].

Ю. Ю. Омельченко, Г. І. Писаревська та А. С. Полянська зазначають, що у практиці управління персоналом найбільш поширеними є кілька ключових методів оцінювання ефективності рекрутингових інструментів [32; 34; 35].

По-перше, важливим показником є коефіцієнт конверсії, який характеризує співвідношення між кількістю отриманих відгуків на вакансію та кількістю кандидатів, що пройшли до наступного етапу відбору. Цей показник дозволяє оцінити якість залучених кандидатів і ефективність обраного каналу рекрутингу.

По-друге, важливим індикатором є час закриття вакансії (time-to-hire), який відображає період від моменту публікації вакансії до прийняття кандидата на роботу. Скорочення цього показника свідчить про ефективну організацію рекрутингового процесу та використання сучасних цифрових інструментів.

По-третє, важливим критерієм є якість найнятих працівників, яка може оцінюватися за результатами їх адаптації, продуктивності праці та тривалості роботи в організації. Цей показник дозволяє оцінити довгострокову ефективність рекрутингових технологій.

По-четверте, застосовується аналіз витрат на наймання (cost-per-hire), який дозволяє визначити економічну ефективність використання різних каналів залучення персоналу.

По-п'яте, важливим методом є аналіз задоволеності кандидатів і менеджерів процесом рекрутингу, що дозволяє оцінити якість комунікації та загальний досвід взаємодії з роботодавцем.

Водночас дослідники Бей Г., Середа Г., Варіс І. О., Кравчук О. І. та Бацман І. С. наголошують, що впровадження інноваційних HR-технологій впливає не лише на операційні показники рекрутингу, а й на довгострокові аспекти розвитку організації. Зокрема, цифровізація HR-процесів може впливати на організаційну культуру, мотивацію працівників та ефективність управління людським капіталом [13; 15]. У зв'язку з цим оцінювання результативності цифрового рекрутингу доцільно здійснювати на основі комплексного поєднання кількісних і якісних показників.

Систематизація основних критеріїв оцінювання результативності впровадження інноваційних технологій рекрутингу подана в табл. 1.5 [22; 32; 34].

Використання зазначених критеріїв оцінювання дозволяє підприємствам більш обґрунтовано визначати ефективність цифрових інструментів рекрутингу та напрями вдосконалення HR-процесів. Представлені критерії дають змогу

здійснювати комплексний аналіз результативності рекрутингу як з операційної, так і зі стратегічної точки зору. Кількісні показники, зокрема час закриття вакансій і вартість наймання, відображають операційну ефективність рекрутингових процесів, тоді як якісні показники (рівень задоволеності кандидатів і менеджерів, якість наймання) характеризують довгострокові результати управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.5 – Критерії оцінювання результативності впровадження інноваційних технологій рекрутингу

Критерій	Опис	Переваги
Скорочення часу закриття вакансій	Час, що витрачається на наймання кандидата від публікації вакансії до прийняття на роботу.	Зменшення часу на закриття вакансій, підвищення ефективності рекрутингу.
Зниження вартості наймання	Вартість наймання одного кандидата, включаючи всі витрати на рекрутинг.	Зниження витрат на процес наймання, зменшення витрат на рекламу вакансій та комунікацію з кандидатами.
Підвищення якості кандидатів	Оцінювання відповідності кандидатів вимогам та корпоративній культурі.	Підвищення ефективності наймання, зниження плинності кадрів, покращення продуктивності працівників.
Рівень задоволеності менеджерів і кандидатів	Оцінювання задоволеності процесом наймання серед менеджерів та кандидатів.	Поліпшення взаємодії з кандидатами та менеджерами, підвищення позитивного іміджу роботодавця.
Ступінь автоматизації та інтеграції HR-аналітики	Рівень автоматизації рекрутингових процесів та інтеграція HR-аналітики для прогнозування успішності кандидатів.	Зниження людського фактору, підвищення точності відбору, полегшення роботи рекрутерів.

Джерело: розроблено автором на основі [22; 32; 34]

Аналіз показує, що найбільш об'єктивну оцінку ефективності рекрутингу можна отримати лише за умови комплексного використання цих критеріїв. Орієнтація виключно на кількісні показники може призвести до зниження якості підбору персоналу, тоді як поєднання кількісних і якісних індикаторів забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Отже, методичні підходи до впровадження інноваційних технологій рекрутингу базуються на комплексному поєднанні цифрових HR-інструментів, аналітичних методів і сучасних підходів до управління персоналом. Використання компетентнісного, аналітичного, процесного та гібридного підходів дозволяє адаптувати рекрутингові процеси до потреб організації, підвищити обґрунтованість кадрових рішень і оптимізувати процедури підбору персоналу. Водночас ефективність цифровізації рекрутингу значною мірою залежить від системності впровадження HR-

технологій, рівня інтеграції аналітичних інструментів та здатності організації поєднувати автоматизовані рішення з професійною експертною оцінкою кандидатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує у структурі групи компаній Fozzy Group, яка здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі, логістики, виробництва та управління активами.

Основною сферою діяльності групи є оптова та роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах, передусім продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Відповідно до КВЕД, ключовим видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах із переважанням продовольчих товарів, напоїв і тютюнових виробів (код 47.11) [33; 39].

Система управління ТОВ «Сільпо-Фуд» побудована за ієрархічною функціонально-регіональною моделлю. Така структура передбачає розмежування повноважень між центральними підрозділами та регіональними представництвами, що сприяє підвищенню ефективності управління масштабною роздрібною мережею. Схематичне відображення організаційної структури підприємства наведено на рис. 2.1 [40].

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується централізованою системою управління з регіональним розподілом магазинів та функціональних підрозділів. Така структура обумовлює значний обсяг кадрової роботи та потребу в постійному забезпеченні підприємства персоналом у різних регіонах України.

Важливу роль у системі управління відіграє офіс персоналу, який координує процеси рекрутингу, адаптації, кадрового адміністрування та розвитку працівників. Значна територіальна розгалуженість мережі та велика чисельність персоналу

формують високе навантаження на HR-підрозділ, особливо у сфері масового підбору персоналу для торговельних підрозділів [42].

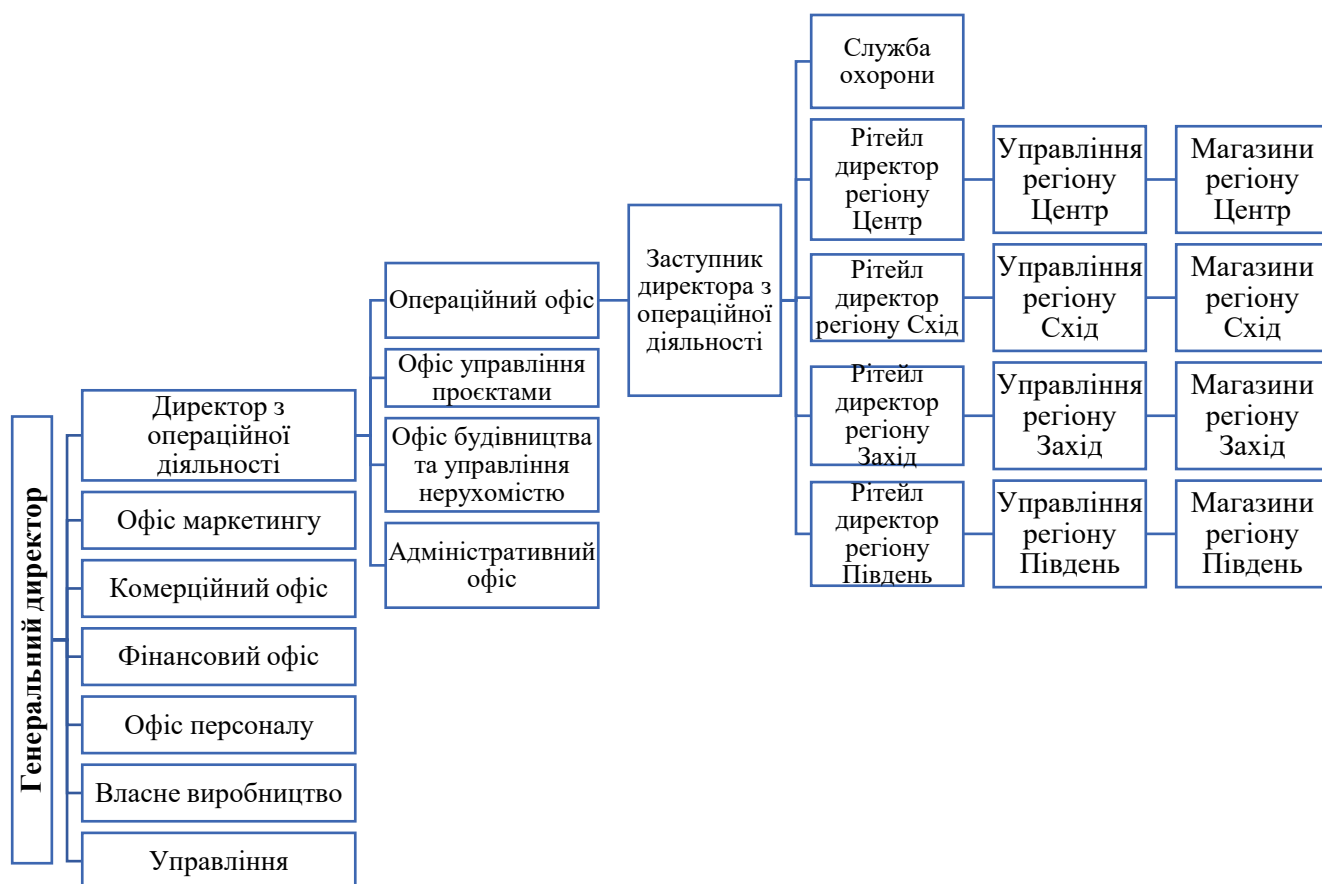


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд».

Джерело: сформовано автором на основі даних представлених підприємством [40]

За таких умов ефективність рекрутингу значною мірою залежить від використання сучасних цифрових HR-технологій, що дозволяють автоматизувати процес пошуку та відбору кандидатів.

У табл. 2.1 подано дані про динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2024 рр [41; 42; 43].

Наведені фінансово-економічні показники підтверджують масштаб діяльності підприємства та значний обсяг кадрових процесів, що зумовлює необхідність ефективної організації рекрутингу персоналу. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про стабільне зростання масштабів діяльності підприємства упродовж 2022–2024 рр.

Таблиця 2.1. – Основні фінансово-економічні показники діяльності організації ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
	2022	2023	2024	2024 до 2023 року		2023 до 2022 року	
				Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
Дохід від реалізації, тис. грн.	69990601	84727987	93017469	8289482	9,78	14737386	21,06
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	50815360	60419457	65098324	4678867	7,74	9604097	18,90
Валовий прибуток, тис. грн.	19175241	24308530	27919145	3610615	14,85	5133289	26,77
Операційні витрати, тис. грн.	21063012	24090345	25938524	1848179	7,67	3027333	14,37
Оборотні активи, тис. грн.	11508199	13025922	13562906	536984	4,12	1517723	13,19
Запаси, тис. грн.	5973572	4819385	7340800	2521415	52,32	-1154187	-19,32
Активи, тис. грн.	33669995	33359567	34144146	784579	2,35	-310428	-0,92
Власний капітал, тис. грн.	-10725619	-10435342	-8519242	1916100	18,36	290277	2,71
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	28397558	29749212	29669224	-79988	-0,27	1351654	4,76
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	15998056	14045697	12994164	-1051533	-7,49	-1952359	-12,20
Рентабельність реалізації (%)	27,40	28,69	30,01	1,32	4,62	1,29	4,72
Рентабельність активів (%)	56,95	72,87	81,77	8,90	12,21	15,92	27,95
Рентабельність власного капіталу (%)	17,6	-2,1	-23,2	-21%	1012	-20	-111,88
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,32	-0,31	-0,25	0,06	-20,24	0,01	-1,80
Коефіцієнт ліквідності	0,19	0,28	0,21	-0,07	-23,98	0,08	41,54
Оборотність активів	2,08	2,53	2,76	0,23	9,01	0,45	21,62

Джерело: сформовано автором на основі[41–43]

Зокрема, спостерігається збільшення доходу від реалізації продукції, валового прибутку та оборотності активів, що характеризує розширення операційної діяльності підприємства.

В умовах високої конкуренції на ринку праці та значної кількості операційних вакансій підприємство потребує постійного вдосконалення інструментів рекрутингу персоналу. Особливо актуальним є використання цифрових технологій для

автоматизації процесів пошуку, комунікації з кандидатами та первинного відбору претендентів.

Аналіз соціально-демографічних характеристик персоналу підприємства є важливим інструментом оцінювання кадрового потенціалу, рівня ефективності управління персоналом та обґрунтування напрямів його розвитку. Відповідні дані щодо соціально-демографічних та трудових характеристик персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.2 [38].

Таблиця 2.2 – Соціальні, демографічні та трудові показники підприємства «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Найменування показників	2022	2023	2024	2024 до 2023 року Абсол.	2024 до 2023 року Відн., %	2023 до 2022 року Абсол.	2023 до 2022 року Відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу	32458	29137	30292	1155	3,96	-3321	-10,23
Чисельність працівників за статтю:							
– Чоловіки	12984	11655	12420	765	6,56	-1329	-10,24
– Жінки	19474	17482	17872	390	2,23	-1992	-10,23
Чисельність працівників за віком:							
– До 30 років	10980	9650	10350	700	7,25	-1330	-12,11
– 30–50 років	16025	14520	14890	370	2,55	-1505	-9,39
– Понад 50 років	5453	4967	5052	85	1,71	-486	-8,91
Середній вік працівників	36,9	37,4	37,3	-0,1	-0,27	0,5	1,36
Чисельність працівників за стажем роботи:							
– До 5 років	19840	16895	17120	225	1,33	-2945	-14,84
– 5–10 років	7420	6905	7820	915	13,25	-515	-6,94
– Понад 10 років	5198	5337	5352	15	0,28	139	2,67

Джерело: сформовано автором на підставі даних [38]

Аналіз соціально-демографічних та трудових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про значний масштаб кадрових процесів на підприємстві та високе навантаження на систему управління персоналом. Коливання середньооблікової чисельності працівників упродовж 2022–2024 рр. вказує на нестабільність кадрового забезпечення, що є характерним для сфери роздрібної торгівлі та потребує постійного залучення нових працівників.

Дослідження вікової структури персоналу показало одночасне зростання частки молодих працівників та працівників віком понад 50 років. Це свідчить про

необхідність використання диференційованих підходів до управління персоналом, адаптації та мотивації різних вікових категорій працівників. При цьому саме молоді працівники характеризуються вищим рівнем плинності кадрів, що підвищує потребу підприємства у швидкому та безперервному рекрутингу.

Аналіз структури персоналу за стажем роботи показав значну частку працівників зі стажем до 5 років, що свідчить про високу інтенсивність оновлення кадрового складу. За таких умов важливого значення набуває ефективність процесів підбору, адаптації та утримання персоналу.

Особливе значення у структурі управління ТОВ «Сільпо-Фуд» має офіс персоналу, який забезпечує реалізацію кадрової політики підприємства та координацію процесів управління людськими ресурсами. Діяльність HR-підрозділу спрямована на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, організацію процесів рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку персоналу [38].

З огляду на значні масштаби діяльності підприємства та територіальну розгалуженість мережі магазинів, система управління персоналом характеризується високою інтенсивністю кадрових процесів. Найбільше навантаження припадає на процеси масового підбору працівників торговельного залу, касирів, логістичного персоналу та працівників власного виробництва. За таких умов ефективність роботи офісу персоналу значною мірою впливає на стабільність функціонування підприємства та якість обслуговування покупців.

Важливою складовою діяльності HR-підрозділу є організація рекрутингу персоналу. Для пошуку кандидатів підприємство використовує job-портали, корпоративний сайт, соціальні мережі та внутрішні рекомендації працівників. Водночас значний обсяг вакансій і високий рівень кадрової мобільності формують потребу у швидкому закритті вакансій та оптимізації процесів підбору персоналу.

Крім того, значна чисельність персоналу та постійне оновлення кадрового складу підвищують навантаження на HR-службу підприємства. Це обумовлює необхідність використання сучасних цифрових HR-технологій, які дозволяють автоматизувати окремі етапи рекрутингу, скоротити час пошуку кандидатів та підвищити ефективність кадрового забезпечення підприємства.

Був проведений аналіз показників руху персоналу в «Сільпо-Фуд» з 2022 по 2024 рік, який представлено в табл. 2.3 [38].

Таблиця 2.3 – Показники руху та плинності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, +/-			
	2022	2023	2024	2024 до 2023 року		2023 до 2022 року	
				Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32458	29137	30292	1155	4	-3321	-10
2. Прийнято працівників, осіб	11642	17292	21205	3913	23	5650	49
3. Вибуло працівників, осіб	23755	18056	19390	1334	7	-5699	-24
Коефіцієнт обороту з приймання	35,87	59,35	70,00	10,65	17,95	23,48	65,46
Коефіцієнт обороту зі звільнення	73,19	61,97	64,01	2,04	3,29	-11,22	-15,33
Коефіцієнт плинності кадрів	18,14	15,86	10,75	-5,11	-32,22	-2,28	-12,57
Частка звільнень за власним бажанням	20,95	17,91	13,36	-4,55	-25,40	-3,04	-14,51
Частка звільнень через умови праці	3,84	3,84	3,43	-0,41	-10,68	0,00	0,00
Частка звільнень через рівень оплати праці	6,48	6,31	4,45	-1,86	-29,48	-0,17	-2,62

Джерело: сформовано автором на підставі даних [38]

Аналіз показників руху та плинності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр. свідчить про високу інтенсивність кадрових процесів, що є характерним для підприємств сфери роздрібної торгівлі. Значні обсяги прийняття та звільнення працівників формують постійне навантаження на систему управління персоналом і потребують безперервного процесу рекрутингу.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання кількості прийнятих працівників. У 2024 році підприємством було прийнято 21205 осіб, що на 23% більше порівняно з 2023 роком. Одночасно зберігається високий рівень звільнення персоналу, хоча у 2023 році кількість вибулих працівників скоротилася на

24% порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про значну кадрову мобільність та необхідність постійного оновлення персоналу.

Результати аналізу показують, що коефіцієнт обороту з прийняття має тенденцію до зростання та у 2024 році досяг 70%, що свідчить про активізацію процесів наймання персоналу. Коефіцієнт обороту зі звільнення залишається високим, перевищуючи 60%, що вказує на збереження проблеми нестабільності кадрового складу підприємства. Такий рівень кадрової мобільності свідчить про високу інтенсивність процесів рекрутингу та потребу підприємства у використанні цифрових інструментів для швидкого закриття вакансій.

Позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта плинності кадрів із 18,14% у 2022 році до 10,75% у 2024 році. Це може свідчити про часткове покращення кадрової політики підприємства та підвищення ефективності процесів адаптації персоналу. Разом із тим рівень плинності залишається достатньо високим, що характерно для сфери ритейлу та потребує подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Аналіз причин звільнення працівників показав, що найбільшу частку становлять звільнення за власним бажанням. Хоча їх частка у 2024 році знизилася до 13,36%, це свідчить про наявність факторів, які впливають на рівень задоволеності працівників умовами праці та організацією роботи. Крім того, певна частина працівників звільняється через рівень оплати праці та умови роботи, що підтверджує необхідність удосконалення системи мотивації персоналу.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про високий рівень кадрової мобільності та значне навантаження на HR-службу ТОВ «Сільпо-Фуд». Значні обсяги прийняття та звільнення працівників формують потребу у постійному й оперативному закритті вакансій, особливо для масових категорій персоналу. За таких умов особливого значення набуває використання інноваційних технологій рекрутингу, які дозволяють автоматизувати окремі етапи пошуку та відбору кандидатів, скоротити час наймання персоналу й підвищити ефективність кадрового забезпечення підприємства.

2.2. Аналіз існуючих методів та інструментів рекрутингу персоналу на підприємстві

Ефективність діяльності будь-якого торговельного підприємства значною мірою залежить від якості формування персоналу, що особливо актуально для мережевого ритейлу. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» рекрутинг є безперервним процесом, оскільки підприємство характеризується великою чисельністю працівників, високою динамікою руху кадрів і потребою у швидкому закритті вакансій.

На підприємстві функції підбору персоналу покладені на HR-відділ та керівників структурних підрозділів. Рекрутинг здійснюється з використанням як внутрішніх, так і зовнішніх джерел пошуку кандидатів.

Основні етапи процесу рекрутингу ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено на рис. 2.2.

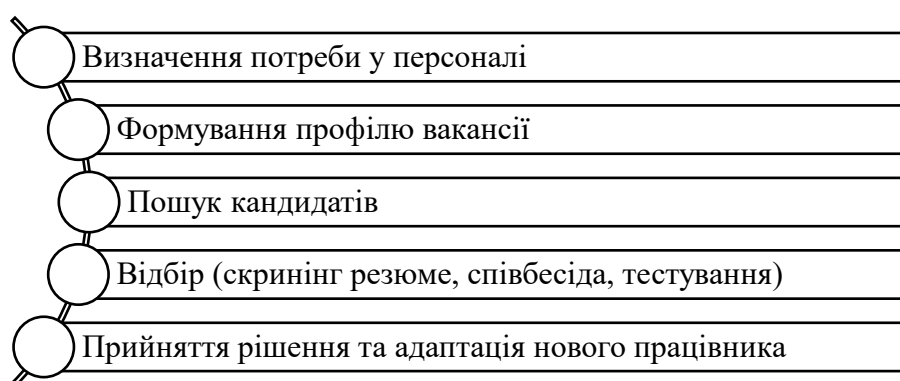


Рисунок 2.2 – Основні етапи процесу рекрутингу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: сформовано автором на підставі наданих даних підприємством

У структурі підприємства найбільша потреба у підборі спостерігається за такими посадами: продавці-консультанти, касири, кухарі, комплектувальники онлайн-замовлень, адміністратори торгового залу.

У практиці ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовується поєднання різних каналів рекрутингу, що дозволяє охоплювати різні сегменти ринку праці та забезпечувати потребу підприємства у персоналі. У структурі джерел підбору персоналу переважають цифрові канали рекрутингу, зокрема онлайн-платформи та соціальні мережі, роль яких упродовж останніх років поступово зростає. Аналіз структури джерел рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура джерел рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр., %

Джерело підбору	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2022, в.п.
Онлайн-платформи	29	31	34	+5
Соціальні мережі	16	17	19	+3
Внутрішній рекрутинг	15	15	15	0
Рекомендації працівників	17	17	16	-1
Центр зайнятості	13	11	9	-4
Інші джерела	10	9	7	-3
Разом	100	100	100	–

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішньої HR-аналітики підприємства та [38].

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про поступову зміну структури джерел рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у напрямі активнішого використання цифрових каналів підбору кадрів. Протягом 2022–2024 рр. найбільше зросла частка онлайн-платформ та соціальних мереж, що підтверджує посилення ролі цифрового рекрутингу у процесі пошуку кандидатів. Позитивна динаміка також характерна для внутрішнього рекрутингу, що свідчить про розвиток кадрового резерву підприємства та використання можливостей кар'єрного просування працівників. Водночас частка традиційних каналів пошуку персоналу, зокрема центрів зайнятості та інших офлайн-джерел, поступово скорочується. Загалом структура джерел рекрутингу підприємства демонструє тенденцію до цифровізації процесу підбору персоналу та підвищення ефективності використання сучасних HR-технологій.

На підприємстві використовуються такі методи підбору: масовий рекрутинг, прямий пошук, внутрішній конкурс, реферальний рекрутинг, цифровий рекрутинг (табл. 2.5) [47].

Таблиця 2.5 – Характеристика методів рекрутингу, що застосовуються у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Метод	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Масовий рекрутинг	Лінійний персонал	Швидкість, великий вибір	Висока плинність
Внутрішній рекрутинг	Адміністративні посади	Мотивація працівників	Обмежений вибір
Реферальний рекрутинг	Лінійний персонал	Надійність кандидатів	Можлива суб'єктивність
Цифровий рекрутинг	Усі категорії	Широке охоплення	Витрати часу на відбір
Прямий пошук	Управлінські посади	Якість кандидатів	Висока вартість

Джерело: сформовано автором на підставі даних [38]

Динаміка використання методів рекрутингу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка використання методів рекрутингу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр., % від загальної кількості вакансій

Метод	2022	2023	2024
Масовий рекрутинг	48	46	44
Цифровий рекрутинг	18	22	26
Внутрішній рекрутинг	14	15	16
Реферальний рекрутинг	12	11	10
Прямий пошук	8	6	4
Разом	100	100	100

Джерело: сформовано автором на підставі даних [38]

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про поступову трансформацію системи рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у напрямі цифровізації та впровадження сучасних HR-технологій. Протягом 2022–2024 років найбільшу частку у структурі методів підбору персоналу займав масовий рекрутинг, що пояснюється специфікою діяльності підприємства та постійною потребою у лінійному персоналі. Водночас його частка поступово скорочувалася – з 48% у 2022 році до 44% у 2024 році, що свідчить про поступову диверсифікацію методів рекрутингу.

Натомість спостерігається стійке зростання частки цифрового рекрутингу: з 18% у 2022 році до 26% у 2024 році. Це підтверджує активізацію використання онлайн-платформ, соціальних мереж, автоматизованих систем пошуку кандидатів та інших цифрових інструментів у процесі підбору персоналу. Зростання ролі digital-рекрутингу відповідає сучасним тенденціям цифровізації HR-процесів та сприяє підвищенню швидкості закриття вакансій. Частка внутрішнього підбору персоналу також демонструє позитивну динаміку – з 14% до 16%. Це свідчить про прагнення підприємства розвивати кадровий резерв, використовувати потенціал власних працівників та підвищувати рівень їх мотивації шляхом кар’єрного просування.

Водночас частка реферального рекрутингу поступово знизилася з 12% до 10%, що може бути пов’язано зі зменшенням ефективності рекомендаційного підбору або переорієнтацією підприємства на більш масштабні цифрові канали

пошуку кандидатів. Найменшу частку у структурі методів рекрутингу займає прямий пошук персоналу, показник якого скоротився з 8% у 2022 році до 4% у 2024 році.

Для більш наочного відображення змін у структурі методів рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2024 рр. доцільно подати отримані результати у вигляді графічного матеріалу, що представлено на рис. 2.4.

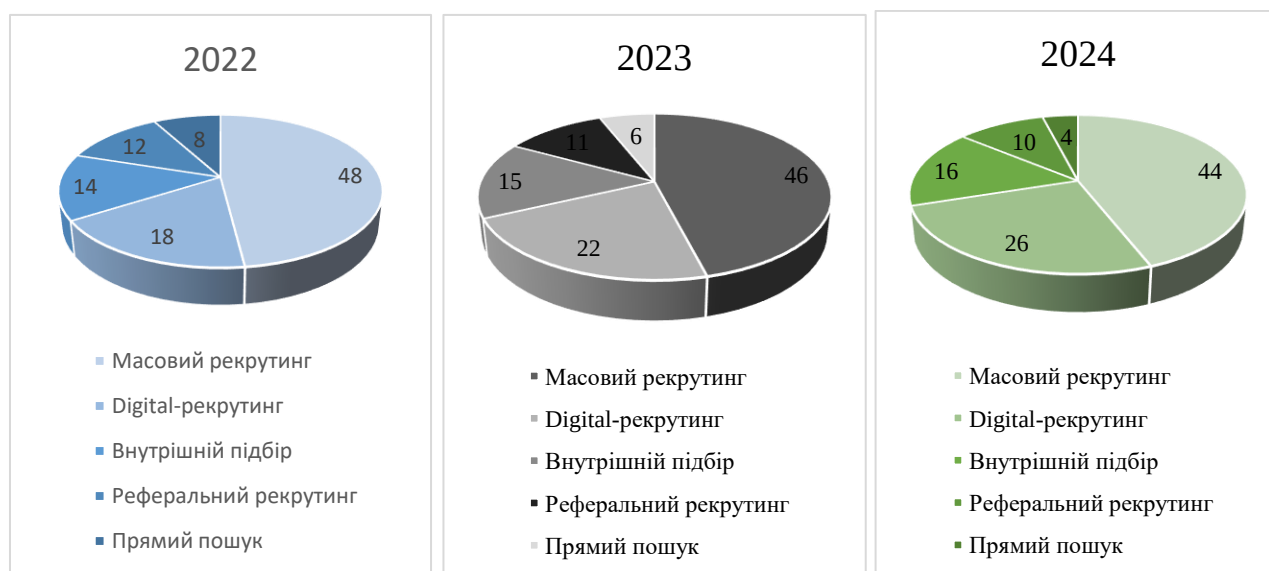


Рис. 2.4. Динаміка використання методів рекрутингу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на підставі даних табл. 2.6

У 2022–2024 роках ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно впроваджувало цифрові HR-інструменти, що проявилось у використанні ATS-систем, онлайн-інтерв'ю та автоматизованого скринінгу резюме. Це дозволило скоротити середній час закриття вакансії приблизно на 15% та підвищити якість відбору.

Попри позитивну динаміку, у процесі аналізу виявлено:

- збереження високої потреби у масовому рекрутингу;
- значну залежність від онлайн-ресурсів;
- недостатній розвиток бренду роботодавця;
- потребу у вдосконаленні аналітики ефективності каналів підбору.

В умовах цифровізації HR-процесів важливого значення для підприємства набуває використання інноваційних технологій рекрутингу, які дозволяють автоматизувати окремі етапи підбору персоналу, підвищити швидкість обробки

кандидатів та покращити якість наймання. Для підприємств сфери роздрібно́ї торгівлі особливо актуальним є використання ATS-систем, онлайн-співбесід, HR-аналітики, чат-ботів та digital-каналів комунікації з кандидатами.

З метою оцінювання рівня використання інноваційних технологій рекрутингу в ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно проаналізувати відповідні показники за 2022–2024 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Використання інноваційних HR-технологій у процесі рекрутингу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023–2025 рр.

Показники	2022	2023	2024
Частка вакансій, оброблених через ATS-системи, %	31	49	68
Кількість проведених онлайн-співбесід, од.	2150	3480	4970
Частка автоматизованого скринінгу резюме, %	28	41	59
Кількість звернень через HR-чат-боти, од.	860	1790	3260
Частка використання HR-аналітики під час підбору персоналу, %	22	37	51
Кількість кандидатів, залучених через LinkedIn та соціальні мережі, осіб	1940	2870	4210

Джерело: сформовано автором на підставі даних [38]

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить про активізацію використання інноваційних HR-технологій у процесі рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2022–2024 років. Зокрема, частка вакансій, які оброблялися через ATS-системи, зросла з 31% у 2022 році до 68% у 2024 році. Це свідчить про поступову автоматизацію процесу підбору персоналу та впровадження цифрових HR-рішень у діяльність підприємства.

Суттєво зросла кількість проведених онлайн-співбесід – з 2150 у 2022 році до 4970 у 2024 році. Така динаміка пояснюється активним використанням дистанційних форматів комунікації з кандидатами, що дозволяє скоротити час відбору персоналу та оптимізувати витрати на рекрутинг.

Позитивною тенденцією є також збільшення частки автоматизованого скринінгу резюме – з 28% до 59%, що свідчить про використання сучасних цифрових інструментів для первинного оцінювання кандидатів. Це дозволяє прискорити процес аналізу резюме та зменшити навантаження на HR-фахівців.

Кількість звернень через HR-чат-боти у 2024 році зросла майже у чотири рази порівняно з 2022 роком, що підтверджує ефективність автоматизованих засобів

комунікації з кандидатами та підвищення рівня digital-взаємодії підприємства з потенційними працівниками.

Крім того, зросла частка використання HR-аналітики у процесі підбору персоналу, а також кількість кандидатів, залучених через LinkedIn та соціальні мережі. Це свідчить про посилення ролі цифрового рекрутингу та сучасних інформаційних технологій у системі управління персоналом підприємства.

Для більш детального оцінювання ефективності системи рекрутингу персоналу доцільно використати ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють кількісно оцінити результативність процесу наймання, його швидкість, вартість та якість. Аналіз KPI рекрутингу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснено на основі показників руху персоналу та особливостей організації підбору кадрів.

Узагальнену характеристику ключових показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні KPI рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

KPI	Характеристика показника	Аналіз для підприємства
Time-to-hire (час закриття вакансії)	Період від відкриття вакансії до прийняття кандидата	Високі обсяги наймання (21205 осіб у 2024 р.) свідчать про інтенсивний рекрутинг і необхідність скорочення часу закриття вакансій
Cost-per-hire (вартість наймання)	Сукупні витрати на підбір одного працівника	Значна плинність персоналу збільшує витрати на наймання, що знижує економічну ефективність рекрутингу
Коефіцієнт конверсії кандидатів	Частка кандидатів, що переходять між етапами відбору	Зменшення звільнень через невідповідність посаді свідчить про покращення якості відбору
Якість наймання (quality of hire)	Відповідність кандидатів вимогам і їх результативність	Зниження звільнень за дисциплінарними причинами вказує на підвищення якості підбору персоналу
Рівень плинності персоналу	Частка працівників, які звільняються	Плинність залишається високою (понад 60%), що є ключовою проблемою HR-системи підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі даних [47]

Аналіз даних свідчить про високу інтенсивність процесів рекрутингу в ТОВ «Сільпо-Фуд», що зумовлено масштабами мережі та критичним рівнем плинності кадрів, який перевищує 60%. Показник часу закриття вакансій безпосередньо впливає на стабільність роботи магазинів, оскільки залучення понад 21 тисячі осіб на

рік потребує максимально швидкої обробки заявок. Висока вартість наймання в поєднанні з плінністю персоналу створює значне фінансове навантаження на підприємство, знижуючи загальну економічну ефективність кадрової політики.

Водночас зростання показників якості підбору та покращення конверсії на етапах відбору вказують на точність діючих методик оцінювання кандидатів, що дозволило зменшити кількість звільнень через невідповідність посаді. Таким чином, попри ефективну роботу воронки масового підбору, головною проблемою залишається утримання персоналу, що потребує перегляду стратегії адаптації для зниження загальних витрат на рекрутинг.

Аналіз часу закриття вакансій (Time to hire) у ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.9. Даний показник характеризує тривалість процесу підбору персоналу від моменту відкриття вакансії до офіційного прийняття працівника на роботу та є одним із ключових індикаторів ефективності рекрутингу.

Для підприємств сфери роздрібної торгівлі швидкість закриття вакансій має особливе значення, оскільки нестача персоналу може негативно впливати на рівень обслуговування клієнтів, продуктивність праці та безперервність операційної діяльності. Саме тому скорочення часу підбору персоналу є важливим напрямом удосконалення HR-процесів підприємства.

На тривалість закриття вакансій впливають різні фактори, серед яких рівень автоматизації рекрутингу, використання digital-каналів пошуку кандидатів, складність вакансії, кількість етапів відбору та ситуація на ринку праці. В умовах цифровізації особливого значення набуває використання ATS-систем, онлайн-платформ та відеоінтерв'ю, які дозволяють оптимізувати процес наймання персоналу.

Таблиця 2.9 – Динаміка часу закриття вакансій у ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр.

Категорія персоналу	2022, днів	2023, днів	2024, днів	Абсолютне відхилення 2024–2023	Абсолютне відхилення 2023–2022
Лінійний персонал	16	14	13	-1	-2
Адміністративний персонал	24	22	20	-2	-2
Управлінський персонал	31	29	27	-2	-2
Середній показник	20	18	17	-1	-2

Джерело: сформовано автором на підставі наданих даних підприємством

Дані табл. 2.9 свідчать про скорочення часу закриття вакансій за всіма категоріями персоналу. Найбільш помітне скорочення тривалості підбору спостерігається для адміністративного та управлінського персоналу, що може бути пов'язано з активнішим використанням цифрових HR-інструментів та оптимізацією процесів рекрутингу. Водночас для лінійного персоналу також характерна позитивна динаміка, зумовлена використанням масового та digital-рекрутингу. Загалом середній показник time-to-hire зменшився на 15%, що свідчить про підвищення оперативності HR-процесів підприємства.

Аналіз вартості наймання (Cost per hire) у ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.10. Показник cost-per-hire характеризує сукупні витрати підприємства на залучення та наймання одного працівника. До складу таких витрат належать витрати на розміщення вакансій, використання онлайн-платформ пошуку персоналу, оплату праці рекрутерів, проведення співбесід, тестування кандидатів та організацію процесу адаптації нових працівників.

Для підприємств сфери роздрібної торгівлі аналіз вартості наймання персоналу є важливим інструментом оцінювання ефективності HR-процесів, оскільки значні обсяги рекрутингу безпосередньо впливають на рівень витрат підприємства. Використання інноваційних технологій рекрутингу, зокрема ATS-систем, digital-рекрутингу та автоматизованого скринінгу кандидатів, дозволяє оптимізувати процес підбору персоналу та знизити витрати на наймання.

Таблиця 2.10 – Динаміка показника cost-per-hire у ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр., грн.

Категорія персоналу	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2024-2023	2023-2022
Лінійний персонал	2100	2200	2300	100	100
Адміністративний персонал	4200	4400	4600	200	200
Управлінський персонал	7800	8000	8300	300	200
Середній показник	3367	3533	3733	200	166

Джерело: сформовано автором на підставі наданих даних підприємством

Аналіз даних табл. 2.10 свідчить про поступове зростання вартості наймання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2022–2024 років. Найнижчі витрати характерні для підбору лінійного персоналу, де показник збільшився з 2100 грн у 2022 році до 2300 грн у 2024 році. Це пояснюється масовим характером наймання та використанням стандартизованих процедур рекрутингу.

Для адміністративного персоналу вартість наймання зросла з 4200 грн до 4600 грн, що пов'язано з необхідністю проведення додаткових етапів оцінювання кандидатів та використанням більш спеціалізованих каналів пошуку персоналу.

Найвищі витрати спостерігаються при підборі управлінського персоналу, де показник у 2024 році досяг 8300 грн. Це обумовлено складністю пошуку кваліфікованих кандидатів, використанням прямого пошуку та значними витратами часу на проведення співбесід і професійного оцінювання.

У цілому середня вартість наймання персоналу на підприємстві зросла з 3367 грн. у 2022 році до 3733 грн. у 2024 році. Така динаміка свідчить про зростання витрат на рекрутинг, що пов'язано з посиленням конкуренції на ринку праці та необхідністю використання сучасних digital-інструментів підбору персоналу.

Незважаючи на підвищення ефективності рекрутингу, вартість наймання демонструє помірне зростання, що пов'язано з інвестиціями у digital-інструменти та розвиток бренду роботодавця. Найбільші витрати традиційно припадають на управлінський персонал через складність відбору.

Для оцінювання результативності процесу рекрутингу важливим показником є коефіцієнт відбору кандидатів, який характеризує співвідношення між кількістю кандидатів та чисельністю прийнятих працівників. Даний показник дозволяє оцінити ефективність первинного скринінгу кандидатів, якість рекрутингових каналів та результативність процесу відбору персоналу. Аналіз коефіцієнта відбору кандидатів у ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.11.

Аналіз даних табл. 2.11 свідчить про поступове зростання кількості кандидатів у ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2022–2024 років. Зокрема, у 2024 році кількість кандидатів досягла 2140 осіб, що на 290 осіб більше порівняно з 2022 роком. Одночасно зросла і кількість прийнятих працівників – з 267 до 300 осіб. Водночас

коефіцієнт відбору кандидатів має тенденцію до незначного зниження – з 14,4% у 2022 році до 14,0% у 2024 році.

Таблиця 2.11 – Коефіцієнт відбору кандидатів у ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Кількість кандидатів	1850	1980	2140
Кількість прийнятих	267	279	300
Коефіцієнт відбору кандидатів, %	14,4	14,1	14,0

Джерело: сформовано автором на підставі наданих даних підприємством

Важливим показником результативності процесу рекрутингу є рівень закриття вакансій, який характеризує співвідношення між кількістю відкритих та фактично закритих вакансій протягом певного періоду. Даний показник дозволяє оцінити ефективність роботи HR-служби, результативність використання каналів пошуку персоналу та загальну здатність підприємства забезпечувати кадрові потреби. Аналіз рівня закриття вакансій у ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Рівень закриття вакансій у ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Відкрито вакансій	1840	2010	2230
Закрито вакансій	1685	1844	2071
Рівень закриття, %	91,6	91,7	92,9

Джерело: сформовано автором на підставі наданих даних підприємством

Аналіз даних табл. 2.12 свідчить про стабільно високий рівень закриття вакансій у ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2022–2024 років. У 2024 році на підприємстві було відкрито 2230 вакансій, з яких успішно закрито 2071, що забезпечило рівень закриття вакансій на рівні 92,9%.

Порівняно з 2022 роком кількість відкритих вакансій зросла з 1840 до 2230, що свідчить про значну потребу підприємства у персоналі та високий рівень кадрової мобільності. Одночасно збільшилася й кількість закритих вакансій – з 1685 до 2071.

Незважаючи на зростання обсягів рекрутингу, підприємству вдалося підтримувати стабільно високий рівень закриття вакансій – понад 91% упродовж усього досліджуваного періоду. Це свідчить про достатньо ефективну організацію процесу

рекрутингу та результативність використання сучасних HR-технологій у процесі підбору персоналу.

Позитивна динаміка показника підтверджує, що використання онлайн-платформ пошуку персоналу, ATS-систем та автоматизації окремих етапів рекрутингу сприяє підвищенню оперативності й результативності кадрового забезпечення підприємства.

Важливим показником ефективності процесу рекрутингу є частка працівників, які успішно проходять випробувальний термін. Даний показник характеризує якість підбору персоналу, відповідність кандидатів вимогам посади та результативність процедур оцінювання під час наймання. Аналіз частки працівників, які успішно пройшли випробувальний термін у ТОВ «Сільпо-Фуд», наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Частка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2022	2023	2024
Прийнято працівників	1685	1844	2071
Пройшли випробувальний термін	1392	1568	1813
Частка, %	82,6	85,0	87,5

Джерело: сформовано автором на підставі наданих даних підприємством

Аналіз даних табл. 2.13 свідчить про позитивну динаміку показника успішного проходження випробувального терміну працівниками ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2022–2024 років. У 2024 році частка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, становила 87,5%, що на 4,9 в.п. більше порівняно з 2022 роком.

Зростання даного показника свідчить про підвищення якості процесу підбору персоналу та більш ефективне оцінювання кандидатів на етапі рекрутингу. Це може бути пов'язано з активнішим використанням цифрового рекрутингу, автоматизованого скринінгу резюме, ATS-систем та сучасних методів оцінювання кандидатів.

Крім того, позитивна динаміка показника підтверджує покращення відповідності кандидатів вимогам вакансій, а також підвищення ефективності процедур адаптації нових працівників на підприємстві.

Отже, результати аналізу свідчать про поступове вдосконалення системи рекрутингу персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» та підвищення результативності використання інноваційних HR-технологій у процесі підбору персоналу.

2.3. Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Оцінювання ефективності процесу рекрутингу персоналу є важливим елементом аналізу системи управління людськими ресурсами підприємства, оскільки дозволяє визначити якість підбору кадрів, швидкість закриття вакансій, рівень задоволеності працівників та результативність функціонування HR-служби. На відміну від загального аналізу кадрового потенціалу, у даному підрозділі увага зосереджена саме на оцінюванні ефективності рекрутингових процесів.

Для комплексної оцінки ефективності рекрутингу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» було використано поєднання кількісних і якісних методів аналізу, зокрема показники ефективності (KPI) та результати анкетування працівників.

Результати аналізу ключових показників ефективності рекрутингу свідчать, що процес підбору персоналу на підприємстві характеризується високою інтенсивністю. Значні обсяги прийому працівників, зокрема у 2024 році, вказують на постійну потребу в кадрах та значне навантаження на HR-службу. Це зумовлює необхідність оптимізації процесу рекрутингу та скорочення часу закриття вакансій.

Водночас високий рівень плинності персоналу, що перевищує 60%, негативно впливає на ефективність рекрутингу, оскільки призводить до постійної потреби у залученні нових працівників та збільшення витрат на їх підбір. Така ситуація свідчить про наявність системних проблем у процесі наймання та адаптації персоналу.

З метою більш глибокого оцінювання ефективності процесу рекрутингу було проведено анкетування працівників ТОВ «Сільпо-Фуд». В опитуванні взяли участь 60 працівників різних категорій персоналу, які були прийняті на роботу у 2022–

2024 роках. До складу респондентів увійшли працівники лінійних посад, адміністративного персоналу та окремі представники керівного складу структурних підрозділів підприємства. Опитування проводилося анонімно у форматі онлайн-анкетування, що дозволило забезпечити більш об'єктивне оцінювання процесу рекрутингу та адаптації персоналу на підприємстві. Анкета включала питання, спрямовані на оцінку якості підбору персоналу, відповідності роботи очікуванням, ефективності адаптації та організації рекрутингового процесу (табл. 2.14).

Результати анкетування свідчать, що ефективність процесу рекрутингу на підприємстві оцінюється працівниками переважно як середня, що підтверджує наявність певних недоліків у системі наймання.

Значна частка респондентів (40%) зазначила, що під час працевлаштування виникали труднощі, що може свідчити про недостатню організацію рекрутингового процесу або складність процедур відбору.

Таблиця 2.14 – Результати анкетування працівників щодо ефективності рекрутингу

Питання	Варіанти відповіді	Частка, %
1	2	3
1. Як Ви оцінюєте процес наймання персоналу?	Високий	25,0
	Середній	50,0
	Низький	25,0
2. Чи відповідає робота Вашим очікуванням?	Так	60,0
	Частково	25,0
	Ні	15,0
3. Чи була інформація про вакансію повною?	Так	55,0
	Частково	30,0
	Ні	15,0
4. Як Ви оцінюєте процес адаптації?	Високий	30,0
	Середній	45,0
	Низький	25,0
5. Чи був процес відбору зрозумілим?	Так	65,0
	Частково	25,0
	Ні	10,0
6. Чи виникали труднощі під час працевлаштування?	Так	40,0
	Ні	60,0
7. Чи задоволені Ви роботою HR-служби?	Так	55,0
	Частково	30,0
	Ні	15,0

Джерело: сформовано автором самостійно на підставі анкетування

Водночас 45% працівників оцінюють процес адаптації як середній, а 25% – як низький, що вказує на необхідність удосконалення системи введення в посаду та підтримки нових працівників.

Окремої уваги потребує питання відповідності роботи очікуванням кандидатів: 40% опитаних зазначили часткову або повну невідповідність, що свідчить про недостатню якість комунікації на етапі рекрутингу.

Разом з тим позитивним є те, що більшість працівників (65%) вважають процес відбору зрозумілим, що свідчить про певний рівень організованості рекрутингових процедур. Результати анкетування підтверджують наявність певних проблем у системі рекрутингу, які не завжди можна виявити лише за допомогою кількісних показників.

Додатковий аналіз ефективності рекрутингу показує, що якість підбору персоналу на підприємстві поступово покращується, про що свідчить зниження кількості звільнень через невідповідність посаді та порушення трудової дисципліни. Це вказує на підвищення ефективності первинного відбору кандидатів.

Водночас збереження високого рівня плинності кадрів свідчить про те, що навіть за умов покращення якості відбору залишаються проблеми, пов'язані з адаптацією працівників, умовами праці та мотивацією персоналу.

Узагальнюючи результати оцінювання ефективності процесу рекрутингу, можна виділити основні проблеми:

- високий рівень плинності кадрів;
- недостатня відповідність кандидатів вимогам вакансій;
- недосконалість процесу адаптації працівників;
- значне навантаження на HR-службу;
- недостатній рівень автоматизації рекрутингу;
- обмежене використання сучасних HR-технологій.

Основними причинами зазначених проблем є масовий характер підбору персоналу, високий рівень конкуренції на ринку праці, а також недостатня цифровізація HR-процесів.

Проведений аналіз процесу рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволив виявити низку проблемних аспектів, які потребують подальшого вдосконалення. Незважаючи на позитивну динаміку окремих показників ефективності рекрутингу, на підприємстві зберігаються певні недоліки в організації процесу підбору персоналу та рівні використання інноваційних HR-технологій.

Зокрема, встановлено, що значна частина рекрутингових процесів все ще виконується вручну, що збільшує навантаження на HR-фахівців та уповільнює обробку кандидатів. Недостатній рівень автоматизації процесу рекрутингу негативно впливає на швидкість закриття вакансій та ефективність комунікації з кандидатами.

Проблемним аспектом залишається також високий рівень плинності персоналу, особливо серед працівників лінійних посад. Це свідчить про необхідність підвищення якості підбору кандидатів, удосконалення процедур оцінювання та покращення адаптації нових працівників.

Крім того, результати аналізу показали обмежений рівень використання HR-аналітики у процесі прийняття кадрових рішень. Відсутність системного аналізу ефективності каналів пошуку персоналу ускладнює оцінювання результативності рекрутингових заходів та оптимізацію витрат на наймання персоналу.

Водночас підприємство вже активно використовує digital-канали рекрутингу, онлайн-платформи та сучасні методи комунікації з кандидатами, що створює передумови для подальшої цифровізації HR-процесів.

З метою підвищення ефективності рекрутингу персоналу доцільним є впровадження комплексу інноваційних HR-рішень. Зокрема, потребують удосконалення такі аспекти [19, с. 64]:

- автоматизація обробки резюме та ведення бази кандидатів;
- скорочення часу закриття вакансій;
- підвищення якості первинного скринінгу кандидатів;
- оптимізація витрат на рекрутинг;
- покращення комунікації з кандидатами;
- використання HR-аналітики для оцінювання ефективності рекрутингових каналів;

– підвищення рівня адаптації та утримання нових працівників.

Досягнення зазначених результатів можливе за рахунок упровадження ATS-систем, HR-аналітики, чат-ботів, автоматизованого скринінгу резюме, цифрових платформ рекрутингу та сучасних інструментів онлайн-комунікації з кандидатами.

Таким чином, оцінювання ефективності рекрутингу персоналу на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволило встановити, що існуюча система підбору кадрів є функціональною, проте потребує вдосконалення. Зокрема, доцільним є впровадження інноваційних технологій рекрутингу, що дозволить підвищити ефективність процесу наймання, знизити витрати та покращити якість підбору персоналу.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Результати аналізу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», проведеного у другому розділі, дозволили виявити низку проблем у системі рекрутингу персоналу. Зокрема, встановлено високий рівень плинності кадрів, значне навантаження на HR-службу, недостатній рівень автоматизації процесів підбору персоналу, а також недосконалість адаптації нових працівників.

Виявлені недоліки свідчать про необхідність удосконалення існуючої системи рекрутингу шляхом впровадження інноваційних технологій, які дозволять підвищити ефективність процесу наймання, знизити витрати та покращити якість підбору персоналу. У зв'язку з цим доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення рекрутингових процесів підприємства.

У сучасних умовах трансформації ринку праці та цифровізації HR-процесів підприємства змушені активно впроваджувати інноваційні технології рекрутингу. Аналіз показав, що в ТОВ «Сільпо-Фуд» сформована ефективна система підбору персоналу, однак зберігаються окремі проблеми, зокрема зростання витрат на наймання, висока плинність лінійного персоналу та потреба у скороченні часу закриття вакансій.

З огляду на це доцільним є впровадження комплексу інноваційних HR-рішень, спрямованих на автоматизацію рекрутингу, підвищення якості відбору кандидатів та формування позитивного бренду роботодавця.

Визначення ключових проблем рекрутингу ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми процесу рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проблема	Прояв	Наслідки
Тривалий час закриття вакансій	Значний обсяг ручного відбору	Затримка укомплектування штату
Зростання витрат на рекрутинг	Активне використання платних джерел	Підвищення cost per hire
Висока плинність персоналу	Недостатня якість первинного відбору	Повторний рекрутинг
Перевантаження HR-відділу	Масовий підбір лінійного персоналу	Зниження ефективності HR
Недостатня аналітика рекрутингу	Відсутність системних KPI	Складність оцінювання ефективності

Джерело: складено автором самостійно

У сучасних умовах цифрової трансформації HR-функції підприємствам доцільно впроваджувати інноваційні технології рекрутингу, які дозволяють автоматизувати процес підбору, розширити воронку кандидатів і підвищити якість наймання. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» це є особливо актуальним з огляду на значні обсяги масового рекрутингу та необхідність оперативного укомплектування штатних позицій.

З метою обґрунтування напрямів удосконалення системи рекрутингу персоналу доцільно встановити взаємозв'язок між виявленими проблемами та можливими шляхами їх вирішення. На основі виявлених у попередніх підрозділах недоліків сформовано відповідні пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу, які наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Відповідність виявлених проблем та запропонованих заходів

Виявлена проблема (розділ 2)	Причина	Запропоноване рішення
Високий рівень плинності кадрів	Невідповідність кандидатів вимогам	Використання AI та ATS для покращення відбору
Значне навантаження на HR-службу	Велика кількість кандидатів	Впровадження чат-ботів для первинного відбору
Недостатня автоматизація	Ручна обробка резюме	Впровадження ATS-системи
Низька ефективність адаптації	Відсутність системного підходу	Впровадження digital-онбордингу
Недостатня HR-аналітика	Відсутність KPI	Використання HR-аналітики

Джерело: складено автором самостійно

З урахуванням виявлених проблем і тенденцій розвитку HR-технологій доцільно запропонувати комплекс інноваційних рішень, спрямованих на вдосконалення процесу рекрутингу персоналу підприємства, що представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Інноваційні технології рекрутингу, рекомендовані до впровадження в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Технологія	Сутність	Очікуваний результат	Витрати, грн./рік
ATS-система	Автоматизація підбору та зберігання даних кандидатів	Скорочення time to hire	120000,00
Чат-бот рекрутингу	Первинний скринінг кандидатів	Зменшення навантаження HR	45000,00
HR-аналітика	Аналіз KPI рекрутингу	Оптимізація витрат	30000,00
Відеорекрутинг	Онлайн-співбесіди	Прискорення відбору	20000,00
Employer branding	Просування бренду роботодавця	Зростання кількості кандидатів	60000,00
Гейміфікація	Інтерактивні завдання для кандидатів	Покращення оцінки soft skills	25000,00

Джерело: складено автором самостійно

Найбільші витрати пов'язані з впровадженням ATS-системи та розвитком бренду роботодавця, однак ці інвестиції мають довгостроковий ефект.

1. Впровадження ATS-системи. Одним із ключових напрямів удосконалення системи рекрутингу є впровадження ATS-системи, яка дозволить автоматизувати процес обробки резюме та відбору кандидатів.

Необхідність даного заходу обумовлена виявленими у розділі 2 проблемами, зокрема значним навантаженням на HR-службу та недостатнім рівнем автоматизації рекрутингу. Використання ATS-системи дозволить скоротити час закриття вакансій, підвищити ефективність відбору кандидатів та зменшити витрати на рекрутинг.

2. Використання чат-ботів. З метою оптимізації процесу комунікації з кандидатами доцільно впровадити чат-боти, які дозволять автоматизувати первинний контакт із претендентами.

Даний захід спрямований на вирішення проблеми значного навантаження на HR-службу та великої кількості кандидатів, що було виявлено у процесі аналізу

діяльності підприємства. Використання чат-ботів сприятиме скороченню часу обробки заявок та покращенню взаємодії з кандидатами.

3. Впровадження HR-аналітики. Важливим напрямом удосконалення рекрутингу є використання HR-аналітики для оцінювання ефективності процесу наймання. Необхідність впровадження даного інструменту зумовлена обмеженим використанням аналітичних підходів у рекрутингу, що було встановлено у другому розділі.

HR-аналітика дозволить визначати ефективність каналів підбору персоналу, прогнозувати плинність кадрів та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Очікувані результати впровадження інновацій у рекрутинг в ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Очікувані результати впровадження інновацій у рекрутинг

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Time to hire, днів	17	14	-17,6
Cost per hire, грн	3733	3300	-11,6
Рівень закриття вакансій, %	93	96	3
Частка проходження випробувального терміну, %	86	90	4

Джерело: складено автором самостійно

Запропоновані заходи забезпечують підвищення ефективності рекрутингу, скорочення витрат та покращення якості наймання персоналу.

Зростання конкуренції за трудові ресурси, зміни у поведінці кандидатів та поширення дистанційних форматів взаємодії зумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до більш гнучких і технологічних моделей рекрутингу. Інноваційні HR-рішення дозволяють підприємствам не лише скоротити часові та фінансові витрати на підбір персоналу, а й підвищити рівень залученості кандидатів, покращити їх досвід взаємодії з роботодавцем та сформувати позитивний імідж компанії на ринку праці.

Важливим чинником доцільності впровадження інноваційних технологій є можливість інтеграції рекрутингу з іншими HR-процесами, зокрема адаптацією, навчанням

і оцінюванням персоналу. Такий комплексний підхід забезпечує безперервність управління людськими ресурсами та сприяє підвищенню ефективності кадрової політики підприємства. Зокрема, використання цифрових платформ дозволяє створювати єдину інформаційну базу працівників, відстежувати їх кар'єрний розвиток і формувати кадровий резерв.

Слід зазначити, що впровадження інновацій у рекрутинг не лише підвищує ефективність роботи HR-відділу, а й сприяє покращенню якості управлінських рішень. Використання аналітичних інструментів дає змогу оцінювати результативність різних каналів підбору, прогнозувати потребу у персоналі та визначати фактори, що впливають на плинність кадрів. Це створює передумови для оптимізації витрат на рекрутинг і підвищення продуктивності праці.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» впровадження інноваційних технологій рекрутингу також має важливе соціальне значення, оскільки сприяє підвищенню прозорості відбору кандидатів, забезпеченню рівних можливостей працевлаштування та покращенню умов взаємодії між підприємством і потенційними працівниками. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє швидше інформувати кандидатів про результати відбору, надавати зворотний зв'язок і формувати позитивний кандидатський досвід.

З урахуванням виявлених проблем, тенденцій розвитку HR-технологій та стратегічних потреб підприємства доцільно запропонувати комплекс інноваційних рішень, спрямованих на вдосконалення процесу рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд». Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити підвищення ефективності підбору персоналу, скорочення витрат на рекрутинг і формування конкурентних переваг підприємства на ринку праці.

Система рекрутингу ТОВ «Сільпо-Фуд» загалом забезпечує потреби підприємства у персоналі, однак має низку проблем, пов'язаних із тривалістю закриття вакансій, зростанням витрат на підбір та високою плинністю лінійного персоналу. Крім того, обмежене використання цифрових інструментів і недостатній рівень HR-аналітики ускладнюють оцінювання ефективності окремих каналів рекрутингу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, впровадження інноваційних технологій рекрутингу є перспективним напрямом розвитку системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд». Запропоновані заходи спрямовані на автоматизацію підбору, розвиток HR-аналітики та підвищення привабливості бренду роботодавця, що дозволить скоротити час закриття вакансій, зменшити витрати на рекрутинг та підвищити якість наймання.

3.2. Обґрунтування соціально-економічних ефектів від пропозицій щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

В умовах активного впровадження електронних інструментів підбору важливого значення для підприємств набуває застосування сучасних рекрутингових рішень, які дозволяють автоматизувати окремі етапи відбору персоналу, підвищити швидкість закриття вакансій, оптимізувати витрати на наймання працівників та покращити якість оцінювання кандидатів. Як зазначалося у підрозділі 1.2, впровадження інноваційних технологій рекрутингу слід розглядати як поетапний організаційний процес, що передбачає аналіз існуючих процедур наймання, вибір відповідних технологічних інструментів та їх поступову інтеграцію в систему управління персоналом. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», яке характеризується значними обсягами наймання та високою плинністю кадрів (понад 60%), удосконалення системи підбору персоналу є одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності управління персоналом.

Проведений аналіз у розділі 2 показав, що на підприємстві зберігаються окремі проблеми у сфері підбору кадрів, зокрема значна частка ручної роботи рекрутерів, недостатній рівень використання програмних засобів для автоматизованих етапів відбору, зростаюча вартість наймання (з 3367 грн у 2022 р. до 3733 грн у 2024 р.) та потреба у скороченні часу закриття вакансій. Крім того, результати анкетування засвідчили, що 40% працівників стикалися з труднощами під час

процедури працевлаштування, а 45% оцінили процес адаптації лише як середній. У зв'язку з цим доцільним є впровадження онлайн-каналів пошуку кандидатів та відповідного програмного забезпечення, які дозволять оптимізувати рекрутингові процедури та підвищити їх результативність.

З метою вдосконалення системи рекрутингу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується впровадження таких інноваційних технологій:

- ATS-системи для автоматизації процесу підбору персоналу;
- HR-аналітики для оцінювання ефективності рекрутингових каналів;
- HR-чат-ботів для автоматизації комунікації з кандидатами;
- автоматизованого скринінгу резюме;
- онлайн-платформ проведення співбесід.

Витрати на впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження інноваційних HR-технологій у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Захід	Витрати, грн.
Впровадження ATS-системи	184600,00
Налаштування HR-аналітики	96800,00
Розробка HR-чат-бота	72400,00
Навчання HR-працівників	36700,00
Технічна інтеграція систем	52300,00
Разом	442800,00

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних табл. 3.5 свідчить, що найбільших витрат потребує впровадження ATS-системи (184 600 грн), оскільки саме вона забезпечує автоматизацію ключових етапів відбору персоналу – обробку резюме, ведення бази кандидатів і відстеження їх проходження через воронку відбору. Водночас витрати на налаштування аналітичних інструментів для рекрутингу (96 800 грн) та розробку чат-бота (72 400 грн) є порівняно помірними, однак ці рішення дозволяють суттєво підвищити швидкість первинної комунікації з кандидатами та покращити якість обробки вхідного потоку заявок. Статті витрат на навчання HR-працівників (36 700 грн) та технічну інтеграцію систем (52 300 грн) забезпечують кадрову та технологічну готовність до роботи з новими інструментами підбору персоналу.

Загальний обсяг витрат на впровадження програмних рішень для рекрутингу становить 442 800,00 грн. Ця сума є економічно обґрунтованою з огляду на значні масштаби наймання персоналу підприємства – у 2024 році кількість прийнятих працівників становила 21 205 осіб, – а також з урахуванням щорічного зростання витрат на підбір та гострої потреби у скороченні навантаження на HR-службу.

Очікувані результати впровадження інноваційних технологій рекрутингу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Очікувані результати впровадження інноваційних технологій рекрутингу в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Середній time-to-hire, днів	17	12	-5
Cost-per-hire, грн	3733	3200	-533
Рівень закриття вакансій, %	93,2	96,5	+3,3
Частка успішного проходження випробувального терміну, %	86,0	90,0	+4,0
Частка автоматизованих етапів рекрутингу, %	41	72	+31

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних табл. 3.6 свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на ефективність системи рекрутингу персоналу підприємства. Зокрема, очікується скорочення середнього часу закриття вакансій з 17 до 12 днів. Для підприємства з таким масштабом наймання, як ТОВ «Сільпо-Фуд», скорочення показника time-to-hire безпосередньо впливає на безперебійність операційної діяльності, рівень укомплектованості торгових точок та якість обслуговування клієнтів.

Водночас прогнозується зниження вартості наймання одного працівника з 3733 грн до 3200 грн за рахунок автоматизованих етапів відбору та оптимізації роботи HR-фахівців. Як показав аналіз у підрозділі 2.3, середній показник cost-per-hire підприємства щорічно зростає приблизно на 200 грн – переважно через інтенсифікацію використання платних каналів пошуку та ручну обробку великого обсягу заявок. Впровадження ATS-системи та інструментів попереднього відбору дозволить частково перерозподілити це навантаження на програмні засоби та зупинити тенденцію до зростання витрат. Позитивною тенденцією є також зростання

рівня закриття вакансій до 96,5%, що свідчить про підвищення результативності використання онлайн-каналів пошуку кандидатів.

Крім того, очікується підвищення частки працівників, які успішно проходять випробувальний термін, до 90%, що підтверджує покращення якості відбору кандидатів. Нагадаємо, що за даними підрозділу 2.3, у 2024 році цей показник становив 87,5%, а за два попередні роки він зріс лише на 4,9 в.п. Застосування аналітичних інструментів для оцінювання каналів залучення та первинного скринінгу резюме дозволить прискорити позитивну динаміку цього показника. Частка автоматизованих етапів рекрутингу може зрости до 72%, що забезпечить суттєве зниження навантаження на HR-службу підприємства та вивільнить час фахівців для виконання складніших аналітичних і комунікаційних функцій.

Важливим етапом обґрунтування ефективності запропонованих заходів є розрахунок очікуваного економічного ефекту від зниження вартості наймання персоналу. При визначенні методики розрахунку необхідно враховувати специфіку впровадження запропонованих рішень та реалістично оцінити масштаб їх безпосереднього впливу на рекрутингові процеси підприємства.

Оскільки впровадження сучасних рекрутингових рішень здійснюватиметься поетапно та насамперед охоплюватиме масові категорії вакансій, для розрахунку економічного ефекту доцільно враховувати не весь річний обсяг наймання персоналу підприємства, а лише ту його частину, яка потенційно може бути охоплена електронними інструментами підбору на першому етапі реалізації заходів. Необхідність такого підходу обумовлена низкою факторів. По-перше, запропоновані інструменти – ATS-система, чат-боти, автоматизований скринінг резюме та онлайн-канали пошуку кандидатів – є найбільш ефективними для типових операційних посад, які характеризуються значною повторюваністю процесів, великим вхідним потоком кандидатів і потребою у швидкій первинній комунікації. Такими є насамперед вакансії лінійного персоналу – касирів, продавців-консультантів, комірників і вантажників – частка яких у загальній структурі наймання є найбільшою. По-друге, частина вакансій, зокрема управлінські та адміністративні посади, потребує індивідуального підходу, участі керівників підрозділів та більш складної експертної

оцінки кандидатів, що унеможливило їх повну автоматизацію на початковому етапі. По-третє, інтеграція нових програмних рішень у чинні HR-процеси підприємства потребує часу на налаштування, тестування та адаптацію персоналу HR-служби до оновлених процедур роботи. З урахуванням цього розрахункову базу визначено як 30% від загального річного обсягу наймання: $21\,205 \times 30\% = 6\,360$ осіб. Така частка є обережною та реалістичною оцінкою охоплення інструментами першого етапу, що дозволяє уникнути завищення прогнозованої економії та враховує поступовий характер інтеграції нових рішень у практику рекрутингу підприємства. Очікувана економія визначається:

$$E = (3733 - 3200) \times 6360 = 3\,389\,880,00 \text{ грн.}$$

де:

- 3733 грн – поточна вартість наймання одного працівника;
- 3200 грн – прогнозована вартість наймання після впровадження запропонованих HR-рішень;
- 6360 осіб – орієнтовний обсяг наймання, який може бути охоплений цифровими інструментами на першому етапі (30% від річного показника).

У результаті проведених розрахунків встановлено, що очікувана річна економія від оптимізації рекрутингових процедур на першому етапі становитиме 3 389 880,00 грн. Такий підхід до розрахунку є методично більш обґрунтованим, ніж поширена практика застосування всього річного обсягу наймання, оскільки враховує не весь кадровий потік підприємства, а лише ту його частину, де безпосередньо очікується вплив запропонованих рішень. Це дозволяє отримати більш реалістичну оцінку ефекту та уникнути завищення прогнозів на ранніх етапах впровадження.

Показники економічної ефективності запропонованих заходів наведено в табл. 3.7.

Аналіз даних табл. 3.7 свідчить про достатній рівень економічної ефективності запропонованих заходів. Очікувана річна економія у розмірі 3 389 880 грн значно перевищує витрати на технологічне оновлення процесу наймання (442 800 грн), що забезпечує позитивний чистий ефект у розмірі 2 947 080 грн.

Таблиця 3.7 – Економічна ефективність впровадження інноваційних технологій рекрутингу

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження	442 800 грн
Очікувана річна економія	3 389 880 грн
Чистий економічний ефект	2 947 080 грн
Термін окупності	0,13 року

Джерело: розраховано автором

При цьому слід підкреслити, що наведений розрахунок стосується лише першого етапу впровадження і охоплює 30% від загального річного обсягу наймання. У міру розширення охоплення запропонованих інструментів на наступних етапах реалізації сукупний економічний ефект зростатиме пропорційно збільшенню частки вакансій, де застосовуватиметься оновлена система підбору персоналу.

Розрахований термін окупності становить 0,13 року, що свідчить про швидке повернення вкладень у модернізацію системи підбору персоналу. Цей показник є більш реалістичним, ніж той, що отримується при розрахунку на основі всього річного обсягу наймання, оскільки базується лише на тій частині вакансій, де безпосередній ефект від запропонованих інструментів є найбільш очікуваним. Це підтверджує доцільність поетапного впровадження ATS-систем, аналітичних інструментів для рекрутингу, чат-ботів та автоматизованих етапів відбору кандидатів у діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Отже, впровадження сучасних програмних рішень у процес підбору персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» є економічно обґрунтованим та сприятиме підвищенню ефективності системи управління персоналом підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити час закриття вакансій, оптимізувати витрати на наймання працівників, покращити якість відбору кандидатів та забезпечити подальше технологічне вдосконалення HR-процесів підприємства. Поряд із економічним ефектом, реалізація запропонованих заходів матиме також соціальне значення: підвищення прозорості відбору кандидатів, покращення кандидатського досвіду взаємодії з роботодавцем та своєчасне інформування претендентів про результати

відбору сприятимуть зміцненню позитивного іміджу ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку праці. Зростання частки автоматизованих етапів рекрутингу також вивільнить ресурси HR-служби для вирішення більш стратегічних завдань, пов'язаних з адаптацією, утриманням та розвитком персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів організації рекрутингу персоналу та розроблено пропозиції щодо його вдосконалення на основі інноваційних технологій на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Отримані результати дозволяють сформулювати узагальнені висновки відповідно до логіки підрозділів дослідження.

1. Було досліджено сутність і роль рекрутингу персоналу в системі управління людськими ресурсами підприємства. Встановлено, що рекрутинг виступає ключовим елементом кадрової політики, спрямованим на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, формування кадрового резерву та підтримку конкурентоспроможності організації. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити рекрутинг як комплексний процес, що включає планування потреби в персоналі, пошук кандидатів, відбір, прийняття рішення про наймання і подальшу адаптацію працівників.

2. Розглянуто методи та джерела рекрутингу персоналу. Установлено, що вибір джерел підбору залежить від специфіки діяльності підприємства, категорії персоналу та ситуації на ринку праці. Найбільш поширеними є масовий рекрутинг, digital-рекрутинг, внутрішній підбір і реферальні програми. Водночас сучасні тенденції свідчать про зростання ролі цифрових каналів підбору та використання HR-аналітики для оцінювання їх ефективності.

3. У результаті аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» встановлено, що підприємство характеризується значними обсягами руху персоналу. Зокрема, у 2024 році кількість прийнятих працівників становила 21205 осіб, що на 23% більше порівняно з 2023 роком, що свідчить про зростання потреби в персоналі. Водночас рівень плинності кадрів залишається високим: у 2022 році він становив 73,2%, у 2023 році – 62,0%, а у 2024 році – 64,0%. Незважаючи на зниження на 11,2 % у 2023 році, у 2024 році спостерігається зростання на 2 %, що свідчить про нестабільність кадрової ситуації.

4. Аналіз методів та інструментів рекрутингу показав, що підприємство використовує переважно традиційні канали залучення персоналу, що обмежує ефективність процесу підбору в умовах зростання кадрового дефіциту. Оцінювання КРІ рекрутингу дозволило встановити, що при значних обсягах наймання (понад 20 тис. осіб у 2024 році) спостерігається зростання навантаження на HR-службу, що негативно впливає на швидкість закриття вакансій (time-to-hire). Водночас зниження кількості звільнень через невідповідність посаді на 26% у 2023 році та на 24% у 2024 році свідчить про певне покращення якості підбору персоналу. Проте високий рівень загальної плинності кадрів нівелює цей позитивний ефект.

5. За результатами анкетування встановлено, що лише 25% працівників оцінюють процес рекрутингу як високоефективний, тоді як 50% – як середній, а 25% – як низький. Це свідчить про переважання середнього рівня ефективності системи наймання. Аналіз відповідності роботи очікуванням показав, що 40% працівників (25% частково, 15% – ні) не повністю задоволені займаною посадою, що вказує на недостатню якість первинного відбору кандидатів. Оцінювання адаптації продемонструвало, що лише 30% працівників вважають її ефективною, тоді як 70% оцінюють її як середню або низьку, що свідчить про суттєві недоліки у процесі введення в посаду. Крім того, 40% респондентів зазначили наявність труднощів під час працевлаштування, що вказує на складність або неефективність рекрутингових процедур.

6. Розроблені заходи щодо впровадження інноваційних технологій рекрутингу безпосередньо спрямовані на усунення виявлених проблем. Зокрема, впровадження ATS-системи дозволить скоротити час обробки резюме та зменшити навантаження на HR-службу, яка обслуговує понад 20 тис. наймання щорічно. Використання чат-ботів дозволить автоматизувати первинний відбір кандидатів, що потенційно зменшить частку ручної роботи рекрутерів та підвищить швидкість обробки заявок. Застосування AI-інструментів сприятиме підвищенню якості підбору персоналу, що дозволить зменшити частку невідповідних кандидатів і, відповідно, знизити рівень плинності кадрів, який наразі перевищує 60%.

7. Обґрунтування соціально-економічних ефектів показало, що впровадження інноваційних технологій рекрутингу дозволить досягти як кількісних, так і якісних результатів. Очікується скорочення часу закриття вакансій (time-to-hire) та зниження витрат на наймання (cost-per-hire) за рахунок автоматизації процесів. Враховуючи обсяги наймання понад 20 тис. осіб на рік, навіть зниження витрат на 5–10% забезпечить суттєвий економічний ефект. Зниження рівня плинності кадрів навіть на 5–7% дозволить скоротити витрати на повторне наймання та адаптацію персоналу. Соціальний ефект проявиться у підвищенні рівня задоволеності працівників, що підтверджується необхідністю покращення адаптації (70% незадоволених або частково задоволених).

Отже, проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та виконати визначені завдання. Установлено, що впровадження інноваційних технологій рекрутингу є важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Практична цінність роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та інших підприємств роздрібної торгівлі для вдосконалення системи рекрутингу персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London : Kogan Page, 2014. 880 p.
2. Beedu, G. K. *A Study on the Effectiveness of DISC Personality Test* : dissertation. Ragusa : Selinus University of Sciences and Literature, 2021. 102 p. URL: <https://www.uniselinus.education/sites/default/files/2021-07/Tesi%20Beedu.pdf> (дата звернення: 27.03.2026)
3. Budni: медіа-платформа про роботу та життя. Рекрутинг у Німеччині. Як спеціалісту швидко та безпечно вийти на європейський ринок? *Медіаплатформа про роботу та життя від robota.ua*. URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/rekruting-u-nimechchini-yak-spetsialistu-shvidko-ta-bezpechno-viyti-na-yevropeyskiy-rinok> (дата звернення: 25.01.2026).
4. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Boston : Pearson Education, 2020. 760 p.
5. Hogan R. How to build Hogan Assessment Systems. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2020. Т. 72, № 1. С. 50–57. URL: <https://doi.org/10.1037/cpb0000148>
6. Illiash I., Babiak H. Modern technologies in the field of personnel recruitment. *Regional'ni aspekti rozvitku produktivnih sil Ukraïni*. 2023. No. 28. P. 112–123. URL: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.112>.
7. Join a game of kahoot | Kahoot!. *Kahoot!*. URL: <https://kahoot.it/> (дата звернення: 27.03.2026).
8. Nawaz N., Gomes A. M. Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2019. Vol. 10. Issue 9. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3521915>
9. Quizizz is now Wayground | Teacher AI and Resources. *Quizizz is now Wayground | Teacher AI and Resources*. URL: <https://wayground.com/?lng=en> (дата звернення: 27.03.2026).

10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Education.
11. Shamsi M. The impact of artificial intelligence on human resources management recruitment processes: a systemic review. *Journal of Commerce, Management, and Tourism Studies*. 2023. Т. 2, № 2. С. 82–90. URL: <https://doi.org/10.58881/jcmts.v2i2.66>
12. Айзенберг Т. Сучасні тенденції застосування ІІІ-інструментів у міжнародному менеджменті людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-48>
13. Бей Г., Середя Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
14. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2023. Т. 4, № 543. С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196>
15. Варіс І.О., Кравчук О.І., Бацман І.С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. No. 4(36). С. 39-45. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>.
16. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2020. № 131. С. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
17. Вонберг Т. В, Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6- 313-318>
18. Грідін О. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>
19. Робота за кордоном: де шукати вакансії та відгуки про компанії в Італії, Швеції, Канаді й не тільки. *MC.today, Media for Creators*. URL: <https://mc.today/uk/robota-za-kordonom-de-shukati-vakansiyi-ta-vidguki-pro-kompaniyi-v-italiyi-shvetsiyi-kanadi-j-ne-tilki/> (дата звернення: 25.01.2026)

20. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Данилевич Н. та ін. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147-156. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147
21. Європейська правда. 10 найкращих сайтів з вакансіями в ЄС. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/04/5/7159243/> дата звернення: 25.01.2026).
22. Захаркевич Н., Арзянцева Д. Рекрутинг персоналу в сучасних умовах: цифрові тренди та адаптація до нових реалій ринку праці. *Фінансовий простір*. 2024. Т. 53, № 1-2. С. 113–126. URL: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.113125126](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.113125126)
23. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2020. № 37/1. С. 75–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37%281%29_13
24. Кир'янова О. В., Павлова О. В. Послуги зовнішнього рекрутингу: сучасні тенденції та проблеми. *Соціально-трудова відносина теорія і практика*. 2015. № 2. С. 130–137. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/12240/130-137.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
25. Кобець Д. Л., Мантур-Чубата О. С. Використання інструментів штучного інтелекту в HR. *Economic Synergy* 2025. № 1. С. 113–125. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2025-1-8>
26. Колот, А.М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
27. Кочума І., Лакутін Д. Метапрограмний підхід до відбору та оцінки персоналу фінансової установи. *Вісник Університету банківської справи*. 2021. № 3(42). С. 94–101. URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253534](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253534)
28. Кравчук О. І., Варіс І. О., Каленська Н. Г. Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09>

29. Кравчук О. І., Варіс І. О., Цюпа А. Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ.* 2021. №6. С. 282–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297>.
30. Лайк, комент ... і рекрутування в Інстаграм. *CleverStaff*. URL: <https://cleverstaff.net/blog/rekruting-v-instagram/> (дата звернення: 23.01.2026).
31. Лопушняк Г., Милянник Р. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2022. № 7(25). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)
32. Омельченко Ю. Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 418–424. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/6090/418-424pdf?sequence=1&isAllowed=y>
33. Онлайн-сервіс для перевірки компаній та ФОП в Україні. *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 25.01.2026).
34. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ.* 2013. № 10. С. 227–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43
35. Полянська А.С., Кінаш І.П., Савчук С.В. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 2, № 15. С. 94–106. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.15.94-106>
36. Профайлер. Хто він і чим займається? | Блог *Prague Education Center*. *Prague Education Center*. URL: <https://www.educationcenter.cz/ua/blog-ua/profesiya-profajler-obovyazki-navichki-ta-perspektivi-v-kareri/> (дата звернення: 25.01.2026).
37. Середа Г. В., Радзіховська А. О. Трансформація процесу рекрутингу в умовах AI-аугментації. *Економіка і організація управління*. 2025. № 3. С. 85–93. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.8>
38. Сільпо-Фуд. Звіт HR-департаменту про кадрові процеси та рекрутинг персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд». Київ: ТОВ «Сільпо-Фуд», 2024. 112 с. Внутрішній документ.
39. Сільпо. Звіт про управління за 2023 рік. Київ : Сільпо, 2024. 72 с.

40. Сільпо. Положення про опис оргсхеми мережі : версія 1.9. Київ : Сільпо, 2024. 29 с. Внутрішній документ.
41. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 р. Київ : ТОВ «Сільпо-Фуд», 2023. 74 с.
42. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р. Київ : ТОВ «Сільпо-Фуд», 2024. 74 с.
43. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р. Київ : ТОВ «Сільпо-Фуд», 2025. 73 с.
44. Топ-7 міжнародних платформ з пошуку ІТ-фахівців ІТExpert. *ІТ-рекрутингове агентство "IT-Expert"*. URL: <https://itexpert.work/uk/7-mizhnarodnyh-sajtiv-dlya-poshuku-it-speczialistiv/> (дата звернення: 25.01.2026).
45. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
46. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4. С. 230–238.
47. Як побудувати стратегію наймання в соціальних мережах: керівництво з відповідями на поширені запитання. *HR онлайн: навчання HR менеджерів дистанційно – курси управління персоналом в Академії HR Майка Притули*. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/a29ek1uly1-yak-pobuduvati-strategyu-naimu-v-sotsaln> (дата звернення: 25.01.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування щодо системи рекрутингу персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Мета опитування: оцінити ефективність існуючої системи рекрутингу персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд», визначити проблемні аспекти процесу підбору працівників та виявити можливості його вдосконалення.

Інструкція: оберіть один або кілька варіантів відповіді або надайте власний коментар (за потреби). Опитування є анонімним і використовується виключно в наукових цілях.

Блок 1. Загальна інформація

Ваша категорія посади:

- ☐ Лінійний персонал
- ☐ Адміністративний персонал
- ☐ Керівник підрозділу
- ☐ HR-фахівець

Стаж роботи на підприємстві:

- ☐ До 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ Понад 5 років

Блок 2. Досвід проходження рекрутингу

Через яке джерело Ви дізналися про вакансію?

- ☐ Онлайн-платформа пошуку роботи
- ☐ Соціальні мережі
- ☐ Рекомендації працівників
- ☐ Центр зайнятості
- ☐ Інше (вказіть) _____

Як Ви оцінюєте доступність інформації про вакансію?

- ☐ Висока
- ☐ Середня
- ☐ Низька

Чи був процес подання заявки на вакансію зручним?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Блок 3. Оцінювання процесу відбору

Як Ви оцінюєте швидкість відповіді після подання резюме?

- ☐ Дуже швидко
- ☐ Достатньо швидко
- ☐ Повільно
- ☐ Дуже повільно

Чи був процес співбесіди зрозумілим і структурованим?

- ☐ Так
- ☐ Частково

☐ Ні

Наскільки об'єктивним, на Вашу думку, був процес відбору?

☐ Об'єктивний

☐ Частково об'єктивний

☐ Необ'єктивний

Чи отримали Ви зворотний зв'язок за результатами співбесіди?

☐ Так

☐ Ні

Блок 4. Оцінювання адаптації після наймання

Як Ви оцінюєте процес адаптації після працевлаштування?

☐ Дуже ефективний

☐ Ефективний

☐ Малоефективний

☐ Не ефективний

Чи відповідають реальні умови праці інформації, отриманій під час рекрутингу?

☐ Повністю відповідають

☐ Частково відповідають

☐ Не відповідають

Блок 5. Вдосконалення системи рекрутингу

Які проблеми Ви спостерігали під час рекрутингу? (можна обрати кілька варіантів)

☐ Тривалий процес відбору

☐ Недостатній зворотний зв'язок

☐ Нечіткі вимоги до вакансії

☐ Складність подання заявки

☐ Інше _____

Які інновації доцільно впровадити у процес рекрутингу?

☐ Онлайн-співбесіди

☐ Чат-бот рекрутингу

☐ Автоматизований відбір резюме

☐ Гейміфікацію відбору

☐ Інше _____

Як Ви оцінюєте загальну ефективність системи рекрутингу в ТОВ «Сільпо-Фуд»?

☐ Висока

☐ Середня

☐ Низька

Ваші пропозиції щодо вдосконалення процесу рекрутингу:

Анкета для HR-фахівців щодо оцінювання системи рекрутингу персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Мета анкети: отримання інформації від HR-фахівців щодо особливостей організації процесу рекрутингу в ТОВ «Сільпо-Фуд», визначення його ефективності, проблемних аспектів та можливостей удосконалення.

Інструкція: оберіть один або кілька варіантів відповіді або надайте власний коментар. Анкета є анонімною та використовується виключно в наукових цілях.

Блок 1. Загальна інформація

Ваша посада:

- ☐ HR-менеджер
- ☐ Рекрутер
- ☐ HR-аналітик
- ☐ Інше _____

Стаж роботи у сфері HR:

- ☐ До 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ Понад 5 років

Основна категорія персоналу, з якою Ви працюєте:

- ☐ Лінійний персонал
- ☐ Адміністративний персонал
- ☐ Управлінський персонал
- ☐ Усі категорії

Блок 2. Організація процесу рекрутингу

Які джерела рекрутингу Ви використовуєте найчастіше? (можна обрати кілька)

- ☐ Онлайн-платформи пошуку роботи
- ☐ Соціальні мережі
- ☐ Внутрішній рекрутинг
- ☐ Реферальні програми
- ☐ Центр зайнятості
- ☐ Інше _____

Які методи рекрутингу застосовуються найчастіше?

- ☐ Масовий рекрутинг
- ☐ Digital-рекрутинг
- ☐ Прямий пошук
- ☐ Внутрішній підбір

Середній час закриття вакансії становить:

- ☐ До 10 днів
- ☐ 10–15 днів
- ☐ 15–20 днів
- ☐ Понад 20 днів

Блок 3. Оцінювання ефективності рекрутингу

Як Ви оцінюєте ефективність поточної системи рекрутингу?

- ☐ Висока
- ☐ Середня
- ☐ Низька

Які показники ефективності рекрутингу використовуються на підприємстві?

- ☐ Time to hire
- ☐ Cost per hire
- ☐ Рівень закриття вакансій
- ☐ Плинність персоналу
- ☐ Інше _____

Основні проблеми процесу рекрутингу: (можна обрати кілька)

- ☐ Висока плинність кадрів
- ☐ Тривалий відбір кандидатів
- ☐ Недостатня кількість кандидатів
- ☐ Високі витрати на рекрутинг
- ☐ Недостатній рівень HR-аналітики
- ☐ Інше _____

Блок 4. Використання інновацій у рекрутингу

Які цифрові інструменти рекрутингу використовуються на підприємстві?

- ☐ ATS-система
- ☐ Онлайн-співбесіди
- ☐ HR-аналітика
- ☐ Чат-боти
- ☐ Не використовуються

Як Ви оцінюєте рівень цифровізації рекрутингу?

- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький

Які інноваційні технології доцільно впровадити?

- ☐ ATS-систему
- ☐ Чат-бот рекрутингу
- ☐ Відеореєстрація
- ☐ Гейміфікацію
- ☐ HR-аналітику

Блок 5. Вдосконалення рекрутингу

Які заходи, на Вашу думку, дозволять підвищити ефективність рекрутингу?

- ☐ Автоматизація підбору
- ☐ Розвиток бренду роботодавця
- ☐ Оптимізація каналів рекрутингу
- ☐ Покращення адаптації працівників
- ☐ Інше _____

Які результати очікуються від впровадження інновацій у рекрутинг?

- ☐ Скорочення часу закриття вакансій
- ☐ Зниження витрат на рекрутинг
- ☐ Підвищення якості наймання
- ☐ Зменшення плинності персоналу

**Результати анкетування щодо оцінювання системи рекрутингу персоналу в
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

В анкетуванні взяли участь 40 працівників підприємства, серед яких лінійний персонал, адміністративні працівники та керівники підрозділів. Узагальнені результати опитування подано у табличній формі.

Питання анкети	Варіант відповіді	Кількість осіб	Частка, %
Категорія персоналу	Лінійний персонал	22	55
	Адміністративний персонал	10	25
	Керівники підрозділів	6	15
	HR-фахівці	2	5
Джерело вакансії	Онлайн-платформи	14	35
	Соціальні мережі	9	22,5
	Рекомендації працівників	8	20
	Центр зайнятості	5	12,5
	Інше	4	10
Швидкість зворотного зв'язку	Дуже швидко	10	25
	Достатньо швидко	16	40
	Повільно	9	22,5
	Дуже повільно	5	12,5
Об'єктивність відбору	Об'єктивний	18	45
	Частково об'єктивний	15	37,5
	Необ'єктивний	7	17,5
Проблеми рекрутингу	Тривалий відбір	13	32,5
	Недостатній зворотний зв'язок	11	27,5
	Нечіткі вимоги до вакансії	7	17,5
	Складність подання заявки	5	12,5
	Інше	4	10
Бажані інновації	Онлайн-співбесіди	11	27,5
	Чат-бот рекрутингу	9	22,5
	Автоматизований відбір резюме	8	20
	Гейміфікація	6	15
	Інше	6	15

Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2024

	Примітки	31 грудня 2024 тис.грн.	31 грудня 2023 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	14 930 507	15 566 910
Інвестиційна нерухомість	19	136 511	965 871
Нематеріальні активи	20	3 167 243	2 182 012
Інвестиції в дочірні компанії	21	258 318	252 016
Інвестиції в асоційовані компанії	22	1 402 109	938 611
Передплати за основні засоби	23	574 368	374 721
Фінансові інвестиції	27	15 780	14 560
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	44 626	45 173
Всього необоротних активів		20 529 462	20 339 874
Оборотні активи			
Запаси	25	7 340 800	4 819 259
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	3 998 415	6 497 858
Фінансові інвестиції	27	680 947	77 995
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	256
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	28	27 241	40 273
Грошові кошти та їх еквіваленти	29	1 450 364	1 418 482
Інші оборотні активи	31	65 138	116 721
Всього оборотних активів		13 562 905	12 970 844
Всього активів		34 092 367	33 310 718



Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.

	Примітки	2024 тис.грн.	2023 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	93 017 469	84 727 987
Собівартість реалізації	6	(65 098 324)	(60 419 457)
Валовий прибуток		27 919 145	24 308 530
Інші операційні доходи	7	931 098	906 959
Витрати на збут	8	(21 367 252)	(19 669 097)
Адміністративні витрати	9	(4 551 145)	(4 342 286)
Інші операційні витрати	10	(20 127)	(63 819)
Прибуток від операційної діяльності		2 911 719	1 140 287
Інші доходи	11	934 473	534 620
Інші витрати	12	(1 211 949)	(893 153)
Фінансові доходи	13	349 637	384 148
Фінансові витрати	14	(2 792 446)	(2 909 288)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 087)	(9 668)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(28 247)	(97 876)
Прибуток/(Збиток) до оподаткування		154 100	(1 850 930)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	-
Прибуток/(Збиток) за рік		154 100	(1 850 930)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток/(збиток) від переоцінки основних засобів		-	43
Загальний сукупний прибуток / (збиток) за рік		154 100	(1 850 887)



Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

АКТИВ
Чтобы

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Інноваційні технології рекрутингу персоналу

Автор

Очеретюк

Науковий керівник / Експерт

Дмитрук

ІД документу

333869035

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/14/2026

Дата редагування

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.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



12733

Кількість слів



101766

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	В	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	і	0
Білі знаки	Б	0
Парафрази (SmartMarks)	a	34

Джерела

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

НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)

КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ
(ФРАГМЕНТІВ)

Варіс І.О.

к.е.н., доцент

Очеретюк А.Ю.

*здобувачка ОП «Менеджмент персоналу», 3 курс,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ*

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ: ЯК JOB-ПОРТАЛИ ЗМІНЮЮТЬ РЕКРУТИНГ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління талантами стає дуже важливим компонентом організаційного успіху. З розвитком технологій з'являються нові інструменти, які революціонізують підхід до підбору персоналу та управління талантами. Одним з таких інноваційних рішень є job-портали (портали вакансій) - онлайн-платформи, які об'єднують роботодавців та шукачів роботи. Ці ресурси швидко стали невід'ємною частиною HR стратегій багатьох компаній і пропонують широкий спектр можливостей для оптимізації процесів управління персоналом.

Актуальність теми зумовлена швидкими змінами у сфері управління персоналом, що викликані цифровізацією бізнес-процесів та впровадженням інноваційних технологій. У сучасному конкурентному ринку праці ефективний підбір та управління талантами є вирішальними факторами успіху організацій. Job-портали, що активно використовують цифрові технології, такі як автоматизація та штучний інтелект, дозволяють не лише спростити процес рекрутингу, але й значно підвищити його результативність. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції компанії потребують ефективних інструментів для залучення кваліфікованих кадрів, що робить дослідження використання рекрутингових платформ надзвичайно актуальним.

Прикладом успішної цифровізації є популярні платформи для пошуку роботи, такі як Robota, Work, Happy Monday та LobbyX, а також спеціалізовані ресурси, як DOU і Djinni, які орієнтовані на фахівців у сфері інформаційних технологій (IT). Існує безліч платформ для пошуку роботи, кожна з яких має свою специфіку щодо вакансій та професій. Однак компанії, що шукають кадри, активно впроваджують новітні цифрові технології для покращення якості та швидкості підбору кваліфікованого персоналу. Процес автоматизації, діджиталізації та використання штучного інтелекту продовжує активно розвиватися в середньому та великому бізнесі [1].

Онлайн-платформи значно спростили та прискорили процес пошуку та добору кандидатів. Роботодавці мають доступ до величезної бази резюме, що дозволяє їм знаходити фахівців з широким спектром досвіду та навичок. Job-портали дають можливість швидко розміщувати вакансії та отримувати відгуки від зацікавлених кандидатів у режимі реального часу. Цифрові інструменти для

взаємодії з сайтами працевлаштування реалізовані за допомогою програмного забезпечення Job Board Software (JBS). Це системи, які агрегують вакансії від роботодавців та інших джерел, організовуючи їх у зручну для використання базу даних. Функції пошуку JBS дозволяють користувачам публікувати та фільтрувати оголошення за ключовими словами, регіоном, посадою, галуззю та зарплатою. Деякі JBS використовують загальний підхід, тоді як інші спеціалізуються на конкретних секторах, таких як охорона здоров'я, IT або туризм. Програмне забезпечення для публікації вакансій є різноманітним, оскільки задовольняє потреби шукачів роботи, роботодавців, які хочуть заповнити вакансії, та компаній, що прагнуть створити власні сайти для розміщення оголошень [2]. Це особливо важливо на конкурентному ринку рекрутингу, де швидкість відповіді кандидатам може бути вирішальним фактором для успішного добору персоналу.

Однак використання порталів вакансій не обмежується лише пошуком нових працівників. Платформи пропонують низку інструментів для оптимізації всього циклу рекрутингу. Наприклад, багато порталів вакансій мають інтегровані функції для попереднього добору кандидатів, а саме онлайн-тестування професійних навичок, оцінювання особистих якостей за допомогою психометричних тестів або відео-інтерв'ю, що дозволяє HR менеджерам сфокусуватися на найбільш перспективних кандидатах, заощаджуючи значний час на ранніх етапах процесу добору персоналу.

Сучасні портали вакансій часто пропонують інтегровані системи відстеження кандидатів (Applicant Tracking System - ATS). Ці системи автоматизують багато рутинних завдань рекрутера (від сортування резюме за ключовими словами до відстеження статусу кожного кандидата в процесі рекрутингу), також роблять комунікацію з кандидатами зручнішою, дозволяючи планувати співбесіди, надсилати повідомлення та відстежувати всю взаємодію з кандидатами в одному місці.

Варто зазначити, що портали вакансій відіграють важливу роль у створенні бренду роботодавця. Компанії можуть створювати привабливі профілі та включати інформацію про свою культуру, цінності та переваги роботи в їхній організації, що дозволяє їм залучати не лише талановитих професіоналів, але й людей, які поділяють цінності компанії та готові стати частиною команди. Крім того, позитивна взаємодія з компаніями через портал вакансій може покращити загальний імідж компанії на ринку праці.

HR менеджери мають доступ до цінних даних про ринок праці завдяки аналітичним інструментам, які надають портали вакансій. Це інформація про рівень заробітної плати в різних галузях, попит на конкретні навички, географічні характеристики ринку праці тощо. Такі дані можуть допомогти компаніям створювати конкурентні пропозиції для кандидатів та оптимізувати свої стратегії підбору персоналу. А також деякі з job-порталів мають свої HRM системи, що дає змогу компаніям автоматизувати численні процеси та зменшити ймовірність помилок. HRM таких порталів застосовують для вдосконалення процесу наймання, підвищення ефективності адаптації нових працівників, а

також для покращення загального рівня задоволеності та продуктивності працівників. HRM автоматизує всі ручні операції, систематизує інформацію про працівників і формує звіти на основі отриманих даних [3].

Використання рекрутингових порталів також допомагає диверсифікувати робочу силу. Онлайн платформи надають доступ до широкого кола кандидатів з різним досвідом, освітою та культурним бекграундом. Це особливо важливо в умовах, коли бізнес стає все більш глобальним, а важливість різноманітності на робочому місці отримує все більше визнання. Деякі портали вакансій пропонують спеціальні інструменти для забезпечення інклюзивного підбору персоналу, які допомагають уникнути несвідомих упереджень у процесі добору кандидатів. Водночас, щоб ефективно використовувати рекрутингові портали, HR фахівцям необхідно постійно навчатися та адаптуватися до нових технологій, що стосується не лише технічних навичок роботи з платформою, а й розуміння нових тенденцій у цифровому рекрутингу, вміння створювати цікавий контент, який приваблює кандидатів, та навичок аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень.

Крім того, рекрутингові портали часто інтегруються з іншими HR системами, такими як системи управління навчанням (Learning Management System - LMS) та програми адаптації, створюючи єдину цифрову екосистему, яка керує всім життєвим циклом працівника, від наймання до внутрішнього кар'єрного розвитку.

Нарешті, важливо підкреслити, що хоча портали вакансій є потужними інструментами в управлінні персоналом, вони не можуть повністю замінити людський фактор у процесі рекрутингу та управління талантами. Важливо знайти баланс між використанням технологій і збереженням людського підходу до підбору персоналу. Успішні компанії використовують рекрутингові портали як доповнення до своєї HR стратегії, а не як повну заміну.

В результаті використання job-порталів в управлінні персоналом відкриває значні можливості для оптимізації процесу добору персоналу, підвищення якості рекрутингу та ефективності управління персоналом в цілому. При правильному підході ці інструменти можуть стати ключовим фактором у формуванні сильної та конкурентоспроможної команди, що є основою успіху будь-якої організації в сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Вонберг Т. В, Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Цюпа А. Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 282–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297>
3. Варіс І.О., Кравчук О.І., Бацман І.С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. No. 4(36). URL: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>