Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва *протокол №*____ *від* _____

завідувач кафедри _____ Вікторія ЧОБІТОК
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____ Юлія ТКАЧЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Тетяна ОБИДЄННОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБІТОК
(ім'я, прізвище)
_____
(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Ткаченко Юлії Едуардівни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу на підприємстві»
2. Керівник роботи: Обидєннова Тетяна Сергіївна, канд.екон.н., доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400
3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
5. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретико-методичні засади управління процесом рекрутингу персоналу на підприємстві
2. Аналіз та оцінювання процесу рекрутингу персоналу в організації
3. Напрями удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу в Мереф'янській міській раді

6. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об’єкту дослідження	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Юлія ТКАЧЕНКО

(підпис) (ім’я, прізвище)

Науковий керівник _____ Тетяна ОБИДЄННОВА

(підпис) (ім’я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Ткаченко Ю.Е. Удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу на підприємстві. – Рукопис.

Дипломна робота зі спеціальності 073 Менеджмент – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – Харків, 2026. – 81 с.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних аспектів удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу в сучасних умовах функціонування організацій. У роботі розкрито сутність рекрутингу як складової системи управління персоналом, визначено його етапи, принципи та роль у формуванні ефективного кадрового потенціалу організації. Обґрунтовано значення рекрутингу як інструменту забезпечення результативності діяльності та досягнення стратегічних цілей.

У ході дослідження проаналізовано сучасні наукові підходи до організації процесу рекрутингу, зокрема системний, компетентнісний, маркетинговий та цифровий. Особливу увагу приділено сучасним концепціям управління персоналом, серед яких HR-аналітика, цифровізація рекрутингу, використання соціальних мереж, автоматизованих систем підбору персоналу та підходів, орієнтованих на результативність.

За результатами дослідження розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу, що передбачають оптимізацію процедур відбору, розширення каналів залучення кандидатів, формування позитивного іміджу роботодавця, удосконалення процесу адаптації персоналу та впровадження сучасних цифрових інструментів. Запропоновано використання ATS-систем, відеоінтерв’ю, соціальних мереж та HR-аналітики як інструментів підвищення ефективності рекрутингу.

Розрахунок економічного ефекту підтвердив доцільність впровадження запропонованих заходів, що проявляється у зниженні рівня плинності кадрів, скороченні витрат на підбір персоналу та підвищенні ефективності використання трудових ресурсів. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності рекрутингу, оптимізації кадрових процесів та вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Ключові слова: рекрутинг персоналу, управління персоналом, підбір кадрів, HR-аналітика, цифровізація рекрутингу, KPI, кадрова політика, ефективність діяльності.

ABSTRACT*

Tkachenko Yu.E. Improving the management of the personnel recruitment process at the enterprise. – Manuscript.

Thesis in the specialty 073 Management – Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University. – Kharkiv, 2026. – 81 p.

The thesis is devoted to the study of the theoretical foundations and practical aspects of improving the management of the personnel recruitment process in modern conditions of the functioning of organizations. The work reveals the essence of recruiting as a component of the personnel management system, identifies its stages, principles and role in the formation of the effective human resource potential of the organization. The importance of recruiting as a tool for ensuring the effectiveness of activities and achieving strategic goals is substantiated.

The study analyzed modern scientific approaches to the organization of the recruitment process, in particular systemic, competency-based, marketing and digital. Particular attention is paid to modern concepts of personnel management, including HR analytics, digitalization of recruitment, use of social networks, automated personnel selection systems and performance-oriented approaches.

Based on the results of the study, directions for improving the management of the personnel recruitment process were developed and substantiated, which include optimizing selection procedures, expanding candidate attraction channels, forming a positive image of the employer, improving the personnel adaptation process and implementing modern digital tools. The use of ATS systems, video interviews, social networks and HR analytics as tools for increasing the efficiency of recruitment is proposed.

The calculation of the economic effect confirmed the feasibility of implementing the proposed measures, which is manifested in reducing the level of staff turnover, reducing the cost of personnel selection and increasing the efficiency of the use of labor resources. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed recommendations to increase the efficiency of recruitment, optimizing personnel processes and improving the personnel management system in local government bodies.

Keywords: personnel recruitment, personnel management, personnel selection, HR analytics, digitalization of recruitment, KPI, personnel policy, efficiency of activity.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 10
1.1. Сутність, етапи та принципи процесу рекрутингу персоналу 10
1.2. Сучасні підходи та інструменти рекрутингу в системі управління персоналом 21
Висновки до розділу 1 30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ 33
2.1. Організаційно-економічна характеристика Мереф'янської міської ради та служби персоналу 33
2.2. Діагностика процесу рекрутингу персоналу та оцінювання його ефективності 40
Висновки до розділу 2 46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕФ'ЯНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ 48
3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності процесу рекрутингу персоналу 4 8
3.2. Обґрунтування сучасних інструментів та цифрових технологій у рекрутингу персоналу 56
Висновки до розділу 3 62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 68
ДОДАТКИ 75

ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку організації функціонують у середовищі постійних змін, цифровізації управлінських процесів та зростаючих вимог до ефективності використання ресурсів. Особливого значення за таких умов набуває людський капітал як ключовий фактор забезпечення стабільності, результативності та конкурентоспроможності діяльності. Саме ефективність управління персоналом визначає здатність організації адаптуватися до змін, забезпечувати якість управлінських рішень і досягати стратегічних цілей .

Однією з центральних складових системи управління персоналом є процес рекрутингу, який забезпечує формування кадрового потенціалу організації. У сучасних умовах рекрутинг виходить за межі традиційного підходу, що зводився до заповнення вакантних посад, і набуває стратегічного значення, оскільки від якості підбору персоналу залежить ефективність функціонування організації в цілому. Водночас у діяльності підприємств та органів місцевого самоврядування спостерігається низка проблем у сфері рекрутингу, серед яких зростання плинності кадрів, недостатній рівень укомплектованості, тривалість процедур відбору та обмежене використання сучасних інструментів підбору персоналу. Це зумовлює необхідність удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності підвищення ефективності рекрутингу персоналу як важливої складової кадрової політики організації. В умовах цифровізації управління та трансформації ринку праці особливого значення набуває впровадження сучасних інструментів і технологій підбору персоналу, що дозволяють забезпечити швидкість, якість і обґрунтованість кадрових рішень.

Метою дипломної роботи є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– дослідити теоретико-методичні засади управління процесом рекрутингу персоналу на підприємстві;

– здійснити аналіз та оцінювання процесу рекрутингу персоналу в організації;

– розробити напрями удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу в Мереф'янській міській раді.

Об'єктом дослідження є процес рекрутингу персоналу в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, аналізу і синтезу, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, а також табличні та графічні методи представлення інформації.

Базою дослідження обрано Мереф'янську міську раду, яка є органом місцевого самоврядування та здійснює управління соціально-економічним розвитком територіальної громади. Діяльність установи спрямована на реалізацію державної політики на місцевому рівні, надання адміністративних послуг населенню та вирішення питань місцевого значення. Організаційна структура міської ради має багаторівневий характер і включає систему виконавчих органів та структурних підрозділів, серед яких важливу роль відіграє служба управління персоналом. Специфіка діяльності установи обумовлює підвищені вимоги до кадрового забезпечення, що актуалізує необхідність удосконалення процесу рекрутингу персоналу.

Теоретична значущість роботи полягає у поглибленні наукових підходів до управління процесом рекрутингу персоналу та розвитку методичних положень щодо його удосконалення.

Практична значущість дослідження полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності рекрутингу персоналу, які можуть бути використані у діяльності Мереф’янської міської ради з метою оптимізації кадрових процесів, зниження плинності кадрів та підвищення результативності роботи персоналу.

Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною, має теоретичну та практичну цінність і спрямована на вирішення важливих завдань удосконалення управління персоналом у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, етапи, види та принципи процесу рекрутингу персоналу

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю зовнішнього середовища та трансформацією ринку праці, особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Саме людський капітал виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його інноваційного розвитку та здатності до адаптації. У цьому контексті процес рекрутингу персоналу відіграє стратегічну роль, оскільки забезпечує формування якісного кадрового складу відповідно до потреб і цілей підприємства.

Сучасне розуміння рекрутингу значно розширює його зміст порівняно з традиційним підходом, що обмежувався виконанням функцій підбору персоналу. Нині рекрутинг розглядається як комплексний управлінський процес, який охоплює визначення потреби в персоналі, пошук кандидатів, їх оцінювання, відбір та інтеграцію в організаційне середовище [17]. Такий підхід передбачає врахування не лише професійних характеристик кандидатів, але й їхніх компетенцій, мотивації, потенціалу розвитку та відповідності корпоративній культурі підприємства.

Багатогранність рекрутингу зумовлює відсутність єдиного підходу до його трактування у науковій літературі. Узагальнення існуючих підходів дозволяє систематизувати їх за основними напрямами (табл. 1.1).

Для більш ґрунтовного розуміння сутності рекрутингу доцільно детально охарактеризувати кожен із цих підходів.

Класичний управлінський підхід базується на традиційному розумінні рекрутингу як процесу забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності рекрутингу персоналу

Підхід	Сутність рекрутингу	Ключовий акцент
Класичний управлінський підхід	Процес залучення та відбору персоналу для заповнення вакансій	Забезпечення підприємства кадрами
Системний підхід	Сукупність взаємопов'язаних етапів формування кадрового потенціалу	Комплексність та взаємозв'язок процесів
Компетентнісний підхід	Відбір кандидатів на основі оцінювання компетенцій	Якість персоналу
Маркетинговий підхід	Просування підприємства як роботодавця та залучення кандидатів	Бренд роботодавця
Стратегічний підхід	Інструмент довгострокового розвитку персоналу підприємства	Конкурентоспроможність

У межах цього підходу основна увага приділяється оперативному заповненню вакантних посад відповідно до встановлених вимог. Рекрутинг розглядається як складова кадрової роботи, що включає пошук кандидатів, їх відбір та прийняття на роботу [21]. Особливістю даного підходу є орієнтація на відповідність кваліфікаційних характеристик претендента вимогам посади. Водночас він має обмежений характер, оскільки не враховує довгострокові аспекти розвитку персоналу. Системний підхід передбачає розгляд рекрутингу як цілісного процесу, що складається з взаємопов'язаних етапів і функцій. У межах цього підходу рекрутинг інтегрується в загальну систему управління персоналом підприємства. Основна увага приділяється

узгодженості всіх процедур – від визначення потреби в персоналі до адаптації нового працівника. Системний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язок між різними елементами кадрової політики підприємства [11]. Він сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень за рахунок комплексного аналізу кадрових процесів. Крім того, цей підхід передбачає використання аналітичних інструментів для оцінювання результативності рекрутингу.

Компетентнісний підхід орієнтує процес рекрутингу на оцінювання не лише професійних знань і навичок кандидатів, але й їхніх поведінкових характеристик і компетенцій. У центрі уваги знаходиться відповідність кандидата вимогам посади з точки зору його здатності ефективно виконувати професійні функції. Такий підхід дозволяє більш точно прогнозувати результативність діяльності працівника в майбутньому. Важливим елементом є формування профілю компетенцій, який використовується як критерій відбору кандидатів. Компетентнісний підхід сприяє підвищенню якості кадрового складу підприємства [37]. Він також забезпечує узгодженість процесів рекрутингу з системою навчання та розвитку персоналу.

Маркетинговий підхід розглядає рекрутинг як процес взаємодії підприємства з ринком праці, у межах якого організація виступає як роботодавець, що пропонує певні умови праці та можливості розвитку. Основна увага приділяється формуванню позитивного іміджу підприємства та його привабливості для потенційних кандидатів. У межах цього підходу активно використовуються інструменти брендингу роботодавця та комунікаційні стратегії. Маркетинговий підхід передбачає сегментацію ринку праці та орієнтацію на цільові групи кандидатів [23]. Він сприяє залученню більш кваліфікованих і мотивованих працівників.

Стратегічний підхід передбачає інтеграцію рекрутингу в систему довгострокового розвитку підприємства. У межах цього підходу підбір персоналу здійснюється з урахуванням стратегічних цілей і напрямів діяльності організації. Рекрутинг розглядається як інструмент формування

кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію стратегічних планів. Особливістю стратегічного підходу є орієнтація на перспективу, а не лише на поточні потреби [27]. Він передбачає прогнозування потреб у персоналі та формування кадрового резерву. Крім того, цей підхід забезпечує узгодженість рекрутингу з іншими HR-процесами, такими як розвиток і мотивація персоналу.

Аналіз наведених підходів свідчить про еволюцію рекрутингу від допоміжної функції до стратегічного інструменту управління персоналом. Найбільш ефективним є інтегрований підхід, який поєднує системність, орієнтацію на компетенції та врахування стратегічних цілей підприємства.

Процес рекрутингу персоналу є складною багаторівневою системою управлінських дій, яка реалізується через послідовність взаємопов’язаних етапів [17]. Кожен із цих етапів має чітко визначене функціональне призначення та спрямований на досягнення загальної мети – забезпечення підприємства якісними трудовими ресурсами. Важливою особливістю рекрутингу є його поетапність, що дозволяє систематизувати діяльність служби персоналу та підвищити ефективність прийняття кадрових рішень.

Початковим етапом виступає визначення потреби в персоналі, яке передбачає проведення комплексного аналізу кадрової ситуації на підприємстві. У межах цього етапу здійснюється оцінка наявного персоналу, виявлення вакантних або потенційно вакантних посад, а також формування вимог до кандидатів.

Наступним етапом є пошук кандидатів, який передбачає залучення потенційних претендентів на вакантну посаду. Цей етап характеризується активною взаємодією підприємства з ринком праці та використанням різноманітних каналів пошуку. Зокрема, застосовуються онлайн-платформи, соціальні мережі, професійні спільноти та внутрішні джерела

Ключовим етапом є відбір персоналу, який полягає у всебічному оцінюванні кандидатів з метою визначення їх відповідності вимогам посади. На цьому етапі використовуються різноманітні методи оцінювання, зокрема

співбесіди, тестування, ситуаційні завдання та кейси. Важливою умовою є забезпечення об’єктивності та комплексності оцінювання. Результатом є визначення найбільш відповідного кандидата.

Подальшим етапом виступає прийняття рішення щодо найму, що передбачає узгодження кандидатури між усіма зацікавленими сторонами, зокрема службою персоналу та керівництвом підприємства. На цьому етапі враховуються результати оцінювання, а також стратегічні потреби підприємства. Прийняття рішення має базуватися на обґрунтованих управлінських висновках. Завершальним результатом є офіційне оформлення трудових відносин.

Заключним етапом є адаптація персоналу, яка забезпечує інтеграцію нового працівника в організаційне середовище. Цей етап має надзвичайно важливе значення, оскільки саме він визначає рівень подальшої ефективності діяльності працівника. Адаптація включає ознайомлення з посадовими обов’язками, корпоративною культурою, нормами та правилами підприємства [11].

З метою систематизації зазначених етапів та їх характеристик доцільно представити їх у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика етапів процесу рекрутингу персоналу

Етап	Зміст етапу	Основні інструменти	Результат
Визначення потреби	Аналіз кадрової ситуації, формування вимог	HR-аналітика, штатний розпис	Вакансія
Пошук кандидатів	Залучення потенційних претендентів	Джоб-сайти, соцмережі	База кандидатів
Відбір	Оцінювання кандидатів	Інтерв’ю, тестування	Обраний кандидат
Прийняття рішення	Узгодження кандидатури	Управлінські рішення	Найм
Адаптація	Включення в діяльність	Наставництво	Закріплення

Аналіз представлених у табл.1.2 етапів дозволяє зробити висновок, що процес рекрутингу має системний і логічно структурований характер. Кожен етап виконує окрему функцію, однак лише їх комплексна реалізація забезпечує досягнення бажаного результату. Особливого значення набуває взаємозв'язок між етапами, оскільки недоліки на одному з них можуть негативно вплинути на ефективність усього процесу.

З метою більш глибокого розуміння особливостей організації процесу рекрутингу доцільно розглянути його типологію, яка відображає різноманітність підходів до залучення персоналу залежно від специфіки діяльності підприємства, характеру вакансій та умов функціонування ринку праці. Типологія рекрутингу дозволяє систематизувати існуючі форми та методи підбору персоналу, що використовуються у сучасній практиці управління персоналом [14]. Вона також сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо вибору найбільш ефективних інструментів залучення кандидатів. В умовах динамічного розвитку економіки підприємства змушені адаптувати свої підходи до рекрутингу, що обумовлює необхідність використання різних його видів. Крім того, типологія рекрутингу дозволяє враховувати рівень складності вакансій, терміновість їх закриття та доступність кадрових ресурсів. Вона також відображає тенденції цифровізації та інноваційного розвитку HR-процесів. Важливим аспектом є те, що різні види рекрутингу можуть застосовуватися одночасно, доповнюючи один одного. Це забезпечує гнучкість системи управління персоналом та підвищує її ефективність. Узагальнена типологія рекрутингу представлена на рис. 1.1.

Рис.1.1 ілюструє основні види рекрутингу, які відрізняються за своїм змістом, цілями та інструментами реалізації. Одним із найбільш специфічних видів є хедхантинг, який передбачає активний пошук і залучення висококваліфікованих фахівців, що вже працюють у інших організаціях. Такий підхід застосовується переважно для заміщення керівних посад або позицій, що потребують унікальних компетенцій. Хедхантинг

характеризується індивідуальним підходом до кандидатів та високим рівнем конфіденційності [13].



Рис. 1.1 Видия рекрутингу [36]

Його ефективність значною мірою залежить від професіоналізму рекрутерів та рівня розвитку ділових зв'язків. Водночас цей вид рекрутингу потребує значних ресурсів і часу. Незважаючи на це, він дозволяє залучити найбільш цінних працівників, що формують конкурентні переваги підприємства. Таким чином, хедхантинг є важливим інструментом стратегічного управління персоналом.

Іншим важливим видом є масовий рекрутинг, який використовується у випадках необхідності швидкого залучення значної кількості працівників. Такий підхід характерний для підприємств із високою плинністю кадрів або сезонним характером діяльності. Основною його метою є оперативне закриття великої кількості вакансій за мінімальний проміжок часу. Масовий

рекрутинг передбачає використання стандартизованих процедур відбору та спрощених методів оцінювання кандидатів [32]. Його перевагою є висока швидкість реалізації та можливість охоплення широкої аудиторії претендентів. Водночас він може супроводжуватися зниженням якості відбору через обмежений час на оцінювання кандидатів. Крім того, існує ризик підвищення плинності персоналу. Незважаючи на це, масовий рекрутинг є ефективним у ситуаціях, коли пріоритетом є швидкість, а не індивідуалізований підхід. У цілому він є важливим інструментом оперативного управління персоналом.

Найбільш поширеним є класичний рекрутинг, який базується на використанні традиційних методів підбору персоналу. Він передбачає поетапне проходження всіх процедур рекрутингу – від пошуку кандидатів до їх остаточного відбору [37]. У межах цього підходу застосовуються різноманітні джерела залучення кандидатів, включаючи внутрішні та зовнішні ресурси. Класичний рекрутинг характеризується універсальністю та можливістю застосування для більшості вакансій. Його перевагою є збалансованість між якістю відбору та витратами ресурсів.

Сучасним напрямом розвитку є електронний (Е-) рекрутинг, який базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових платформ. Його сутність полягає у застосуванні інтернет-ресурсів, соціальних мереж та спеціалізованих онлайн-систем для пошуку і відбору кандидатів. Е-рекрутинг дозволяє значно розширити географію пошуку персоналу та залучити ширше коло претендентів. Він характеризується високою швидкістю обробки інформації та можливістю автоматизації процесів [15]. Крім того, цей підхід сприяє зниженню витрат на рекрутинг і підвищенню його ефективності. Водночас існують певні ризики, пов’язані з недостатньою достовірністю інформації про кандидатів. Також можливі технічні обмеження та залежність від цифрової інфраструктури. Незважаючи на це, електронний рекрутинг є одним із найбільш перспективних напрямів

розвитку HR-менеджменту. Його роль буде зростати в умовах цифрової трансформації економіки.

Отже, наведена типологія рекрутингу демонструє, що сучасний процес залучення персоналу є багатокомпонентним і адаптивним до умов функціонування підприємства. Вибір конкретного виду рекрутингу залежить від ряду факторів, серед яких ключовими є рівень вакансії, терміновість її закриття, наявність фінансових і кадрових ресурсів, а також стратегічні цілі підприємства. Важливим є також врахування специфіки галузі та ситуації на ринку праці. У сучасній практиці ефективним є поєднання різних видів рекрутингу, що дозволяє досягти оптимального результату. Такий підхід забезпечує гнучкість системи управління персоналом і підвищує її адаптивність. Крім того, він сприяє більш повному використанню потенціалу різних інструментів залучення персоналу

Поряд із класифікацією рекрутингу за видами, важливе значення має його поділ за джерелами залучення персоналу, що дозволяє визначити напрям формування кадрового потенціалу підприємства. У сучасній теорії та практиці управління персоналом прийнято розрізняти внутрішній і зовнішній рекрутинг, кожен із яких має свої особливості, переваги та обмеження. Такий поділ дає змогу більш чітко структурувати процес залучення кандидатів і обрати найбільш доцільні інструменти залежно від кадрової ситуації. Внутрішній рекрутинг орієнтований на використання наявного трудового потенціалу підприємства, тоді як зовнішній – на залучення нових працівників із ринку праці. Вибір між цими підходами визначається стратегічними цілями підприємства, його кадровою політикою та рівнем розвитку персоналу. Важливим є також врахування економічних факторів, зокрема витрат на підбір і адаптацію працівників [42].

Узагальнена характеристика внутрішнього та зовнішнього рекрутингу представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Інструменти внутрішнього та зовнішнього рекрутингу персоналу

Вид рекрутингу	Інструмент	Характеристика застосування
Внутрішній рекрутинг	Результати відбору кандидатів	Використання підсумків внутрішніх конкурсів і тестувань для зайняття вакантної посади
	Оцінювання ефективності роботи працівника	Аналіз результатів діяльності персоналу з метою визначення його готовності до підвищення
	Внутрішнє навчання і розвиток	Підготовка працівників до нових посад через систему навчання і підвищення кваліфікації
	Аналіз посадових характеристик	Порівняння компетенцій працівника з вимогами вакансії
	Кар’єрне просування	Планування службового зростання та переміщення персоналу всередині підприємства
Зовнішній рекрутинг	Співпраця з кадровими агентствами	Залучення спеціалізованих організацій для пошуку кандидатів
	Розміщення вакансій у медіа	Використання ЗМІ для інформування потенційних кандидатів
	Оголошення та внутрішні комунікації	Поширення інформації про вакансії через доступні канали комунікації
	Взаємодія з професійними об’єднаннями	Налагодження контактів із профспілками та галузевими асоціаціями
	Співпраця з освітніми закладами	Залучення випускників через університети, курси та бізнес-школи
	Проведення кар’єрних заходів	Організація лекцій, презентацій і зустрічей із потенційними кандидатами
	Партнерство з іншими організаціями	Взаємодія з підприємствами галузі для обміну кадровими ресурсами

Аналіз наведених у табл.1.3 даних свідчить про принципові відмінності між внутрішнім і зовнішнім рекрутингом, що визначають їх роль у системі управління персоналом підприємства.

Внутрішній рекрутинг базується на використанні вже наявних трудових ресурсів, що дозволяє забезпечити безперервність діяльності та знизити витрати на пошук персоналу. Він сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки створює можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку. Крім того, внутрішні кандидати вже знайомі з організаційною культурою підприємства, що значно скорочує період їх адаптації.

У свою чергу, зовнішній рекрутинг забезпечує доступ до ширшого ринку праці та дозволяє залучати нові знання, досвід і компетенції. Це сприяє оновленню кадрового складу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Використання зовнішніх джерел залучення персоналу дає змогу знайти кандидатів із унікальними навичками, які відсутні всередині організації [25]. Разом із тим, зовнішній рекрутинг потребує більших фінансових і часових витрат, а також пов'язаний із ризиками адаптації нових працівників.

Отже, внутрішній і зовнішній рекрутинг мають як переваги, так і обмеження, що зумовлює необхідність їх раціонального поєднання. Використання внутрішніх джерел дозволяє розвивати кадровий потенціал підприємства, тоді як зовнішні забезпечують його оновлення та інноваційність. Оптимальна стратегія рекрутингу передбачає гнучке комбінування цих підходів залежно від конкретної ситуації. Це дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Таким чином, ефективне управління процесом рекрутингу є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його стабільного функціонування та стратегічного розвитку.

1.2. Сучасні підходи та інструменти рекрутингу в системі управління персоналом

Трансформаційні процеси в економіці, активне впровадження цифрових технологій у сферу управління та посилення конкуренції за кваліфікований персонал обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації рекрутингу. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі, що швидко змінюється, що вимагає від них підвищеної гнучкості та здатності оперативно реагувати на кадрові виклики. У зв'язку з цим рекрутинг перестає бути виключно адміністративною функцією і трансформується у стратегічний інструмент управління людськими ресурсами. Його значення зростає не лише у контексті забезпечення підприємства персоналом, але й у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Сучасний рекрутинг передбачає орієнтацію на якість людського капіталу, розвиток компетенцій і відповідність персоналу стратегічним цілям організації. Крім того, він тісно пов'язаний із такими напрямами, як брендинг роботодавця, цифровізація HR-процесів та використання аналітичних інструментів [36]. Важливим є також підвищення ролі інноваційних підходів до залучення персоналу.

Сучасні наукові підходи до рекрутингу характеризуються поєднанням управлінських, маркетингових і цифрових інструментів, що забезпечує підвищення ефективності процесу залучення та відбору персоналу. Їх розвиток відображає загальні тенденції еволюції менеджменту, пов'язані з переходом до концепції управління людським капіталом. Важливою особливістю сучасних підходів є їх орієнтація на інтеграцію різних методів і технологій. Це дозволяє підвищити якість прийняття кадрових рішень і мінімізувати ризики помилкового відбору. Крім того, сучасні підходи враховують не лише внутрішні потреби підприємства, але й умови зовнішнього середовища. Вони також передбачають використання інноваційних інструментів, зокрема цифрових платформ і аналітичних

систем. Узагальнення основних підходів до рекрутингу дозволяє представити їх у вигляді систематизованої табл.1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика сучасних підходів до рекрутингу персонал*у*

Підхід	Сутність	Основні переваги	Обмеження
Компетентнісний	Оцінювання кандидатів за ключовими компетенціями	Підвищення якості відбору	Складність формалізації
Цифровий	Використання онлайн-платформ та ІТ-рішень	Швидкість і масштабність	Залежність від технологій
Маркетинговий	Просування бренду роботодавця	Залучення сильних кандидатів	Потребує ресурсів
Соціальний (social recruiting)	Використання соціальних мереж	Широке охоплення аудиторії	Інформаційний шум
Аналітичний (data-driven)	Використання HR-аналітики	Обґрунтованість рішень	Необхідність даних

Аналіз змісту табл. 1.4 дозволяє детально розкрити особливості кожного із сучасних підходів до рекрутингу. Компетентнісний підхід орієнтує процес відбору персоналу на визначення відповідності кандидатів ключовим компетенціям, необхідним для ефективного виконання посадових обов’язків. Він передбачає використання профілів компетенцій і спеціалізованих методик оцінювання. Його перевагою є можливість більш точного прогнозування результативності діяльності працівника. Водночас складність формалізації компетенцій і необхідність їх детального опису ускладнюють його практичне застосування [20]. Крім того, оцінювання компетенцій може мати суб’єктивний характер. Незважаючи на це, компетентнісний підхід є одним із ключових у сучасному управлінні персоналом.

Цифровий підхід базується на використанні інформаційних технологій і онлайн-платформ для пошуку та відбору кандидатів. Його сутність полягає в автоматизації рекрутингових процесів та розширенні можливостей доступу до ринку праці. Перевагами цього підходу є висока швидкість обробки інформації, масштабність і можливість охоплення великої кількості кандидатів. Він також сприяє зниженню витрат на рекрутинг і підвищенню його ефективності [25]. Водночас залежність від технологій і можливі технічні збої є його суттєвими обмеженнями. Крім того, існує ризик втрати індивідуального підходу до кандидатів.

Маркетинговий підхід розглядає рекрутинг як процес взаємодії підприємства з ринком праці, у якому ключову роль відіграє бренд роботодавця. Він передбачає формування позитивного іміджу підприємства та його позиціонування як привабливого місця роботи. Основною перевагою є можливість залучення висококваліфікованих і мотивованих кандидатів. Крім того, маркетинговий підхід сприяє підвищенню лояльності персоналу. Водночас його реалізація потребує значних ресурсів і професійних знань у сфері маркетингу [27]. Також існує ризик невідповідності між очікуваннями кандидатів і реальними умовами праці.

Соціальний рекрутинг (social recruiting) передбачає використання соціальних мереж як основного каналу залучення кандидатів. Його сутність полягає у взаємодії з потенційними працівниками через цифрові комунікаційні платформи. Перевагою є можливість охоплення широкої аудиторії та швидке поширення інформації про вакансії. Крім того, соціальні мережі дозволяють формувати бренд роботодавця та підтримувати зворотний зв’язок із кандидатами. Водночас значна кількість інформації може ускладнювати процес відбору. Існує також ризик отримання нерелевантних відгуків. Незважаючи на це, соціальний рекрутинг є ефективним інструментом у сучасних умовах цифровізації [19].

Аналітичний (data-driven) підхід базується на використанні HR-аналітики для прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Його сутність

полягає в аналізі великих масивів даних, що дозволяє оцінити ефективність рекрутингу та прогнозувати результати підбору персоналу. Перевагою є підвищення об’єктивності та точності управлінських рішень. Крім того, цей підхід сприяє оптимізації витрат і підвищенню результативності рекрутингу. Водночас його застосування потребує наявності якісних даних і відповідних аналітичних інструментів. Також необхідні спеціалізовані знання для роботи з даними.

Отже, аналіз представлених підходів дозволяє констатувати, що сучасний рекрутинг базується на поєднанні декількох концепцій, що забезпечує його гнучкість, адаптивність і ефективність. Особливого значення набуває компетентнісний підхід, який орієнтує процес відбору на довгострокову результативність використання персоналу. Водночас цифровий підхід забезпечує прискорення всіх етапів рекрутингу та розширення можливостей пошуку кандидатів. Поєднання цих підходів створює передумови для формування ефективної системи управління персоналом. Таким чином, сучасні підходи до рекрутингу є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку.

Важливою складовою сучасного рекрутингу є використання інструментів, які забезпечують ефективну реалізацію зазначених підходів та сприяють підвищенню якості управління процесом залучення персоналу. У сучасних умовах рекрутинг набуває технологічного характеру, що передбачає активне впровадження як традиційних, так і інноваційних цифрових рішень. Інструментарій рекрутингу формується під впливом розвитку інформаційних технологій, глобалізації ринку праці та необхідності підвищення швидкості прийняття кадрових рішень. Використання сучасних інструментів дозволяє підприємствам не лише оптимізувати процес пошуку кандидатів, але й забезпечити більш якісне їх оцінювання. Крім того, автоматизація окремих процедур рекрутингу сприяє зниженню навантаження на службу персоналу та підвищенню її ефективності. Важливим аспектом є

також можливість інтеграції різних інструментів у єдину систему управління персоналом. [17] Це забезпечує комплексний підхід до рекрутингу та підвищує його результативність. Сучасні інструменти рекрутингу дозволяють враховувати як кількісні, так і якісні показники ефективності підбору персоналу. Узагальнення основних інструментів рекрутингу доцільно представити у вигляді систематизованої табл.1.5.

Таблиця 1.5

Система сучасних інструментів рекрутингу персоналу

Група інструментів	Конкретні інструменти	Функціональне призначення	Ефект від використання
Онлайн-платформи	Work.ua, Rabota.ua	Пошук кандидатів	Швидке формування бази
Соціальні мережі	LinkedIn, Facebook	Залучення та комунікація	Розширення аудиторії
ATS-системи	Hurma, CleverStaff	Автоматизація рекрутингу	Скорочення часу підбору
Методи оцінювання	Тести, кейси, інтерв'ю	Оцінка кандидатів	Підвищення якості відбору
HR-аналітика	KPI, HR-метрики	Аналіз ефективності	Оптимізація процесу

Аналіз змісту таблиці дозволяє детально охарактеризувати роль кожної групи інструментів у процесі рекрутингу. Онлайн-платформи є базовим інструментом пошуку кандидатів, що забезпечує швидкий доступ до широкого кола претендентів. Вони дозволяють розміщувати вакансії, отримувати відгуки та формувати базу кандидатів у короткі терміни [32]. Їх перевагою є простота використання та доступність, що робить їх універсальним інструментом для більшості підприємств. Водночас ефективність використання таких платформ залежить від якості сформульованих вакансій і рівня конкуренції на ринку праці.

Соціальні мережі виступають сучасним каналом залучення кандидатів, який дозволяє підприємствам активно взаємодіяти з потенційними працівниками. Вони забезпечують не лише пошук кандидатів, але й

формування позитивного іміджу роботодавця. Використання соціальних мереж сприяє розширенню аудиторії та залученню пасивних кандидатів, які не перебувають у активному пошуку роботи [18]. Крім того, цей інструмент дозволяє підтримувати зворотний зв’язок із кандидатами. Разом із тим, його ефективність може знижуватися через надлишок інформації та складність її фільтрації.

Особливе значення у сучасному рекрутингу мають ATS-системи (Applicant Tracking Systems), які забезпечують автоматизацію процесу підбору персоналу. Вони дозволяють централізовано зберігати інформацію про кандидатів, відстежувати етапи рекрутингу та оптимізувати взаємодію між учасниками процесу. Використання ATS-систем сприяє скороченню часу закриття вакансій та підвищенню ефективності роботи HR-служби. Крім того, вони забезпечують структурованість даних і зручність їх аналізу. Водночас впровадження таких систем потребує фінансових витрат і технічної підтримки.

Важливою складовою рекрутингу є методи оцінювання кандидатів, які дозволяють визначити їх відповідність вимогам посади. До них належать тести, кейс-завдання, інтерв’ю та інші методи оцінювання. Використання цих інструментів забезпечує більш глибоке розуміння професійних і особистісних характеристик кандидатів. Це сприяє підвищенню якості відбору персоналу та зниженню ризику помилкових рішень. Разом із тим, застосування складних методів оцінювання потребує часу та кваліфікованих спеціалістів.

Значну роль у сучасному рекрутингу відіграє HR-аналітика, яка дозволяє оцінювати ефективність процесу підбору персоналу на основі кількісних показників. Використання KPI та HR-метрик дає змогу аналізувати результативність рекрутингу, виявляти проблемні аспекти та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналітичний підхід сприяє оптимізації процесів і підвищенню їх ефективності [28]. Крім того, він дозволяє прогнозувати потребу в персоналі та планувати кадрову політику

підприємства. Водночас для його реалізації необхідна наявність достовірних даних і відповідних аналітичних інструментів.

Отже, застосування сучасних інструментів рекрутингу дозволяє суттєво підвищити результативність процесу залучення персоналу за рахунок автоматизації рутинних операцій, покращення якості оцінювання кандидатів та зниження часових витрат. Особливої актуальності набуває використання ATS-систем, які забезпечують централізоване управління інформацією про кандидатів та оптимізують процес прийняття кадрових рішень [32]. Комплексне використання різних інструментів створює передумови для формування ефективної системи рекрутингу, що відповідає сучасним вимогам ринку праці та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах одним із ключових напрямів розвитку рекрутингу є впровадження цифрових технологій, що суттєво трансформують традиційні підходи до підбору персоналу. Цифровізація рекрутингових процесів обумовлена необхідністю підвищення швидкості, точності та ефективності прийняття кадрових рішень. Вона передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють автоматизувати окремі етапи рекрутингу та знизити вплив людського фактора. Особливого значення набуває можливість дистанційної взаємодії з кандидатами, що розширює географічні межі пошуку персоналу. Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню прозорості та об’єктивності процесу відбору. Важливим аспектом є також інтеграція різних цифрових інструментів у єдину систему управління персоналом. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до рекрутингу та підвищити його результативність. Водночас впровадження цифрових рішень потребує врахування технічних, організаційних та етичних аспектів.

Отже, використання цифрових технологій у рекрутингу сприяє підвищенню ефективності процесу підбору персоналу за рахунок автоматизації, підвищення швидкості обробки інформації та розширення можливостей залучення кандидатів. Водночас їх впровадження потребує

врахування можливих ризиків, пов’язаних із технічними, організаційними та етичними аспектами. Комплексне застосування цифрових інструментів дозволяє сформувати сучасну систему рекрутингу, що відповідає вимогам цифрової економіки та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Важливим елементом сучасного рекрутингу є оцінювання його результативності, яке здійснюється на основі системи показників ефективності. У сучасних умовах управління персоналом недостатньо лише організувати процес підбору кадрів – необхідно також забезпечити його вимірюваність та контроль. Використання кількісних і якісних показників дозволяє об’єктивно оцінити ефективність рекрутингу та визначити напрями його вдосконалення. Такий підхід забезпечує підвищення прозорості кадрових процесів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, оцінювання результативності рекрутингу дозволяє визначити рівень відповідності залученого персоналу вимогам підприємства. Важливим є також можливість порівняння фактичних результатів із запланованими показниками. Узагальнені показники ефективності процесу рекрутингу представлені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні показники ефективності процесу рекрутингу персоналу

Показник	Зміст	Значення для підприємства
Time-to-hire	Час закриття вакансії	Оперативність рекрутингу
Cost-per-hire	Вартість найму	Економічна ефективність
Quality of hire	Якість найму	Результативність роботи
Retention rate	Рівень утримання персоналу	Стабільність кадрів
Candidate satisfaction	Задоволеність кандидатів	Імідж роботодавця

Аналіз змісту табл.1.7 дозволяє більш детально охарактеризувати значення кожного показника ефективності рекрутингу. Показник Time-to-hire відображає тривалість періоду від відкриття вакансії до моменту прийняття кандидата на роботу. Його значення полягає у визначенні оперативності роботи служби персоналу та здатності підприємства швидко реагувати на кадрові потреби. Зменшення цього показника свідчить про підвищення ефективності рекрутингу, однак надмірне скорочення часу може негативно вплинути на якість відбору.

Показник Cost-per-hire характеризує загальні витрати підприємства на залучення одного працівника, включаючи витрати на рекламу вакансій, оплату послуг рекрутингових агенцій, використання цифрових платформ та інші ресурси. Його аналіз дозволяє оцінити економічну доцільність застосування різних інструментів рекрутингу. Оптимізація цього показника сприяє раціональному використанню ресурсів підприємства. Водночас надмірне зниження витрат може призвести до погіршення якості підбору персоналу.

Показник Quality of hire відображає рівень відповідності прийнятого працівника вимогам посади та його ефективність у процесі трудової діяльності. Він є одним із найважливіших індикаторів результативності рекрутингу, оскільки характеризує не лише процес відбору, але й його кінцевий результат. Оцінювання якості найму здійснюється на основі результатів роботи працівника, рівня його адаптації та відповідності корпоративній культурі.

Показник Retention rate визначає рівень утримання персоналу та характеризує здатність підприємства зберігати працівників протягом певного періоду. Він тісно пов’язаний із ефективністю рекрутингу, оскільки неправильний підбір персоналу може призвести до високої плинності кадрів. Високий рівень утримання свідчить про якісний відбір та ефективну адаптацію працівників.

Показник Candidate satisfaction відображає рівень задоволеності кандидатів процесом рекрутингу. Він має важливе значення для формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця. Високий рівень задоволеності сприяє підвищенню привабливості підприємства на ринку праці та залученню більш кваліфікованих кандидатів.

Отже, аналіз показників ефективності свідчить, що сучасний рекрутинг орієнтований не лише на швидке закриття вакансій, але й на забезпечення довгострокової результативності використання персоналу. Використання системи KPI дозволяє комплексно оцінювати процес підбору персоналу та визначати напрями його вдосконалення. Це підкреслює необхідність інтеграції рекрутингу з іншими функціями управління персоналом, зокрема адаптацією, навчанням і розвитком працівників. Таким чином, оцінювання ефективності рекрутингу є важливим інструментом підвищення якості управління людськими ресурсами та забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що рекрутинг персоналу є однією з ключових складових системи управління персоналом підприємства, яка забезпечує формування якісного кадрового потенціалу відповідно до його стратегічних і оперативних потреб. В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації управлінських процесів та посилення конкуренції за людські ресурси рекрутинг трансформується з допоміжної функції у стратегічний інструмент управління людським капіталом.

У ході дослідження узагальнено наукові підходи до трактування сутності рекрутингу, що дозволило визначити його як комплексний,

системно організований процес залучення, оцінювання, відбору та інтеграції персоналу. Встановлено, що сучасні підходи до рекрутингу базуються на поєднанні класичного, системного, компетентнісного, маркетингового та стратегічного підходів, які взаємодоповнюють один одного та формують цілісну модель управління кадровими процесами.

Обґрунтовано, що процес рекрутингу реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких виконує окрему функцію, однак лише їх узгоджене поєднання забезпечує ефективність підбору персоналу. Особливу роль у цьому процесі відіграє етап адаптації, який впливає на подальшу результативність діяльності працівника та рівень його закріплення в організації.

Досліджено типологію рекрутингу, що дозволило виділити основні його види, зокрема хедхантинг, масовий, класичний та електронний рекрутинг. Встановлено, що вибір конкретного виду рекрутингу залежить від рівня вакансії, терміновості її закриття, ресурсних можливостей підприємства та умов ринку праці. Також визначено, що ефективна кадрова політика передбачає поєднання внутрішнього та зовнішнього рекрутингу, що забезпечує як розвиток власного персоналу, так і залучення нових компетенцій.

У процесі дослідження встановлено, що сучасний рекрутинг характеризується широким використанням інструментів, які охоплюють як традиційні методи, так і інноваційні цифрові рішення. Зокрема, важливе значення мають онлайн-платформи, соціальні мережі, ATS-системи, методи оцінювання кандидатів та HR-аналітика. Їх комплексне застосування дозволяє підвищити ефективність процесу підбору персоналу, скоротити часові та фінансові витрати, а також забезпечити більш об'єктивне прийняття кадрових рішень.

Окрему увагу приділено цифровізації рекрутингу, яка передбачає використання сучасних технологій, таких як відеоінтерв'ю, чат-боти, штучний інтелект, Big Data та онлайн-оцінювання. Встановлено, що

впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності рекрутингу, однак потребує врахування можливих технічних, організаційних та етичних ризиків.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування системи показників ефективності рекрутингу, яка включає такі ключові індикатори, як час закриття вакансії, вартість найму, якість підбору персоналу, рівень утримання працівників та задоволеність кандидатів. Використання цих показників дозволяє оцінити результативність рекрутингу, виявити проблемні аспекти та визначити напрями його вдосконалення.

Таким чином, результати теоретичного дослідження свідчать, що ефективне управління процесом рекрутингу є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей його розвитку. Отримані теоретичні положення створюють методологічну основу для проведення подальшого аналізу системи рекрутингу персоналу на прикладі Мереф’янської міської ради та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Мереф'янської міської ради та служби персоналу

Мереф'янська міська рада виступає органом місцевого самоврядування, діяльність якого спрямована на забезпечення комплексного розвитку територіальної громади, реалізацію державної політики на місцевому рівні та надання адміністративних і соціальних послуг населенню. Формування територіальної громади відбулося відповідно до чинного законодавства шляхом об'єднання кількох населених пунктів із адміністративним центром у місті Мерефа, що визначило її сучасну управлінську та територіальну структуру.

Станом на 2025 рік чисельність населення громади перевищує 25 тисяч осіб, серед яких близько 45% становить зайняте населення. Водночас значна частина працездатних осіб не має постійного місця роботи або перебуває за межами країни, що створює додаткові труднощі у формуванні кадрового потенціалу та впливає на ефективність діяльності органів місцевого самоврядування.

Економічна система громади характеризується диверсифікованою структурою та включає підприємства різних галузей, зокрема торгівлі, виробництва, сільського господарства та сфери послуг. Вагоме значення мають агропромисловий сектор, комунальна інфраструктура та соціальна сфера. При цьому значний обсяг адміністративних послуг, що перевищує 23 тисячі на рік, свідчить про високий рівень навантаження на управлінський персонал та необхідність ефективної організації кадрових процесів.

Організаційна структура Мереф’янської міської ради є багаторівневою та ієрархічно впорядкованою, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і функцій між керівництвом та структурними підрозділами. Загальна схема управління представлена на рис. 2.1.

Як видно з рис. 2.1, управління діяльністю Мереф’янської міської ради здійснюється міським головою, який виступає вищою посадовою особою органу місцевого самоврядування та забезпечує загальну координацію роботи виконавчих органів. Реалізація управлінських функцій відбувається через систему заступників міського голови, секретаря ради та керуючого справами виконавчого комітету, що дозволяє делегувати повноваження та забезпечити ефективний розподіл управлінського навантаження. Така багаторівнева модель управління сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень та забезпечує спеціалізацію управлінської діяльності за окремими напрямами.

Функціональна структура органу місцевого самоврядування сформована за принципом галузевої та функціональної диференціації, що передбачає створення спеціалізованих підрозділів відповідно до основних сфер діяльності громади. До її складу входять відділи та управління, які забезпечують виконання завдань у сферах соціального захисту населення, фінансового забезпечення, освіти, житлово-комунального господарства, надання адміністративних послуг, інформаційної політики, міжнародної діяльності та інших напрямів. Така структура відображає комплексний характер діяльності міської ради та свідчить про необхідність координації великої кількості управлінських процесів. Крім того, значна кількість підрозділів зумовлює підвищені вимоги до ефективності внутрішньоорганізаційних комунікацій та узгодженості управлінських рішень.

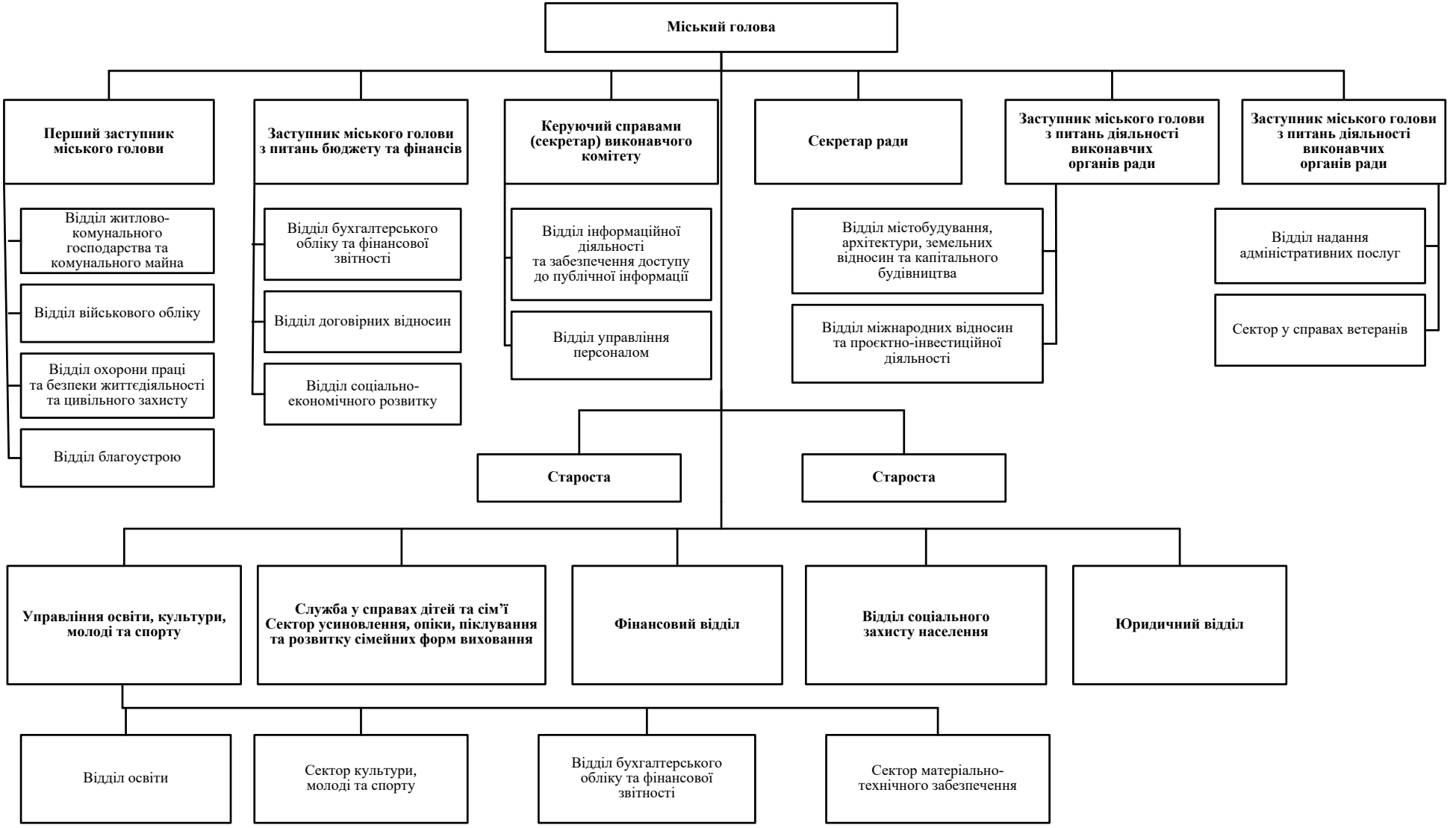

Рис. 2.1 Організаційна структура Мереф'янської міської ради

Водночас наявність розгалуженої структури управління обумовлює складність організаційних процесів і потребує чіткого розмежування повноважень між підрозділами. Це дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність виконання завдань. Особливе місце в організаційній структурі займає відділ управління персоналом, який виступає ключовим елементом системи кадрового забезпечення діяльності міської ради. Його роль полягає у формуванні та реалізації кадрової політики, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування всієї організації. Підрозділ підпорядковується керуючому справами виконавчого комітету, що забезпечує його інтеграцію в систему управління та узгодженість із загальною адміністративною діяльністю.

Відділ управління персоналом функціонує відповідно до вимог чинного законодавства України, а також внутрішніх нормативних документів, що регламентують кадрові процеси. Незважаючи на відсутність статусу юридичної особи, він виконує стратегічно важливі функції, пов’язані з управлінням людськими ресурсами, включаючи організацію добору персоналу, ведення кадрового обліку, оцінювання працівників та планування їх розвитку. Важливою особливістю є те, що діяльність відділу має як адміністративний, так і аналітичний характер, що дозволяє забезпечити не лише кадровий супровід, але й удосконалення системи управління персоналом.

Таким чином, організаційна структура Мереф’янської міської ради характеризується високим рівнем ієрархічності та функціональної спеціалізації, що забезпечує виконання широкого спектра управлінських завдань. У цих умовах служба персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності кадрових процесів, зокрема рекрутингу, що є необхідною передумовою стабільного функціонування органу місцевого самоврядуванняЗ метою більш чіткого відображення функціонального наповнення діяльності відділу управління персоналом доцільно систематизувати її завдання та повноваження у вигляді узагальненої табл.2.2.

Таблиця 2.2

Функціональна характеристика відділу управління персоналом Мереф'янської міської ради

Напрям діяльності	Зміст функцій	Результат виконання
Організаційно-кадрове планування	Формування річних планів роботи з персоналом, розроблення планів підвищення кваліфікації	Системність кадрової роботи
Аналітична діяльність	Підготовка статистичної звітності, аналіз кадрового складу	Обґрунтовані управлінські рішення
Рекрутинг та добір персоналу	Прийом документів кандидатів, організація конкурсного відбору, робота конкурсної комісії	Укомплектування вакансій
Формування кадрового резерву	Організація резерву кадрів, стажування	Підготовка майбутніх працівників
Кадрове діловодство	Оформлення прийому, звільнення, відряджень, відпусток, ведення обліку	Документальне забезпечення
Оцінювання персоналу	Проведення атестації, щорічної оцінки діяльності	Контроль ефективності роботи
Мотивація та оплата праці	Організація преміювання, надбавок, облік стажу	Стимулювання персоналу
Юридично-нормативна діяльність	Розроблення нормативних актів, участь у формуванні структури	Регулювання кадрових процесів
Захист інформації та контроль	Забезпечення захисту персональних даних, антикорупційні заходи	Безпека кадрової інформації
Архівна та облікова діяльність	Ведення архіву, облік документів	Збереження кадрових даних
Додаткові функції	Військовий облік, представництво інтересів ради, мобілізаційна робота	Виконання спеціальних завдань

Діяльність відділу управління персоналом Мереф’янської міської ради має комплексний характер і охоплює як адміністративні, так і стратегічні аспекти управління персоналом. Відділ є структурним підрозділом міської ради, створеним відповідно до її рішень, і функціонує в межах чинного законодавства України. Він підзвітний органу місцевого самоврядування та підпорядковується керуючому справами виконавчого комітету.

У своїй діяльності підрозділ керується широким колом нормативно-правових актів, включаючи Конституцію України, закони у сфері місцевого самоврядування, трудового права, доступу до інформації та захисту персональних даних. Це свідчить про високий рівень регламентованості кадрових процесів і необхідність дотримання встановлених процедур.

Керівництво відділом здійснює начальник, який організовує його роботу та забезпечує виконання покладених завдань. Чисельність працівників і структура підрозділу визначаються рішеннями міської ради, а розподіл обов’язків здійснюється відповідно до посадових інструкцій. Водночас відділ не має статусу юридичної особи, що обумовлює його функціонування в межах загальної організаційної структури ради.

Функціональне наповнення діяльності служби персоналу є досить широким і включає організацію кадрового планування, проведення конкурсного відбору, формування кадрового резерву, ведення кадрового обліку та забезпечення професійного розвитку працівників. Значна увага приділяється оцінюванню персоналу, що дозволяє контролювати якість виконання посадових обов’язків та підвищувати ефективність роботи.

Окреме місце займають функції, пов’язані із забезпеченням дотримання законодавства, запобіганням корупції, захистом персональних даних та організацією архівної справи. Крім того, відділ бере участь у розробленні нормативних документів та вдосконаленні організаційної структури міської ради. Це свідчить про його важливу роль у формуванні кадрової політики та забезпеченні стабільності функціонування органу місцевого самоврядування.

Таким чином, відділ управління персоналом Мереф'янської міської ради є багатофункціональним підрозділом, діяльність якого спрямована на комплексне забезпечення кадрових процесів. Водночас значний обсяг завдань і обмеженість кадрових ресурсів можуть створювати додаткове навантаження на працівників відділу, що впливає на ефективність реалізації функцій, зокрема у сфері рекрутингу.

Водночас характерною особливістю функціонування відділу управління персоналом є поєднання значного обсягу операційних і стратегічних функцій при обмеженості кадрових ресурсів.

Для більш обґрунтованої оцінки кадрового забезпечення діяльності міської ради доцільно використовувати систему економічних та відносних показників. Так, у 2024 році доходи загального фонду бюджету перевищили 164 млн грн, що свідчить про позитивну динаміку фінансових ресурсів. Основними джерелами надходжень є податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок та акцизні платежі, що формують фінансову основу функціонування громади.

Видаткова частина бюджету спрямована переважно на фінансування освіти, житлово-комунального господарства та виконання загальнодержавних функцій. Це підтверджує соціальну спрямованість діяльності органу місцевого самоврядування та визначає високі вимоги до професійного рівня персоналу, який забезпечує реалізацію цих функцій.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика Мереф'янської міської ради дозволяє зробити висновок про складність її функціонування, значний обсяг управлінських завдань та високий рівень навантаження на персонал. У цих умовах особливої актуальності набуває удосконалення процесу рекрутингу, який має забезпечувати своєчасне та якісне укомплектування кадрового складу та виступати важливою передумовою підвищення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування.

2.2. Діагностика процесу рекрутингу персоналу та оцінювання його ефективності

Ефективність функціонування органу місцевого самоврядування значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення, що обумовлює необхідність системного аналізу процесу рекрутингу персоналу. У сучасних умовах рекрутинг виступає не лише інструментом заповнення вакантних посад, а й важливим елементом формування кадрового потенціалу, який безпосередньо впливає на результативність діяльності установи.

Процес рекрутингу в Мереф'янській міській раді здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України та внутрішніх нормативних актів. Основною формою підбору персоналу є конкурсна процедура, яка передбачає відкритий відбір кандидатів на вакантні посади. Організацію та супровід цього процесу забезпечує відділ управління персоналом, який виконує функції прийому документів, організації роботи конкурсної комісії, оцінювання кандидатів та оформлення результатів відбору. Водночас особливістю рекрутингу в органах місцевого самоврядування є його висока формалізованість, що обмежує можливості використання сучасних інструментів залучення персоналу. Основними каналами пошуку кандидатів залишаються офіційні веб-ресурси, оголошення та внутрішні джерела. Для оцінювання ефективності рекрутингу доцільно проаналізувати ключові показники руху персоналу, що дозволяють визначити інтенсивність кадрових процесів.

Таблиця 2.4

Основні показники руху персоналу Мереф'янської міської ради

Показник	2022	2023	2024	Відхилення
Чисельність персоналу	92	88	85	-7
Прийнято працівників	18	22	27	+9
Звільнено працівників	20	26	31	+11
Кількість вакансій	8	12	15	+7

Аналіз наведених даних свідчить про негативні тенденції у кадровому забезпеченні установи. Незважаючи на зростання кількості прийнятих працівників, темпи звільнення перевищують темпи найму, що призводить до скорочення загальної чисельності персоналу. Одночасно спостерігається збільшення кількості вакантних посад, що свідчить про недостатню ефективність процесу рекрутингу.

З метою більш глибокого аналізу доцільно розрахувати відносні показники ефективності кадрових процесів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнтів ефективності рекрутингу

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт плинності	Звільнені / Чисельність	21,7%	29,5%	36,5%
Коефіцієнт прийому	Прийняті / Чисельність	19,6%	25,0%	31,8%
Коефіцієнт звільнення	Звільнені / Чисельність	21,7%	29,5%	36,5%
Коефіцієнт укомплектованості	Факт / Штат	92%	88%	85%

Наочно наведемо результати розрахунків коефіцієнтів ефективності рекрутингу (рис.2.2).

Результати розрахунків підтверджують наявність проблем у системі рекрутингу персоналу. Зокрема, коефіцієнт плинності має тенденцію до зростання, що свідчить про нестабільність кадрового складу. Водночас коефіцієнт укомплектованості знижується, що вказує на недостатній рівень заповнення вакантних посад.

Зростання коефіцієнта прийому не компенсує збільшення звільнень, що свідчить про низьку результативність процесу відбору або проблеми адаптації нових працівників. Це може бути пов’язано як із недосконалістю процедури рекрутингу, так і з обмеженою привабливістю органу місцевого самоврядування як роботодавця.

Окрему увагу слід приділити організаційним аспектам процесу рекрутингу. Встановлено, що основне навантаження з організації підбору

персоналу покладається на відділ управління персоналом, що при обмеженій чисельності працівників створює додаткові труднощі. Високий рівень формалізації процедур також знижує гнучкість рекрутингу та ускладнює використання сучасних методів залучення кандидатів.

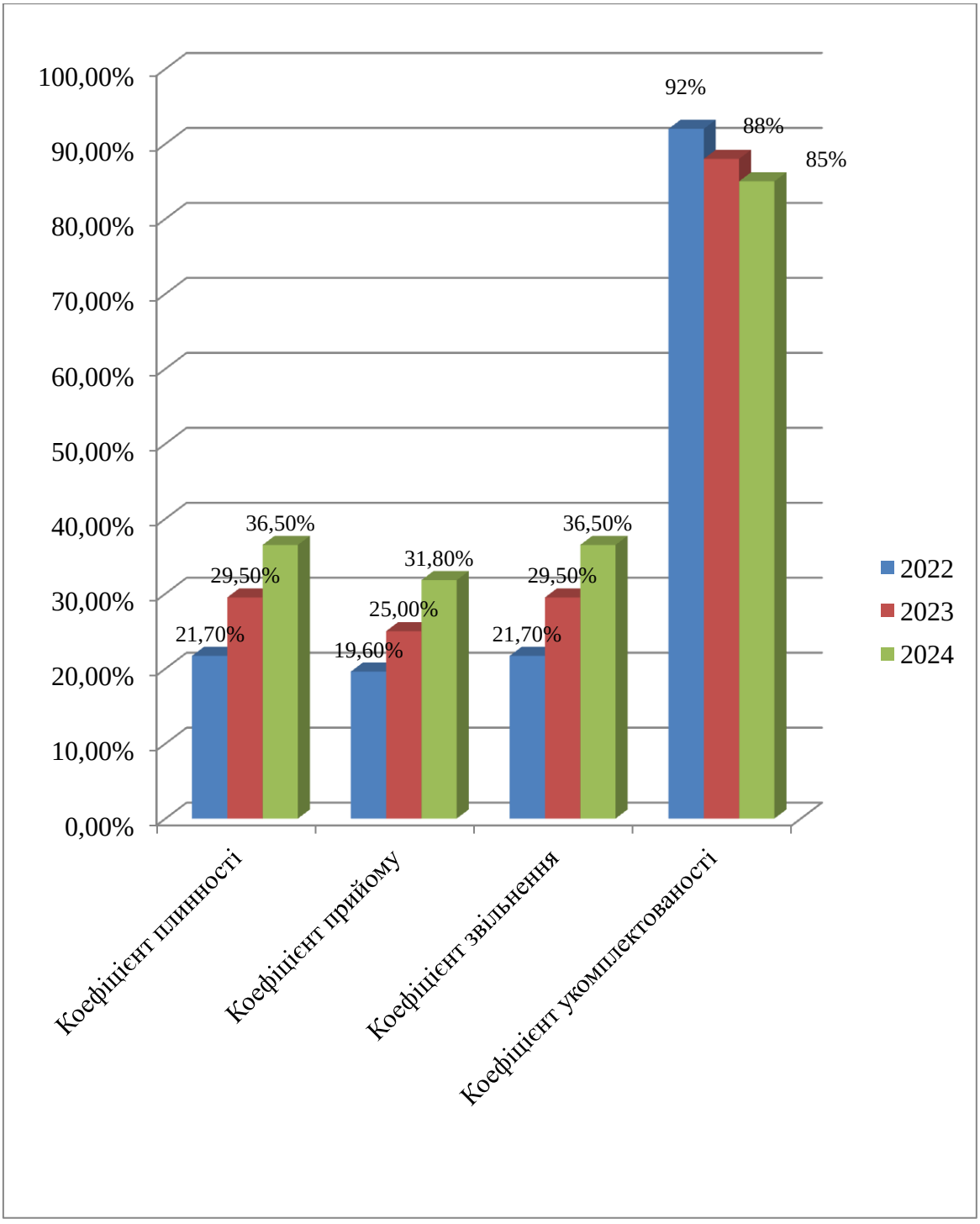

Рис. 2.2 Результати розрахунків коефіцієнтів ефективності рекрутингу

Крім того, недостатньо активно використовуються цифрові інструменти рекрутингу, що обмежує можливості залучення молодих і кваліфікованих спеціалістів. Відсутність системного підходу до оцінювання ефективності рекрутингу також ускладнює своєчасне виявлення проблем і їх усунення.

Таким чином, проведена діагностика дозволяє визначити основні проблеми процесу рекрутингу в Мереф'янській міській раді, серед яких:

- зростання плинності кадрів;
- зниження рівня укомплектованості;
- обмежене використання сучасних інструментів рекрутингу;
- високе навантаження на службу персоналу;
- недостатня привабливість організації для кандидатів.

Отже, результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення процесу рекрутингу персоналу, що має бути спрямоване на підвищення його ефективності, впровадження сучасних підходів та оптимізацію роботи служби персоналу. Це створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій, які будуть представлені у третьому розділі дипломної роботи.

З метою комплексної оцінки стану та перспектив розвитку процесу рекрутингу доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що система рекрутингу Мереф'янської міської ради має достатній організаційний потенціал, проте його реалізація обмежується рядом внутрішніх проблем і зовнішніх факторів. Основною перевагою є наявність чітко регламентованих процедур і досвід кадрової служби, що забезпечує стабільність функціонування системи. Водночас слабкі сторони, зокрема високий рівень плинності та обмежене використання сучасних інструментів, суттєво знижують ефективність рекрутингу.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз процесу рекрутингу персоналу

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Наявність чітко регламентованої процедури конкурсного відбору	Використання цифрових платформ рекрутингу
Стабільна організаційна структура	Залучення молодих спеціалістів через освітні заклади
Досвід роботи служби персоналу	Формування бренду роботодавця
Ведення кадрового резерву	Використання HR-аналітики
Дотримання законодавчих норм	Співпраця з центрами зайнятості
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
Високий рівень плинності персоналу	Конкуренція з приватним сектором
Зниження рівня укомплектованості	Міграція працездатного населення
Обмежене використання сучасних інструментів рекрутингу	Низька привабливість державної служби
Перевантаження служби персоналу	Демографічне старіння населення
Формалізованість процедур підбору	Економічна нестабільність

Зовнішні можливості створюють передумови для модернізації системи рекрутингу, зокрема через цифровізацію та співпрацю з освітніми установами. Однак загрози, пов’язані з міграцією населення та конкуренцією з боку приватного сектору, ускладнюють залучення кваліфікованих кадрів. Це обумовлює необхідність удосконалення існуючої системи рекрутингу.

Для поглибленої діагностики доцільно систематизувати ключові проблеми процесу рекрутингу із визначенням їх причин та наслідків.

Аналіз проблем процесу рекрутингу дозволяє зробити висновок про наявність системних недоліків, що охоплюють як організаційні, так і функціональні аспекти кадрової роботи. Більшість проблем мають комплексний характер і взаємопов’язані між собою, що ускладнює їх вирішення. Зокрема, низька ефективність рекрутингу спричиняє зростання

плинності кадрів, що, у свою чергу, посилює навантаження на службу персоналу.

Таблиця 2.7

Основні проблеми рекрутингу персоналу та їх причинно-наслідкові зв'язки

Проблема	Причини виникнення	Наслідки для організації
Високий рівень плинності кадрів	Низька мотивація, недостатня адаптація	Втрата досвіду, додаткові витрати
Низький рівень укомплектованості	Недостатня ефективність рекрутингу	Зростання навантаження на персонал
Обмежені канали пошуку кандидатів	Використання лише традиційних методів	Низька кількість кандидатів
Тривалість процедур відбору	Висока формалізація конкурсів	Втрата потенційних кандидатів
Перевантаження служби персоналу	Невелика чисельність HR-відділу	Зниження якості підбору
Низька привабливість роботодавця	Рівень оплати, імідж	Складність залучення молоді
Відсутність цифрових інструментів	Недостатня цифровізація	Зниження ефективності рекрутингу

Крім того, обмежене використання сучасних інструментів рекрутингу знижує конкурентоспроможність органу місцевого самоврядування на ринку праці. Високий рівень формалізації процедур також негативно впливає на швидкість підбору персоналу та може призводити до втрати перспективних кандидатів.

Таким чином, виявлені проблеми свідчать про необхідність комплексного підходу до удосконалення процесу рекрутингу, який має передбачати як організаційні зміни, так і впровадження сучасних інструментів управління персоналом.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу встановлено, що Мереф'янська міська рада функціонує як багатофункціональний орган місцевого самоврядування з розгалуженою організаційною структурою та значним обсягом управлінських завдань. Особливості її діяльності зумовлюють підвищені вимоги до кадрового забезпечення, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію соціально-економічних функцій громади та надання адміністративних послуг населенню.

Дослідження організаційної структури показало, що управління здійснюється за ієрархічним принципом із чітким розподілом повноважень між керівництвом та структурними підрозділами. Важливу роль у цій системі відіграє відділ управління персоналом, який забезпечує реалізацію кадрової політики та організацію процесу рекрутингу. Водночас встановлено, що значний обсяг функцій і обмежені кадрові ресурси призводять до підвищеного навантаження на службу персоналу, що негативно впливає на якість виконання її завдань.

Аналіз кадрових показників дозволив виявити негативні тенденції у формуванні персоналу. Зокрема, спостерігається зменшення фактичної чисельності працівників при одночасному зростанні кількості вакантних посад. Розрахунок відносних показників підтвердив зниження рівня укомплектованості та зростання плинності кадрів, що свідчить про нестабільність кадрового складу та недостатню ефективність процесу рекрутингу.

Діагностика процесу підбору персоналу показала, що він здійснюється відповідно до законодавчо встановлених процедур, однак характеризується високим рівнем формалізації та обмеженим використанням сучасних інструментів рекрутингу. Основні канали залучення кандидатів мають традиційний характер, що знижує можливості охоплення потенційних

претендентів і ускладнює залучення кваліфікованих кадрів, особливо молодих спеціалістів.

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити, що система рекрутингу має певні сильні сторони, зокрема нормативну впорядкованість та досвід кадрової служби, однак їх реалізація обмежується рядом слабких місць. До ключових проблем віднесено зростання плинності кадрів, недостатній рівень укомплектованості, перевантаження служби персоналу та низький рівень використання цифрових технологій у процесі рекрутингу. Водночас зовнішнє середовище формує як можливості для розвитку (цифровізація, співпраця з освітніми установами), так і загрози (міграція населення, конкуренція з приватним сектором).

Аналіз причинно-наслідкових зв’язків проблем рекрутингу показав їх системний характер, що проявляється у взаємному посиленні негативних факторів. Зокрема, неефективність підбору персоналу спричиняє підвищення плинності кадрів, що, у свою чергу, збільшує навантаження на службу персоналу та погіршує якість кадрових процесів. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до удосконалення системи рекрутингу.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують, що існуюча система рекрутингу персоналу Мереф’янської міської ради потребує вдосконалення. Основними напрямами покращення мають стати підвищення ефективності кадрового підбору, розширення каналів залучення кандидатів, впровадження сучасних цифрових інструментів, а також оптимізація роботи служби персоналу. Отримані висновки створюють методичну основу для розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу рекрутингу, які будуть представлені у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕФ'ЯНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності процесу рекрутингу персоналу

Результати комплексної діагностики, проведеної у другому розділі, дозволили виявити низку системних проблем у процесі рекрутингу персоналу Мереф'янської міської ради, які мають стійкий і взаємопов'язаний характер. Зокрема, встановлено тенденцію до зростання плинності кадрів, що свідчить про недостатню ефективність як процесу відбору, так і подальшої адаптації персоналу. Одночасно спостерігається зниження рівня укомплектованості штатних посад, що вказує на наявність вакантних місць та неспроможність існуючої системи рекрутингу забезпечити своєчасне їх заповнення.

Крім того, аналіз показав, що процес підбору персоналу характеризується значною тривалістю, що зумовлено високим рівнем формалізації процедур та багатоступеневою системою погоджень. Така ситуація призводить до втрати потенційних кандидатів, які віддають перевагу роботодавцям із більш оперативними механізмами відбору. Водночас обмежене використання сучасних каналів пошуку персоналу звужує можливості залучення кваліфікованих кадрів, особливо серед молодих спеціалістів.

Окремою проблемою є перевантаження служби управління персоналом, що викликано значним обсягом функціональних обов'язків при обмеженій чисельності працівників. Це негативно впливає на якість виконання кадрових функцій, зокрема на організацію рекрутингу, аналітичну діяльність та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

У сукупності зазначені фактори свідчать про необхідність перегляду існуючої моделі рекрутингу та її адаптації до сучасних умов функціонування.

За таких обставин традиційний адміністративний підхід до організації рекрутингу, який базується переважно на дотриманні формальних процедур, втрачає свою ефективність. Натомість актуальним є впровадження сучасної моделі управління рекрутингом, орієнтованої на досягнення конкретних результатів, підвищення якості підбору персоналу та оптимізацію кадрових процесів. Така модель передбачає використання системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати результативність рекрутингу та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

З огляду на це, виникає необхідність формування комплексного підходу до удосконалення процесу рекрутингу, який би враховував як внутрішні особливості діяльності органу місцевого самоврядування, так і зовнішні фактори ринку праці. Такий підхід має передбачати одночасне вдосконалення організаційних процедур, розширення каналів залучення персоналу, підвищення ефективності роботи служби персоналу та впровадження сучасних інструментів управління.

З цією метою запропоновано систему заходів, структурованих за основними напрямами удосконалення процесу рекрутингу персоналу, які наведено в табл. 3.1.3

Перший напрям удосконалення стосується оптимізації самого процесу рекрутингу. Скорочення кількості етапів відбору передбачає перегляд існуючих процедур погодження кандидатур, усунення дублюючих функцій та впровадження більш чіткої послідовності дій. У практичному вимірі це означає зменшення кількості погоджень, спрощення документообігу та стандартизацію процедур оцінювання кандидатів. Реалізація цього заходу дозволяє підвищити оперативність прийняття кадрових рішень і скоротити тривалість закриття вакансій. Важливо зазначити, що надмірна тривалість відбору часто призводить до втрати кваліфікованих кандидатів, які обирають більш швидкі пропозиції на ринку праці.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів з удосконалення процесу рекрутингу персоналу

Напрям	Захід	Механізм реалізації	Очікуваний результат
1. Процес	Скорочення етапів відбору	Оптимізація погоджень	Зменшення часу найму
2. Канали	Розширення джерел пошуку	Соцмережі, сайти	Більше кандидатів
3. HR-бренд	Популяризація роботи в раді	Контент, співпраця з ВНЗ	Залучення молоді
4. Адаптація	Наставництво	Закріплення наставника	Зниження звільнень
5. Організація	Розвантаження HR	Часткова автоматизація	Підвищення якості

Додатково слід враховувати, що складні та багаторівневі процедури відбору формують негативне враження у кандидатів щодо організації як роботодавця. Спрощення процесу дозволяє не лише підвищити його ефективність, але й покращити досвід взаємодії кандидатів з організацією. Крім того, оптимізація процедур сприяє підвищенню прозорості прийняття кадрових рішень та зменшенню ризику суб’єктивізму. Важливим аспектом є також можливість стандартизації критеріїв оцінювання, що забезпечує єдині підходи до відбору кандидатів. У результаті підвищується обґрунтованість рішень щодо найму персоналу. Таким чином, оптимізація процесу рекрутингу має як організаційний, так і стратегічний ефект, оскільки впливає на якість формування кадрового складу.

Другий напрям пов’язаний із розширенням каналів пошуку персоналу. У сучасних умовах використання виключно традиційних джерел підбору суттєво обмежує можливості залучення кандидатів. Запропоновано активно використовувати соціальні мережі, спеціалізовані онлайн-платформи та професійні спільноти. Це дозволяє охопити ширше коло потенційних претендентів, включаючи пасивних кандидатів, які не перебувають у активному пошуку роботи. Крім того, використання цифрових каналів забезпечує оперативність поширення інформації про вакансії. У результаті

зростає кількість кандидатів, що підвищує конкуренцію та сприяє покращенню якості відбору персоналу.

Водночас застосування сучасних каналів рекрутингу дозволяє більш точно таргетувати цільову аудиторію, орієнтуючись на професійні та компетентнісні характеристики кандидатів. Це сприяє підвищенню релевантності відгуків на вакансії та зменшенню витрат часу на відбір. Використання соціальних мереж також створює можливості для неформальної комунікації з кандидатами, що підвищує рівень їх зацікавленості. Важливим є і те, що цифрові платформи дозволяють швидко оновлювати інформацію про вакансії та реагувати на зміни кадрових потреб. Крім того, розширення каналів пошуку сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку праці. У підсумку це дозволяє сформувати більш якісний та різноманітний пул кандидатів.

Третій напрям спрямований на формування позитивного іміджу Мереф'янської міської ради як роботодавця. Популяризація діяльності органу місцевого самоврядування передбачає створення інформаційного контенту, який відображає переваги роботи, можливості професійного розвитку та соціальну значущість діяльності. Важливим інструментом є співпраця з закладами вищої освіти, що дозволяє залучати молодих спеціалістів ще на етапі їх професійного становлення. Реалізація цього заходу сприяє підвищенню привабливості організації на ринку праці та формуванню кадрового резерву. У довгостроковій перспективі це дозволяє зменшити дефіцит кваліфікованих кадрів.

Крім того, формування позитивного HR-бренду сприяє підвищенню довіри до організації та створює додаткові конкурентні переваги. Важливим є висвітлення соціальної значущості роботи в органах місцевого самоврядування, що може бути мотивуючим фактором для кандидатів. Інформаційна відкритість і прозорість діяльності також сприяють формуванню позитивного іміджу. Доцільним є використання офіційних веб-ресурсів та соціальних платформ для поширення інформації про кадрові

можливості. Важливу роль відіграє також участь у ярмарках вакансій та профорієнтаційних заходах. У результаті формується стійкий позитивний образ роботодавця, що полегшує залучення персоналу.

Четвертий напрям стосується удосконалення процесу адаптації персоналу. Впровадження наставництва передбачає закріплення за новоприйнятим працівником досвідченого співробітника, який сприяє його професійному та соціальному включенню в колектив. Такий підхід дозволяє скоротити період адаптації та підвищити ефективність роботи нового працівника. Крім того, наставництво сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Практика показує, що значна частина звільнень відбувається саме на початкових етапах роботи, тому ефективна адаптація є важливим інструментом зниження плинності кадрів.

Водночас системний підхід до адаптації передбачає розроблення чітких програм введення в посаду, які включають ознайомлення з функціональними обов’язками, організаційною культурою та внутрішніми процедурами. Це дозволяє зменшити рівень невизначеності для нових працівників і підвищити їх мотивацію. Крім того, регулярний зворотний зв’язок у процесі адаптації дозволяє своєчасно виявляти проблеми та коригувати процес інтеграції працівника. Важливим є також оцінювання результатів адаптації, що дозволяє визначити її ефективність. У результаті підвищується рівень закріплення персоналу та зменшуються витрати, пов’язані з повторним наймом.

П’ятий напрям передбачає вдосконалення організації роботи служби персоналу шляхом її часткової автоматизації та оптимізації функціонального навантаження. Це може бути реалізовано через впровадження цифрових інструментів для обробки кадрової інформації, автоматизацію документообігу та використання електронних баз даних кандидатів. Такий підхід дозволяє зменшити витрати часу на виконання рутинних операцій і підвищити ефективність діяльності працівників кадрової служби. В умовах

обмеженості ресурсів це є особливо важливим фактором підвищення якості рекрутингу.

Додатково слід зазначити, що автоматизація кадрових процесів сприяє підвищенню точності обробки інформації та зменшенню ризику помилок. Використання електронних систем дозволяє забезпечити швидкий доступ до даних про кандидатів і підвищити ефективність їх обробки. Крім того, автоматизація створює передумови для впровадження аналітичних інструментів, що дозволяють оцінювати ефективність рекрутингу. Важливим є і зниження адміністративного навантаження на працівників служби персоналу, що дає змогу зосередитися на стратегічних завданнях. У результаті підвищується якість кадрової роботи та загальна ефективність управління персоналом.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на усунення як організаційних, так і функціональних недоліків процесу рекрутингу. Їх реалізація дозволить не лише підвищити ефективність підбору персоналу, але й забезпечити формування стабільного та професійного кадрового складу. Важливим є те, що всі заходи взаємопов’язані та взаємодоповнюють один одного, створюючи єдину систему удосконалення рекрутингу. У результаті це сприятиме підвищенню результативності діяльності Мереф’янської міської ради в цілому. Крім того, впровадження запропонованих заходів створює основу для подальшого розвитку системи управління персоналом. Це дозволяє забезпечити її відповідність сучасним вимогам і підвищити конкурентоспроможність організації на ринку праці.

З метою оцінювання доцільності впровадження запропонованих заходів удосконалення процесу рекрутингу персоналу необхідно визначити їх економічну ефективність. Для цього доцільно використати систему показників, які дозволяють кількісно оцінити витрати на підбір персоналу та втрати, пов’язані з плинністю кадрів.

Одним із ключових показників ефективності рекрутингу є вартість найму одного працівника (Cost-per-hire), яка характеризує рівень витрат організації на залучення персоналу. Даний показник розраховується за формулою (3.1):

$$CPH = \text{Витрати на рекрутинг} / \text{Кількість прийнятих працівників} \quad (3.1)$$

Цей показник дозволяє оцінити економічну доцільність процесу підбору персоналу та визначити ефективність використання ресурсів служби управління персоналом. Зниження значення CPH свідчить про оптимізацію витрат та підвищення ефективності рекрутингу.

Іншим важливим показником є втрати від плинності кадрів, які включають витрати на пошук, відбір, навчання та адаптацію нових працівників. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою (3.2):

$$\text{Втрати} = \text{Кількість звільнених працівників} \times \text{Середні витрати на заміну одного працівника} \quad (3.2)$$

Цей показник є надзвичайно важливим, оскільки плинність кадрів призводить не лише до прямих фінансових витрат, але й до втрат продуктивності праці, зниження якості виконання функцій та підвищення навантаження на інших працівників.

Для проведення розрахунків приймемо такі вихідні дані:

– середні витрати на найм одного працівника – 8 000 грн;
– кількість звільнених працівників – 31 особа;
– прогнозоване зниження плинності – 20%.

З урахуванням зазначених параметрів проведемо оцінювання економічного ефекту від зниження плинності персоналу, результати якого наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Економічний ефект від зниження плинності персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Кількість звільнених працівників	31	25	-6
Витрати на заміну (грн)	248 000	200 000	-48 000

Як свідчать результати розрахунків, до впровадження заходів загальні витрати на заміну працівників становили:

31 × 8 000 = 248 000 грн

Після впровадження заходів, що дозволяють знизити рівень плинності на 20%, кількість звільнень зменшується до 25 осіб, а відповідні витрати становлять:

25 × 8 000 = 200 000 грн

Таким чином, економія коштів становить:

248 000 – 200 000 = 48 000 грн

Отже, лише за рахунок зниження плинності кадрів підприємство може скоротити витрати приблизно на 48 тис. грн на рік, що підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Водночас слід зазначити, що наведений розрахунок враховує лише прямі витрати, пов’язані із заміною персоналу. Насправді економічний ефект є значно ширшим, оскільки включає також непрямі вигоди. До них належать зменшення втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці, зниження навантаження на інших працівників та покращення якості виконання функцій. Крім того, скорочення часу закриття вакансій (Time-to-hire) дозволяє мінімізувати періоди, коли посада залишається вакантною. Це, у свою чергу, зменшує втрати, пов’язані з недовиконанням функціональних обов’язків, затримками у наданні послуг та перевантаженням персоналу.

Додатковий економічний ефект проявляється у підвищенні стабільності кадрового складу, що знижує потребу у повторному наймі та навчанні

працівників. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню більш ефективної системи управління персоналом та підвищенню результативності діяльності організації.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує, що впровадження заходів з удосконалення процесу рекрутингу є не лише організаційно доцільним, але й економічно вигідним, оскільки забезпечує скорочення витрат та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

3.2. Обґрунтування сучасних інструментів та цифрових технологій у рекрутингу персоналу

Сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом характеризуються активним впровадженням цифрових технологій та інноваційних інструментів, що суттєво трансформують традиційні підходи до організації рекрутингу. В умовах зростання конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси, а також під впливом процесів цифровізації економіки, ефективність підбору персоналу все більше залежить від здатності організації використовувати сучасні технологічні рішення.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що процес рекрутингу в Мереф’янській міській раді характеризується обмеженим використанням цифрових інструментів, що суттєво знижує його результативність. Зокрема, встановлено, що пошук кандидатів здійснюється переважно через традиційні канали, що не дозволяє охопити широку аудиторію потенційних претендентів. Водночас відсутність автоматизації окремих етапів рекрутингу призводить до значних витрат часу та підвищеного навантаження на працівників служби персоналу.

Крім того, недостатній рівень використання аналітичних інструментів ускладнює оцінювання ефективності рекрутингу та прийняття обґрунтованих

управлінських рішень. Відсутність системи збору та обробки даних щодо кандидатів, тривалості підбору, результатів відбору та подальшої діяльності працівників не дозволяє повною мірою оцінити якість кадрових рішень і визначити напрями їх удосконалення.

У сучасних умовах ефективний рекрутинг передбачає використання інтегрованого підходу, що поєднує цифрові технології, аналітичні інструменти та сучасні методи комунікації з кандидатами. Такий підхід дозволяє не лише підвищити швидкість і якість підбору персоналу, але й забезпечити формування позитивного іміджу організації як роботодавця. Особливо важливим є використання онлайн-платформ, соціальних мереж, автоматизованих систем управління кандидатами (ATS), а також інструментів HR-аналітики.

Впровадження цифрових технологій у процес рекрутингу сприяє підвищенню прозорості кадрових процедур, зниженню витрат часу на виконання рутинних операцій та забезпеченню більш об’єктивного оцінювання кандидатів. Водночас використання таких інструментів дозволяє адаптувати процес рекрутингу до сучасних умов функціонування ринку праці, що є особливо актуальним для органів місцевого самоврядування.

З огляду на виявлені проблеми та сучасні тенденції розвитку рекрутингу, доцільним є впровадження комплексу цифрових інструментів, які дозволять підвищити ефективність процесу підбору персоналу в Мереф’янській міській раді. Систематизація таких інструментів, а також обґрунтування їх практичного застосування наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Впровадження цифрових інструментів рекрутингу

Інструмент	Функція	Результат
ATS-система	Облік кандидатів	Скорочення часу
Соцмережі	Пошук кандидатів	Збільшення охоплення
Відеоінтерв’ю	Співбесіди	Економія часу
HR-аналітика	KPI контроль	Якість рішень

Впровадження цифрових інструментів у процес рекрутингу дозволяє суттєво трансформувати підхід до управління персоналом, забезпечуючи перехід від ручного, трудомісткого процесу до автоматизованої та аналітично орієнтованої системи. Така трансформація сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, зниженню навантаження на працівників служби персоналу та підвищенню якості прийняття кадрових рішень. Крім того, цифровізація рекрутингу дозволяє стандартизувати процедури підбору персоналу та мінімізувати вплив суб'єктивних факторів. Важливою перевагою є також можливість інтеграції різних інструментів у єдину систему управління персоналом. У результаті формується більш ефективна, гнучка та адаптивна модель рекрутингу, що відповідає сучасним умовам функціонування ринку праці.

Зокрема, використання ATS-систем (Applicant Tracking System) забезпечує централізоване управління інформацією про кандидатів. Основною функцією таких систем є автоматизація обліку резюме, відстеження етапів відбору та зберігання даних у єдиній базі. Це дозволяє значно скоротити час на пошук і обробку інформації, а також забезпечує швидкий доступ до даних про кандидатів. Крім того, ATS-системи сприяють підвищенню прозорості процесу рекрутингу та дозволяють уникнути втрати важливої інформації. Важливим є також можливість автоматичного формування звітності та аналітики. У результаті використання таких систем підвищується ефективність роботи служби персоналу та скорочується тривалість закриття вакансій.

Наступним важливим інструментом є соціальні мережі, які виступають ефективним каналом пошуку кандидатів. Їх використання дозволяє значно розширити аудиторію потенційних претендентів, включаючи тих, хто не перебуває у активному пошуку роботи. Соціальні платформи забезпечують можливість швидкого поширення інформації про вакансії та формування прямої комунікації з кандидатами. Крім того, вони дозволяють створювати та підтримувати імідж організації як сучасного роботодавця. Використання

таргетованої реклами дає змогу залучати кандидатів відповідно до заданих критеріїв. У результаті підвищується кількість відгуків на вакансії та якість кандидатського пулу.

Важливим елементом сучасного рекрутингу є відеоінтерв'ю, які дозволяють проводити співбесіди дистанційно. Це особливо актуально в умовах територіальної віддаленості кандидатів або обмежених часових ресурсів. Використання відеоформату дає змогу значно скоротити витрати часу на організацію зустрічей і підвищити мобільність процесу відбору. Крім того, відеоінтерв'ю дозволяють залучати більшу кількість кандидатів на початкових етапах відбору. Важливою перевагою є можливість запису співбесід для подальшого аналізу. Це сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання кандидатів. У результаті оптимізується процес відбору та підвищується його ефективність.

Не менш важливим інструментом є HR-аналітика, яка забезпечує контроль ефективності рекрутингу на основі системи ключових показників (KPI). Використання аналітичних інструментів дозволяє оцінювати такі параметри, як час закриття вакансій, вартість найму, якість підбору персоналу та рівень плинності кадрів. Це забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень і дозволяє своєчасно виявляти проблеми в процесі рекрутингу. Крім того, HR-аналітика дає змогу прогнозувати потребу в персоналі та оптимізувати кадрову політику. Важливою перевагою є можливість інтеграції аналітичних даних із іншими системами управління. У результаті підвищується якість управління персоналом і ефективність рекрутингу в цілому.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів рекрутингу дозволяє забезпечити комплексне вдосконалення процесу підбору персоналу. Їх застосування сприяє підвищенню швидкості, якості та прозорості рекрутингу, а також створює умови для переходу до сучасної моделі управління персоналом. У результаті організація отримує можливість більш

ефективно використовувати трудові ресурси та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці.

З метою узагальнення очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів доцільно здійснити порівняльний аналіз стану процесу рекрутингу персоналу до і після їх реалізації. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати вплив запропонованих змін на ключові показники ефективності кадрової роботи, а також оцінити потенційні результати вдосконалення системи рекрутингу. Узагальнення відповідних змін представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння стану рекрутингу до і після впровадження заходів

Показник	Було	Стане
Час закриття вакансії	30–40 днів	20–25 днів
Кількість кандидатів	Низька	Висока
Плинність кадрів	36%	25–28%
Використання технологій	Мінімальне	Системне
Навантаження HR	Високе	Оптимізоване

Аналіз змісту табл. 3.4 дозволяє більш детально оцінити характер змін, що очікуються в результаті впровадження запропонованих заходів. Насамперед, суттєве скорочення часу закриття вакансій з 30–40 до 20–25 днів свідчить про підвищення оперативності процесу рекрутингу. Це досягається за рахунок оптимізації процедур відбору, скорочення кількості погоджень та впровадження цифрових інструментів. Зменшення тривалості підбору персоналу дозволяє не лише швидше укомплектовувати вакансії, але й мінімізувати ризик втрати кандидатів, що є критично важливим в умовах конкурентного ринку праці.

Другим важливим показником є зростання кількості кандидатів, що переходить від низького до високого рівня. Це обумовлено розширенням каналів пошуку персоналу, зокрема використанням соціальних мереж,

онлайн-платформ та інших цифрових ресурсів. Збільшення кількості кандидатів сприяє підвищенню конкуренції серед претендентів, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість відбору. Крім того, ширший вибір кандидатів дозволяє більш точно відповідати вимогам до посад і підвищує ефективність кадрових рішень.

Значущі зміни також спостерігаються щодо показника плинності кадрів, який знижується з 36% до 25–28%. Це свідчить про покращення якості підбору персоналу та ефективності процесу адаптації нових працівників. Зниження плинності дозволяє зменшити витрати на повторний найм, підвищити стабільність кадрового складу та зберегти накопичений досвід. Крім того, стабільний персонал забезпечує більш якісне виконання функціональних обов’язків і підвищує загальну ефективність діяльності організації.

Особливу увагу слід приділити зміні рівня використання технологій у процесі рекрутингу. Перехід від мінімального до системного використання цифрових інструментів свідчить про впровадження сучасного підходу до управління персоналом. Це передбачає використання автоматизованих систем, аналітичних інструментів та цифрових каналів комунікації з кандидатами. У результаті підвищується прозорість процесу рекрутингу, зменшується вплив людського фактора та забезпечується більш об’єктивне оцінювання кандидатів.

Не менш важливим є показник навантаження на службу персоналу, який переходить від високого до оптимізованого рівня. Це досягається завдяки автоматизації рутинних процесів, впровадженню цифрових інструментів та більш ефективному розподілу функціональних обов’язків. Зменшення навантаження дозволяє працівникам служби персоналу зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення системи управління персоналом.

Таким чином, проведений порівняльний аналіз свідчить про суттєве покращення ключових показників ефективності рекрутингу в результаті

впровадження запропонованих заходів. Найбільш вагомими результатами є скорочення часу підбору персоналу, зниження рівня плинності кадрів та підвищення якості кадрових рішень. Важливою перевагою є також можливість підвищення ефективності роботи служби персоналу без збільшення її чисельності, що є особливо актуальним для органів місцевого самоврядування.

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечує не лише покращення окремих показників рекрутингу, але й формує основу для створення сучасної, ефективної та адаптивної системи управління персоналом, що відповідає вимогам сучасного ринку праці та сприяє підвищенню результативності діяльності Мереф'янської міської ради.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано напрями удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу в Мереф'янській міській раді з урахуванням теоретичних положень та результатів аналітичного дослідження, проведеного у попередніх розділах. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на вирішення виявлених проблем, зокрема високої плинності кадрів, недостатнього рівня укомплектованості, тривалості процедур відбору та перевантаження служби управління персоналом.

У процесі дослідження визначено, що підвищення ефективності рекрутингу потребує переходу від традиційного адміністративного підходу до сучасної моделі управління, орієнтованої на досягнення конкретних результатів. Такий підхід передбачає впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), оптимізацію процедур підбору персоналу, розширення каналів залучення кандидатів та підвищення якості адаптації працівників.

Розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення процесу рекрутингу. Зокрема, обґрунтовано необхідність оптимізації процедур відбору, що дозволяє скоротити час закриття вакансій та зменшити втрати потенційних кандидатів. Доведено доцільність розширення каналів пошуку персоналу, що забезпечує збільшення кількості кандидатів і підвищення якості відбору. Значну увагу приділено формуванню позитивного іміджу роботодавця, що сприяє залученню молодих спеціалістів та формуванню кадрового резерву. Важливим напрямом також визначено удосконалення процесу адаптації персоналу через впровадження наставництва, що дозволяє знизити рівень плинності кадрів.

Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових інструментів у процес рекрутингу. Зокрема, визначено ефективність використання ATS-систем, соціальних мереж, відеоінтерв'ю та HR-аналітики. Встановлено, що цифровізація рекрутингу сприяє автоматизації кадрових процесів, підвищенню швидкості обробки інформації, зниженню навантаження на службу персоналу та забезпеченню обґрунтованості управлінських рішень.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність, оскільки впровадження змін дозволяє скоротити витрати на підбір персоналу та зменшити втрати, пов'язані з плинністю кадрів. Зокрема, встановлено, що за рахунок зниження плинності можливе скорочення витрат приблизно на 48 тис. грн на рік. Крім того, скорочення часу закриття вакансій сприяє зменшенню непрямих втрат, пов'язаних із недовиконанням функцій та перевантаженням персоналу.

Порівняльний аналіз стану рекрутингу до і після впровадження запропонованих заходів показав суттєве покращення ключових показників ефективності. Зокрема, очікується скорочення часу підбору персоналу, зниження рівня плинності кадрів, підвищення кількості та якості кандидатів, а також оптимізація навантаження на службу управління персоналом.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить формування ефективної системи рекрутингу персоналу, що відповідає сучасним вимогам управління людськими ресурсами. Впровадження сучасних підходів та цифрових технологій сприятиме підвищенню результативності кадрової політики, забезпеченню стабільності кадрового складу та підвищенню ефективності діяльності Мереф’янської міської ради в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання дипломної роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління процесом рекрутингу персоналу в умовах функціонування органу місцевого самоврядування. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що рекрутинг персоналу є складним багаторівневим управлінським процесом, який поєднує функції залучення, оцінювання, відбору та адаптації працівників і відіграє важливу роль у формуванні кадрового потенціалу організації. В сучасних умовах рекрутинг трансформується із допоміжної кадрової функції у стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності організації, що потребує використання системного, компетентнісного та цифрового підходів до його організації.

Дослідження показало, що ефективний рекрутинг базується на чітко структурованих етапах, дотриманні принципів системності, об’єктивності, адаптивності та економічної доцільності, а також використанні сучасних інструментів і технологій. Встановлено, що інтеграція традиційних методів підбору персоналу з цифровими рішеннями дозволяє підвищити якість кадрових рішень, скоротити часові та фінансові витрати та забезпечити більш ефективне управління людськими ресурсами.

У процесі аналізу діяльності Мереф’янської міської ради встановлено, що вона функціонує як багатофункціональний орган місцевого самоврядування з розгалуженою організаційною структурою та значним обсягом управлінських завдань. Визначено, що служба управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні кадрової політики, однак її діяльність ускладнюється значним навантаженням, обмеженими ресурсами та необхідністю виконання широкого спектра функцій.

Проведена діагностика процесу рекрутингу дозволила виявити низку проблем, серед яких основними є зростання плинності кадрів, зниження рівня укомплектованості штатних посад, тривалість процедур відбору, обмежене використання сучасних каналів залучення кандидатів та недостатня цифровізація кадрових процесів. Встановлено, що існуюча система рекрутингу має переважно формалізований характер і не повною мірою відповідає сучасним вимогам ринку праці.

Оцінювання ефективності рекрутингу на основі кількісних показників підтвердило наявність негативних тенденцій у кадровому забезпеченні, що проявляються у зростанні плинності персоналу та зниженні рівня його стабільності. Проведений SWOT-аналіз показав, що, незважаючи на наявність нормативно впорядкованої системи рекрутингу, її ефективність обмежується внутрішніми проблемами та впливом зовнішніх факторів, зокрема конкуренції на ринку праці та міграційних процесів.

З метою усунення виявлених недоліків у роботі обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу рекрутингу персоналу, що передбачає оптимізацію процедур відбору, скорочення часу закриття вакансій, розширення каналів пошуку кандидатів, формування позитивного іміджу роботодавця, а також удосконалення процесу адаптації персоналу через впровадження наставництва. Запропоновано активніше використовувати цифрові інструменти, зокрема соціальні мережі, онлайн-платформи, системи автоматизації рекрутингу та HR-аналітику, що дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів та зменшити навантаження на службу персоналу.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих заходів, оскільки їх реалізація дозволяє знизити витрати, пов’язані з плинністю кадрів, підвищити ефективність використання трудових ресурсів та забезпечити більш раціональне управління кадровими процесами. Зокрема, встановлено, що скорочення плинності персоналу сприяє зменшенню фінансових витрат на заміну працівників, а скорочення часу

закриття вакансій дозволяє знизити непрямі втрати, пов’язані з недовиконанням функціональних обов’язків.

Порівняльний аналіз стану рекрутингу до і після впровадження запропонованих заходів засвідчив, що їх реалізація забезпечує суттєве покращення ключових показників ефективності, зокрема скорочення тривалості підбору персоналу, зниження рівня плинності кадрів, підвищення кількості та якості кандидатів, а також оптимізацію навантаження на службу управління персоналом. Це створює передумови для формування сучасної, ефективної та гнучкої системи рекрутингу.

Таким чином, у дипломній роботі доведено, що удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу є важливою умовою підвищення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування. Запропоновані напрями вдосконалення мають комплексний характер і забезпечують не лише вирішення поточних кадрових проблем, але й створюють основу для довгострокового розвитку системи управління персоналом. Реалізація розроблених заходів сприятиме підвищенню результативності кадрової політики, забезпеченню стабільності кадрового складу та підвищенню якості надання управлінських послуг у Мереф’янській міській раді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

2. Безпалько О., Панасюк Д. Сутність рекрутингу та характеристика основних його інструментів. *InterConf.* 2024. № 43(193). С. 61–66. URL: https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.006 (дата звернення: 25.02.2026)

3. Божанова О., Обидєннова Т. Формування організаційно-економічного механізму функціонування офісу управління проєктами на підприємствах в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми економіки* № 1 (295), 2026. С. 44 – 54 DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-44-54 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Olena-Bozhanova-Tetiana-Obydiennova-44-54.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

4. Бойківська Г., Гончар М., Лучко Д. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. № 14(28). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49

5. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta academiae beregsasiensis. economics.* 2023. № 4. С. 605–612. DOI:https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-605-612

6. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.

7. Вонберг Т., Дмитрук С., Крочак В. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство.* 2023. №52 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66

8. Дашко І. М., Михайліченко, Л. В.. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №61 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-142

9. Дем'яненко Т. І., Обидєннова Т. С., Шелест О. Л. Інноваційно-інвестиційні підходи до розвитку комунікацій, рекрутингу та підвищення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2025. №9. С. 524–532. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-524-532

10. Дем'яненко Т. І., Обидєннова Т. С., Шелест О. Л. Ризик-орієнтоване стратегічне управління релокацією бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. № 1 (295), 2026. С. 314–324. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Tetiana-Demyanenko-Tetiana-Obydiennova-Oleksii-Shelest-314-324.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

11. Дерван Б., Лопушняк Г. Поняття рекрутинг, ефективність рекрутингу та показники ефективності процесу рекрутингу. *Молодий вчений*. 2023. № 3 (115). С. 106–109. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-20

12. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52

13. Дуднєва Ю. Е., Обидєннова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49 (2025). С. 72-78. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10.

14. Дуднєва Ю.Е., Обидєннова Т.С., Васильєва М.О. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2025 № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88

15. Дуднєва, Ю., Обидєннова, Т., & Єльникова, Г. (2022). Інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу. *Адаптивне управління:*

теорія і практика. Серія Економіка, 13(26). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-06

16. Концептуалізація трансформаційних змін бізнес-моделей вітчизняних підприємств у парадигмі глобалізаційної нестабільності = Conceptualizing transformational changes in the business models of domestic enterprises within the paradigm of globalization-driven instability: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В. І. Чобіток. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2026. 564 с. URL: https://surl.li/naoedv (дата звернення: 10.04.2026).

17. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації = Conceptual intensity of transformational processes socio-economic development economic entities in conditions digitalization: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В. І. Чобіток. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2024. 451 с. URL: http://surl.li/ralhb (дата звернення: 10.04.2026).

18. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. Modern Economics. 2021. № 27. С. 56–59.

19. Кучма О., Поліщук І. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2021. №2. С. 41–46

20. Лобза А., Бикова А., Криша В. Аналіз та перспективи розвитку рекрутингової діяльності у сфері ІТ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77). DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-17 (дата звернення: 07.03.2026)

21. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми : «Університетська книга», 2023. 592 с.

22. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

23. Обидєннова Т. С., Дуднєва Ю. Е., Васильєва М. О. Формування механізму адаптивного управління корпоративною культурою підприємств на засадах маркетингових підходів. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 511–517. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-511-517

24. Обидєннова Т. С., Лещенко А. І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. №4. С. 67–67. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-67-67

25. Обидєннова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 382–388. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388

26. Обидєннова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 553–559. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-553-559

27. Обидєннова Т.С., Васильєва М. О. Соціоніка як інструмент підвищення ефективності кадрового менеджменту організації. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 116-120. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-17.

28. Обидєннова Т.С., Чобіток І.О. Роль цифровізації в розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності. *«Вісник економіки транспорту і промисловості»*, № 89, с. 37 – 44. URL: https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/89.pdf

29. Обидєннова, Т., & Васильєв, В. (2024). Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 19(38). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13

30. Обидєннова, Т., & Лещенко, А. (2024). Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14

31. Обидєннова, Т., & Чобіток , І. (2026). Інноваційний механізм управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 352(2), 428-434. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-58

32. Обидєннова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 191-197. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28

33. Обидєннова, Т., Васильєва, М., Ковальов, В., & Михальченко, Г. (2021). Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05 h

34. Обидєннова, Т., Дем'яненко, Т., & Шелест, О. (2026). Еволюція моделей та сучасні підходи до організаційного розвитоку підприємств. *Development Service Industry Management*, 1, 190-196. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(21)

35. Обидєннова, Т., Дуднєва, Ю., & Силантьєва, А. (2021). Делегування повноважень в управлінні соціально-економічними системами. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 12(24). https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/425/368 (дата звернення: 12.03.2026).

36. Піхняк Т. А. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. №2 С. 154-160.

37. Погорєлова Т.О. Процеси відбору персоналу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 5. С. 43–47.

38. Погорєлова Т.О. Сучасні особливості економіки та управління персоналом підприємств і організацій. *Вісник Національного технічного*

університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2021. № 3. С. 59–62.

10. Порсюрова І.П., Клименко А.Б. Ідентифікація інтелектуального капіталу в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 166–173. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-166-173

39. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

40. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.

41. Степанова О. В., Обидєннова Т. С., Степанова Н. С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 166–175. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175

42. Технології управління персоналом та рекрутинг: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 242 «Туризм і рекреація»] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2023. 146 с.

43. Технології управління персоналом та рекрутинг: [методичні вказівки для виконання практичних робіт для здобувачів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 242 «Туризм і рекреація»] / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2024. 144 с.

44. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

45. Ходирєва О.О. Теоретичні аспекти формування системи управління факторами розвитку промислового підприємства на засадах

стратегічного контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. : міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 37. С. 88–94.

46. Ходирєва, О. (2022). Оптимізація процесу рекрутингу персонала як необхідна умова розвитку організацІЇ. *Управління змінами та інновації*, (3), 11-14. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-2

47. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 423–430.

48. Шелест О., Обидєннова, Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 17(34). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15

49. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. [Видання друге, перероблене і доповнене]. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

50. Arthur D. Fundamentals of Human Resources Management. 4th ed. New York : AMACOM, 2020. 277 p.

51. Prokhorova, V.; Zalutska, K.; Fedorova, Y.; Obydiennova, T. & Prykhodchenko, O. (2023). Ensuring sustainable development of a region in the strategic period. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. EID: 2-s2.0-85171279127/ DOI: 10.15587/1729-4061.2023.285418

52. Recruiting Trends for 2021. Betterteam : Website. 2021. URL: https://www.betterteam.com/recruiting-trends

53. Smerichevskyi, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), 90–107. DOI: https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

Демонстраційний матеріал
до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

«Удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу на підприємстві»

Виконала здобувачка гр. ДМП-М22
Ткаченко Юлія
Керівник: к.е.н., доц. Обидєннова Т.С.

1

Метою дипломної роботи є розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес рекрутингу персоналу в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу.

Наукові методи дослідження: теоретичного узагальнення, системного аналізу, аналізу і синтезу, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, а також табличні та графічні методи представлення інформації.

Продовження додатку А

Завдання бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2

– дослідити теоретико-методичні засади управління процесом рекрутингу персоналу на підприємстві;

– здійснити аналіз та оцінювання процесу рекрутингу персоналу в організації;

– розробити напрями удосконалення управління процесом рекрутингу персоналу в Мереф'янській міській раді.

Наукові підходи до визначення сутності рекрутингу персоналу 3

Підхід	*Сутність рекрутингу*	*Ключовий акцент*
Класичний управлінський підхід	Процес залучення та відбору персоналу для заповнення вакансій	Забезпечення підприємства кадрами
Системний підхід	Сукупність взаємопов'язаних етапів формування кадрового потенціалу	Комплексність та взаємозв'язок процесів
Компетентнісний підхід	Відбір кандидатів на основі оцінювання компетенцій	Якість персоналу
Маркетинговий підхід	Просування підприємства як роботодавця та залучення кандидатів	Бренд роботодавця
Стратегічний підхід	Інструмент довгострокового розвитку персоналу підприємства	Конкурентоспроможність

Продовження додатку А

Інструменти внутрішнього та зовнішнього рекрутингу персоналу 4

Вид рекрутингу	Інструмент	Характеристика застосування
Внутрішній рекрутинг	Результати відбору кандидатів	Використання підсумків внутрішніх конкурсів і тестувань для зайняття вакантної посади
	Оцінювання ефективності роботи працівника	Аналіз результатів діяльності персоналу з метою визначення його готовності до підвищення
	Внутрішнє навчання і розвиток	Підготовка працівників до нових посад через систему навчання і підвищення кваліфікації
	Аналіз посадових характеристик	Порівняння компетенцій працівника з вимогами вакансії
	Кар'єрне просування	Планування службового зростання та переміщення персоналу всередині підприємства
Зовнішній рекрутинг	Співпраця з кадровими агентствами	Залучення спеціалізованих організацій для пошуку кандидатів
	Розміщення вакансій у медіа	Використання ЗМІ для інформування потенційних кандидатів
	Оголошення та внутрішні комунікації	Поширення інформації про вакансії через доступні канали комунікації
	Взаємодія з професійними об'єднаннями	Налагодження контактів із профспілками та галузевими асоціаціями
	Співпраця з освітніми закладами	Залучення випускників через університети, курси та бізнес-школи
	Проведення кар'єрних заходів	Організація лекцій, презентацій і зустрічей із потенційними кандидатами
	Партнерство з іншими організаціями	Взаємодія з підприємствами галузі для обміну кадровими ресурсами

Система сучасних інструментів рекрутингу персоналу 5

Група інструментів	Конкретні інструменти	Функціональне призначення	Ефект від використання
Онлайн-платформи	Work.ua, Rabota.ua	Пошук кандидатів	Швидке формування бази
Соціальні мережі	LinkedIn, Facebook	Залучення та комунікація	Розширення аудиторії
ATS-системи	Hurma, CleverStaff	Автоматизація рекрутингу	Скорочення часу підбору
Методи оцінювання	Тести, кейси, інтерв'ю	Оцінка кандидатів	Підвищення якості відбору
HR-аналітика	KPI, HR-метрики	Аналіз ефективності	Оптимізація процесу

Продовження додатку А

Функціональна характеристика відділу управління персоналом Мереф'янської міської ради 6

Напрям діяльності	*Зміст функцій*	*Результат виконання*
Організаційно-кадрове планування	Формування річних планів роботи з персоналом, розроблення планів підвищення кваліфікації	Системність кадрової роботи
Аналітична діяльність	Підготовка статистичної звітності, аналіз кадрового складу	Обґрунтовані управлінські рішення
Рекрутинг та добір персоналу	Прийом документів кандидатів, організація конкурсного відбору, робота конкурсної комісії	Укомплектування вакансій
Формування кадрового резерву	Організація резерву кадрів, стажування	Підготовка майбутніх працівників
Кадрове діловодство	Оформлення прийому, звільнення, відряджень, відпусток, ведення обліку	Документальне забезпечення
Оцінювання персоналу	Проведення атестації, щорічної оцінки діяльності	Контроль ефективності роботи
Мотивація та оплата праці	Організація преміювання, надбавок, облік стажу	Стимулювання персоналу
Юридично-нормативна діяльність	Розроблення нормативних актів, участь у формуванні структури	Регулювання кадрових процесів
Захист інформації та контроль	Забезпечення захисту персональних даних, антикорупційні заходи	Безпека кадрової інформації
Архівна та облікова діяльність	Ведення архіву, облік документів	Збереження кадрових даних
Додаткові функції	Військовий облік, представництво інтересів ради, мобілізаційна робота	Виконання спеціальних завдань

SWOT-аналіз процесу рекрутингу персоналу 7

Внутрішнє середовище	**Зовнішнє середовище**
Сильні сторони (Strengths)	***Можливості (Opportunities)***
Наявність чітко регламентованої процедури конкурсного відбору	Використання цифрових платформ рекрутингу
Стабільна організаційна структура	Залучення молодих спеціалістів через освітні заклади
Досвід роботи служби персоналу	Формування бренду роботодавця
Ведення кадрового резерву	Використання HR-аналітики
Дотримання законодавчих норм	Співпраця з центрами зайнятості
Слабкі сторони (Weaknesses)	***Загрози (Threats)***
Високий рівень плинності персоналу	Конкуренція з приватним сектором
Зниження рівня укомплектованості	Міграція працездатного населення
Обмежене використання сучасних інструментів рекрутингу	Низька привабливість державної служби
Перевантаження служби персоналу	Демографічне старіння населення
Формалізованість процедур підбору	Економічна нестабільність

Продовження додатку А

Основні проблеми рекрутингу персоналу та їх причинно-наслідкові зв'язки

8

Проблема	*Причини виникнення*	*Наслідки для організації*
Високий рівень плинності кадрів	Низька мотивація, недостатня адаптація	Втрата досвіду, додаткові витрати
Низький рівень укомплектованості	Недостатня ефективність рекрутингу	Зростання навантаження на персонал
Обмежені канали пошуку кандидатів	Використання лише традиційних методів	Низька кількість кандидатів
Тривалість процедур відбору	Висока формалізація конкурсів	Втрата потенційних кандидатів
Перевантаження служби персоналу	Невелика чисельність HR-відділу	Зниження якості підбору
Низька привабливість роботодавця	Рівень оплати, імідж	Складність залучення молоді
Відсутність цифрових інструментів	Недостатня цифровізація	Зниження ефективності рекрутингу

Комплекс заходів з удосконалення процесу рекрутингу персоналу

9

Напрям	*Захід*	*Механізм реалізації*	*Очікуваний результат*
1. Процес	Скорочення етапів відбору	Оптимізація погоджень	Зменшення часу найму
2. Канали	Розширення джерел пошуку	Соцмережі, сайти	Більше кандидатів
3. HR-бренд	Популяризація роботи в раді	Контент, співпраця з ВНЗ	Залучення молоді
4. Адаптація	Наставництво	Закріплення наставника	Зниження звільнень
5. Організація	Розвантаження HR	Часткова автоматизація	Підвищення якості

Продовження додатку А

10

Впровадження цифрових інструментів рекрутингу

Інструмент	*Функція*	*Результат*
ATS-система	Облік кандидатів	Скорочення часу
Соцмережі	Пошук кандидатів	Збільшення охоплення
Відеоінтерв'ю	Співбесіди	Економія часу
HR-аналітика	KPI контроль	Якість рішень

Дякую за увагу!