

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«_____» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою
«Економічна аналітика»
спеціальності 051 «Економіка»**

на тему: «Економіко-аналітичне обґрунтування ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства»

Виконала:

Студентка IV курсу, групи УА–22

САВЧЕНКО Ангеліна Сергіївна

Керівник:

доцент кафедри економічної кібернетики, к.е.н., доц.

ШОСТАК Інна Володимирівна

Рецензент:

завідувач кафедри менеджменту підприємств, д.е.н., проф.

ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з
праць інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____

Київ – 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Економічна аналітика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«06» лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
САВЧЕНКО Ангеліні Сергіївні

1. Тема роботи: «Економіко-аналітичне обґрунтування ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства»,

керівник роботи **Шостак Інна Володимирівна**, к.е.н., доцент,
затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р № 2003-с.

2. Термін подання студентом роботи 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності підприємства ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 роки; внутрішні кадрові та аналітичні матеріали підприємства ТОВ «В.К. Містобуд» (показники руху персоналу, рекрутингові КРІ, структура витрат на підбір персоналу за 2021–2023 роки); дані аналітичної онлайн система «YouControl».

4. Зміст дипломної роботи (перелік завдань, які потрібно розробити):

а) теоретична частина:

- дослідити економічний зміст та значення рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці;

б) аналітична частина:

- здійснити економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «В.К. Містобуд»;
- провести економіко-аналітичне оцінювання ефективності рекрутингових процесів підприємства;
- виконати кореляційно-регресійний аналіз впливу рекрутингових показників на підвищення продуктивності праці;

в) рекомендаційна частина:

- змодельовати напрями підвищення ефективності рекрутингових процесів;
- сформулювати рекомендації щодо обґрунтування ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства на основі результатів моделювання;

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Теоретико-аналітична характеристика основних видів рекрутингу
2. Аналітична оцінка механізмів впливу рекрутингових процесів на продуктивність праці підприємства
3. Економічно-аналітичні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр.
4. Економіко-аналітична оцінка ключових показників ефективності рекрутингу ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр.
5. Аналіз відхилень ключових показників рекрутингової діяльності ТОВ «В.К. Містобуд» від цільових орієнтирів (2023 р.)
6. Аналітичне обґрунтування витрат на реалізацію заходів з оптимізації рекрутингових процесів
7. Зведений економічний розрахунок ефекту від запропонованих заходів удосконалення рекрутингу
8. Економіко-аналітична оцінка кореляційно-регресійної залежності продуктивності праці від інтегрального індексу ефективності рекрутингу.

6. Дата видачі завдання: «05» лютого 2026 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1.	Збір необхідної інформації теоретичного, методичного та практичного змісту, вивчення та аналіз літературних джерел щодо Економіко-аналітичного обґрунтування ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства	06.02.2026– 22.02.2026	
2.	Теоретико-методичні основи рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства	23.02.2026– 22.03.2026	
3.	Вибір підприємства та постановка спеціалізованих завдань	23.03.2026– 01.04.2026	
4.	Економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «В.К. Містобуд»	02.04.2026– 18.04.2026	
5.	Економіко-аналітичне оцінювання ефективності рекрутингових процесів підприємства	19.04.2026– 28.04.2026	
6.	Кореляційно-регресійний аналіз впливу рекрутингових показників на підвищення продуктивності праці	29.04.2026– 03.05.2026	
7.	Моделювання напрямів підвищення ефективності рекрутингових процесів	04.05.2026– 13.05.2026	
8.	Формування рекомендацій щодо обґрунтування ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства на основі результатів моделювання	14.05.2026– 24.05.202	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	25.05.2026– 01.06.2026	

Студенка _____

Ангеліна САВЧЕНКО

Керівник роботи _____

Інна ШОСТАК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Економіко-аналітичне обґрунтування ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства» містить 100 сторінок, 22 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел нараховує 40 найменувань.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад, проведення комплексного економіко-аналітичного оцінювання рекрутингових процесів та розроблення практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення для підприємства задля стратегічного підвищення продуктивності праці персоналу.

Об'єкт дослідження є процеси рекрутингової діяльності підприємства та їх вплив на продуктивність праці.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні положення, методи та інструменти економічної аналітики щодо оцінювання ефективності рекрутингових процесів, економіко-аналітичне обґрунтування їх впливу на продуктивність праці, а також практичні рекомендації щодо вибору та реалізації управлінських рішень у сфері рекрутингу підприємства.

Методи дослідження. При виконанні роботи застосовано методи статистичного та економічного аналізу, порівняння, узагальнення, системного підходу, методи оцінювання ефективності рекрутингу (Cost-per-Hire, Time-to-Fill, Quality of Hire), кореляційно-регресійний аналіз, методи факторного аналізу продуктивності праці. Також застосовано трендовий аналіз для виявлення динаміки ключових показників ефективності рекрутингу та продуктивності праці підприємства у досліджуваному періоді.

Результати роботи. За результатами дослідження проаналізовано рекрутингові процеси підприємства, обґрунтовано взаємозв'язок між якістю рекрутингу та продуктивністю праці, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи підбору персоналу та впровадження ATS-систем..

Рекомендації щодо використання результатів роботи: Результати виконання дипломної роботи можуть бути використані підприємствами будівельної галузі (зокрема базовим підприємством ТОВ «В.К. Містобуд»), також іншими суб'єктами господарювання, що прагнуть підвищити продуктивність праці за рахунок оптимізації бізнес-процесів управління людськими ресурсами.

Ключові слова: рекрутинг, підбір персоналу, продуктивність праці, HR-менеджмент, ATS-система, якість найму, час закриття вакансії, вартість найму, оцінювання ефективності рекрутингу.

ABSTRACT

Thesis of the first (bachelor's) level of higher education on « Economic and Analytical Substantiation of Recruitment Process Effectiveness in Enhancing Enterprise Labor Productivity» contains 100 pages, 22 tables, 5 figures, the list of links contains 40 items.

The purpose of the work is to investigate the theoretical and methodological foundations, conduct a comprehensive economic and analytical evaluation of recruiting processes, and develop practical recommendations for their improvement within the enterprise to achieve a strategic increase in personnel labor productivity.

The object of the work is the economic and analytical processes of personnel management and the organization of recruiting activities of the enterprise.

The subject of the work is theoretical and methodological provisions, methods and tools of economic analytics for assessing the efficiency of recruiting processes, the economic and analytical substantiation of their impact on labor productivity, as well as practical recommendations for the selection and implementation of management decisions in the field of recruiting at the enterprise

Research methods. Methods of statistical and economic analysis, comparison, generalization, a systems approach, recruiting efficiency evaluation metrics (Cost-per-Hire, Time-to-Fill, Quality of Hire), correlation and regression analysis, and methods of factor analysis of labor productivity. Trend analysis was also applied to identify the dynamics of key recruitment efficiency indicators and labor productivity of the enterprise during the study period.

Results of work is the analysis of recruiting processes of LLC "V. K. Mistobud", substantiation of the correlation between hiring quality and labor productivity, and development of recommendations to enhance the talent acquisition system through the implementation of modern ATS platforms.

Recommendations for the use of work results. The results of the diploma thesis can be utilized by construction industry enterprises (specifically the base enterprise LLC "V.K. Mistobud"), as well as by other economic entities aiming to increase labor productivity through the optimization of human resource management business processes.

Keywords: recruiting, personnel selection, labor productivity, HR management, ATS system, quality of hire, time-to-fill, cost-per-hire, recruiting efficiency evaluation.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ATS (Applicant Tracking System) - система відстеження кандидатів;

CPH (Cost-per-Hire) - вартість найму одного співробітника;

HR (Human Resources) - управління людськими ресурсами;

KPI (Key Performance Indicators) - ключові показники ефективності;

QoH (Quality of Hire) - якість найму;

ROI (Return on Investment) - рентабельність інвестицій;

TTF (Time-to-Fill) - час закриття вакансії;

ТОВ - товариство з обмеженою відповідальністю;

ФОП - фізична особа-підприємець;

ПП- – продуктивність праці;

ІЕР – інтегральний індекс ефективності рекрутингу, бали;

ЗП - заробітна плата.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ	12
1.1 Економічний зміст та значення рекрутингу в підвищенні продуктивності праці підприємства.....	12
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингових процесів підвищенні продуктивності праці	20
Висновки до першого розділу.....	30
2. АНАЛІТИКА СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1 Економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «В.К. Містобуд»	31
2.2 Економіко-аналітичне оцінювання ефективності системи рекрутингу підприємства.....	43
2.3 Кореляційно-регресійний аналіз впливу рекрутингових показників на продуктивність праці	52
Висновки до другого розділу	64
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЇХ ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ В ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ	66
3.1 Моделювання напрямів підвищення ефективності рекрутингових процесів	66
3.2 Формування рекомендацій щодо обґрунтування ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства на основі результатів моделювання.....	76
Висновки до третього розділу	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах сучасного конкурентного середовища та загострення боротьби за кваліфіковані кадри ефективність рекрутингових процесів набуває визначального значення для розвитку підприємств. Будівельна галузь України, яка переживає суттєві структурні зміни, особливо потребує якісного кадрового забезпечення, адже продуктивність праці в цій сфері безпосередньо залежить від рівня кваліфікації, мотивації та залученості персоналу.

Проблема низької ефективності рекрутингових процесів у будівельному секторі має критичний вплив на діяльність підприємств. Затримки із закриттям вакансій спричиняють збільшення операційних витрат, погіршення якості виконання проєктів і зниження загальної фінансової стабільності. Крім того, помилки в управлінні персоналом, зокрема неправильний добір кадрів, призводять до численних додаткових витрат на навчання, адаптацію та подальше звільнення некваліфікованих співробітників. Усі ці фактори в результаті знижують продуктивність роботи колективу та негативно позначаються на ефективності підприємства.

Попри значний науковий прогрес у сфері управління персоналом, проблематика аналітичного оцінювання рекрутингових процесів та їхнього впливу на ефективність праці залишається недостатньо дослідженою. Особливо це стосується підприємств будівельної галузі в специфічних умовах воєнного стану та повоєнної реконструкції в Україні. Така ситуація визначає актуальність вибору теми даного дослідження в межах дипломної роботи.

Мета дипломної роботи. Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних засад, проведення комплексного економіко-аналітичного оцінювання рекрутингових процесів та розроблення практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення для підприємства задля стратегічного підвищення продуктивності праці персоналу.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- дослідити економічний зміст та значення рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці;
- здійснити економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «В.К. Містобуд»;
- провести економіко-аналітичне оцінювання ефективності рекрутингових процесів підприємства;
- виконати кореляційно-регресійний аналіз впливу рекрутингових показників на підвищення продуктивності праці;
- змодельовати напрями підвищення ефективності рекрутингових процесів;
- сформулювати рекомендації щодо обґрунтування ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства на основі результатів моделювання.

Об'єкт дослідження є процеси рекрутингової діяльності підприємства та їх вплив на продуктивність праці.

Предметом дослідження є теоретичні й методологічні аспекти, а також практичні інструменти для аналізу та оцінки процесів рекрутингу. Висвітлюються підходи до вдосконалення процесів, що спрямовані на досягнення більш ефективного використання трудових ресурсів підприємства. Зосередження уваги на аналітичних інструментах і детальних рекомендаціях задля оптимізації управління персоналом, що, своєю чергою, дозволяє суттєво підвищити продуктивність праці організації.

Базою досліджень є дані товариства з обмеженою відповідальністю «В. К. Містобуд», яке займається комплексним спорудженням житлових та комерційних об'єктів на території Київської області.

Методи дослідження. При виконанні роботи застосовано методи статистичного та економічного аналізу, порівняння, узагальнення, системного підходу, методи оцінювання ефективності рекрутингу (Cost-per-Hire, Time-to-Fill,

Quality of Hire), кореляційно-регресійний аналіз, методи факторного аналізу продуктивності праці.

Методи діагностичної аналітики, кореляційно-регресійний аналіз, індикаторне оцінювання, інтелектуальний аналіз економічних даних – для економіко-аналітичного оцінювання ефективності рекрутингових процесів підприємства та виявлення взаємозв'язку між рекрутинговими показниками і продуктивністю праці. Для проведення розрахунків, моделювання, аналітики та візуалізації економічних даних використано інформаційні технології: Microsoft Excel, статистичні пакети обробки даних та засоби графічного представлення результатів дослідження.

Результати дипломної роботи. Результати дипломної роботи включають: обґрунтування теоретико-методичних засад ефективності рекрутингу для покращення продуктивності праці підприємства; економічний аналіз діяльності ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 роки з оцінкою фінансово-господарських показників; оцінювання ефективності рекрутингу через індикатори та трендовий аналіз; створення моделі впливу рекрутингових показників на продуктивність праці; розробку напрямів удосконалення рекрутингових процесів на основі сценарного моделювання та рекомендації щодо їх впровадження. Результати можуть бути застосовані керівництвом підприємства для оптимізації управлінських рішень у сфері рекрутингу та кадрової політики.

Практична цінність роботи полягає у розробленні конкретних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності рекрутингових процесів ТОВ «В. К. Містобуд», які можуть бути адаптовані й застосовані іншими підприємствами будівельної галузі.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати виконання дипломної роботи можуть бути використані підприємствами будівельної галузі (зокрема базовим підприємством ТОВ «В.К. Містобуд»), також іншими суб'єктами господарювання, що прагнуть підвищити продуктивність праці за рахунок оптимізації бізнес-процесів управління людськими ресурсами.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1 Економічний зміст та значення рекрутингу в підвищенні продуктивності праці підприємства

Рекрутинг як складова частина управлінської системи персоналом набуває все дедалі більшого та важливого значення в умовах сучасної ринкової економіки. Поняття «рекрутинг» (від англ. recruiting - набір, вербування) охоплює сукупність заходів, спрямованих на пошук, залучення, оцінку та відбір кандидатів для заміщення вакантних посад на підприємстві [1, с. 45]. Це складний, багатоетапний процес, результативність якого безпосередньо позначається на конкурентоспроможності організації та ефективності її діяльності. Ця сфера охоплює значно ширший спектр завдань, ніж просто найм або залучення талантів. Вона вимагає від фахівця глибокого розуміння кадрових потреб організації, специфіки навичок, важливих для різних посад, а також знань про робочі процеси та корпоративне середовище компанії.

У наукових дослідженнях і літературі різноманітні підходи до визначення сутності поняття рекрутингу демонструють його багатогранну природу, відображаючи складність і багаторівневість цього явища. Наукові роботи, присвячені цій тематиці, зазвичай виділяють два основні концептуальні підходи до тлумачення терміна, які можна умовно позначити як вузький та широкий підхід. Згідно з вузьким трактуванням, рекрутинг сприймається як комплекс процедур, спрямованих виключно на пошук та відбір кадрів. У рамках такого розуміння акцент робиться на забезпеченні організації кваліфікованими працівниками відповідно до її безпосередніх потреб і вимог, що стосується переважно технічного та оперативного аспекту цього процесу. Натомість широке трактування позиціонує рекрутинг як інтегровану систему управління людськими ресурсами, яка охоплює низку етапів, зокрема аналіз потреб у персоналі, розробку та просування бренду

роботодавця, організацію процесу взаємодії з кандидатами та адаптацію нових працівників до умов роботи [2, с. 112].

Сучасний етап економічного розвитку можна охарактеризувати інтенсивною цифровою трансформацією, яка безпосередньо впливає на всі аспекти діяльності підприємств, включно зі змінами у системі управління персоналом. Новітні технології та інноваційні підходи формують нову реальність, де рекрутинг перестає бути просто допоміжною функцією кадрового забезпечення. Натомість він набуває статусу критично важливого елементу стратегічного управління людськими ресурсами, ставши центральним чинником забезпечення ефективності підприємства. Саме від якісного й продуманого процесу пошуку та підбору персоналу залежить здатність організації не лише підтримувати безперервне функціонування, але й оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, а також зберігати свої конкурентні позиції в умовах сучасних ринкових реалій.

Особливого значення набувають цифрові технології, які суттєво оптимізують всі етапи рекрутингу. Зокрема, автоматизовані системи управління кандидатами, відомі як Applicant Tracking System (ATS), стають одними з ключових інструментів в арсеналі HR-професіоналів. Впровадження таких рішень дозволяє централізовано зберігати і ефективно організовувати дані про потенційних працівників, а також автоматизувати різноманітні процеси, серед яких первинний аналіз і відбір резюме, координація співбесід, та управління взаємодією з кандидатами. Завдяки цим технологічним підходам HR-фахівці мають можливість значно скоротити адміністративне навантаження, що лежить на них, оптимізувати використання робочого часу та суттєво прискорити процедуру закриття відкритих вакансій. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню загальної ефективності кадрової роботи та забезпечує більш швидкий доступ до висококваліфікованих спеціалістів, здатних стати важливою складовою успіху підприємства у сучасному конкурентному середовищі.

З розвитком цифрових технологій все більшої ваги набуває застосування сучасних інструментів і методів аналітики в сфері управління персоналом, які

вагомо сприяють прийняттю обґрунтованих і стратегічно важливих рішень. Однією з ключових галузей, яка отримала суттєвий поштовх у цьому контексті, є HR-аналітика. Ця дисципліна являє собою системний підхід до збору, обробки та аналізу даних, що стосуються персоналу та кадрових процесів, аби забезпечити підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Використання таких аналітичних підходів допомагає не лише розпізнавати приховані закономірності у поведінці колективу, але й глибше аналізувати результати кадрової політики підприємства, в тому числі оцінювати ефективність впроваджених заходів і передбачати майбутні потреби організації у кваліфікованих кадрах.

Сьогодні впровадження People Analytics стає невід'ємною частиною управлінських процесів у багатьох організаціях. Цей підхід базується на використанні широкого спектру методів, серед яких особливо виділяються статистичні інструменти, економіко-математичне моделювання та прогностична аналітика. Завдяки цьому компанії отримують змогу проводити глибокий аналіз найважливіших аспектів корпоративного життя. Наприклад, можна визначити, яким чином процеси рекрутингу та адаптації нових співробітників впливають на загальний рівень продуктивності праці. Крім того, HR-аналітика дозволяє виокремити ключові фактори, що впливають на успішність інтеграції нових членів команди, спрогнозувати ризики плинності кадрів та наперед розробляти стратегії для їх мінімізації. У результаті такі інструменти стають незамінними для підтримки довготривалої сталості бізнесу та його конкурентоспроможності на ринку.

Сучасні підходи до класифікації рекрутингу дозволяють визначити кілька його основних типів, які наведено в табл. 1.1. Внутрішній рекрутинг орієнтований на заповнення відкритих вакансій шляхом залучення внутрішніх ресурсів компанії. Для цього використовують такі підходи, як переміщення працівників, ротація посад або їх кар'єрне зростання всередині організації.

Для підприємств, які працюють у будівельній галузі, цифровізація процесів рекрутингу набуває критичного значення, враховуючи постійний дефіцит кваліфікованих фахівців і високий рівень конкуренції за талановитий персонал. Інтеграція сучасних інформаційних технологій відкриває можливості для

своєчасного реагування на зростаючі чи змінні потреби в робочій силі, забезпечує ефективніше планування кадрових ресурсів для реалізації будівельних проєктів і значно скорочує втрати, спричинені тривалими простоями через незаповнені вакансії.

Більше того, перехід до цифрових інструментів у сфері рекрутингу суттєво сприяє зміцненню бренду роботодавця та його привабливості на ринку праці. Завдяки прискоренню процесу комунікації з кандидатами, впровадженню прозорих механізмів відбору та активному використанню актуальних цифрових платформ для взаємодії, підприємства створюють більш комфортний і сучасний досвід для претендентів. Це, у свою чергу, не лише підвищує рівень задоволеності потенційних співробітників, але й покращує загальну репутацію організації, поглиблюючи її довіру серед професійної спільноти.

Зовнішній рекрутинг, у свою чергу, фокусується на залученні кандидатів із зовнішнього ринку праці. Особливу увагу слід приділити таким специфічним напрямам, як Executive Search, зосереджений на підборі керівників вищої ланки, Headhunting, який спрямований на цілеспрямоване залучення окремих висококваліфікованих фахівців, а також масовий рекрутинг, що застосовується для одночасного заповнення великої кількості однотипних вакансій.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних видів рекрутингу

Вид рекрутингу	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Внутрішній	Заміщення вакансій за рахунок власного персоналу	Низька вартість, швидкість, збереження корпоративної культури	Обмежений кадровий резерв, ризик «кланізації»
Зовнішній	Залучення кандидатів з ринку праці	Свіжий погляд, нові ідеї, ширший вибір	Висока вартість, довший час адаптації
Executive Search	Пошук керівників вищої ланки	Точність пошуку, висока якість кандидатів	Дуже висока вартість (15-30% річної ЗП)
Headhunting	Прямий пошук конкретного фахівця	Нульова конкуренція за кандидата	Висока вартість, тривалий процес

Продовження табл.1.1

1	2	3	4
Масовий	Одночасне закриття багатьох однотипних вакансій	Економія масштабу, швидке закриття вакансій	Ризик зниження якості відбору

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 5]

Рекрутинговий процес, як правило, охоплює декілька взаємопов'язаних етапів. На першому етапі - визначення потреби у персоналі - HR-менеджер спільно з керівником структурного підрозділу формує профіль вакансії, визначає ключові компетенції, досвід та особистісні якості, яким має відповідати кандидат. Другий етап передбачає розміщення вакансії на відповідних майданчиках: спеціалізованих job-порталах (Work.ua, Robota.ua, LinkedIn), у соціальних мережах, через реферальні програми тощо. Третій етап - первинне скринінгування резюме та тестування кандидатів. Четвертий етап включає структуровані інтерв'ю, у тому числі технічні, поведінкові (за STAR-методологією) та панельні. П'ятий етап - перевірка рекомендацій та формування пропозиції про роботу (job offer). Завершальний, шостий етап передбачає онбординг - систему адаптації нового співробітника до умов роботи підприємства [4, с. 201].

Теоретична база рекрутингу ґрунтується на кількох ключових концептуальних підходах. Ресурсний підхід (Resource-Based View) розглядає персонал як стратегічний ресурс, що гарантує тривалу конкурентну перевагу. У цьому контексті рекрутинг виступає процесом залучення та придбання цього ресурсу. Теорія людського капіталу, запропонована Г. Беккером, підкреслює важливість інвестицій у якісний підбір персоналу, засновуючись на аналізі прогнозованого ефекту від працевлаштування висококваліфікованих спеціалістів. Маркетинговий підхід до рекрутингу трактує підприємство як «бренд роботодавця», а потенційних працівників — як цільову аудиторію, до якої застосовуються маркетингові стратегії підвищення привабливості організації.

Особливу роль у сучасному рекрутингу відіграє цифровізація: автоматизовані системи відстеження кандидатів (ATS), штучний інтелект для аналізу резюме, відеоінтерв'ю та гейміфіковані методи оцінки змінюють традиційні

підходи до підбору персоналу [7, с. 156]. Дослідження Deloitte (2023) свідчать, що підприємства, які впровадили ATS-системи, скорочують час закриття вакансії в середньому на 35%, а вартість найму - на 25% [8].

Специфіка рекрутингу в будівельній галузі заслуговує окремої уваги через низку характерних особливостей, які суттєво впливають на процес залучення персоналу. Серед них визначальними є сезонний характер попиту на працівників, значна частка фізично інтенсивної праці, необхідність володіння спеціалізованими кваліфікаціями, такими як будівельники, прораби, архітектори та інженери-проектувальники, а також підвищені вимоги до забезпечення безпеки праці. Ці чинники формують специфічні стратегії для пошуку та відбору кандидатів. Зокрема, активно впроваджуються галузеві профорієнтаційні програми, розвивається співпраця з освітніми установами та широко використовуються реферальні програми. Такі підходи спрямовані не лише на забезпечення галузі висококваліфікованими кадрами, але й на створення сталої системи професійного відбору.

Концепція «employer branding» (бренд роботодавця) набуває критичного значення для будівельних підприємств, які традиційно поступаються ІТ-галузі та фінансовому сектору за привабливістю для потенційних кандидатів. Формування позитивного образу роботодавця через демонстрацію умов праці, можливостей кар'єрного зростання, корпоративної культури та соціальних гарантій сприяє залученню якісних кандидатів і скороченню часу закриття вакансій [10, с. 201].

Процес рекрутингу слід розглядати як складну, багаторівневу і багатоаспектну діяльність, що має вирішальне значення для забезпечення ефективного функціонування будь-якої сучасної організації. Його успішність визначається не лише швидкістю та економічною обґрунтованістю заповнення відкритих вакансій, а й залученням висококваліфікованих спеціалістів, здатних внести значний вклад у досягнення стратегічних цілей підприємства. При цьому важливими показниками є подальша результативність нових співробітників, їхня сумісність із корпоративною культурою та довгострокове утримання в лавах компанії. Системний підхід до розуміння специфіки рекрутингових процедур та

їхньої ролі у формуванні стабільної кадрової політики стає фундаментальним елементом створення потужної, адаптивної та ефективної системи управління персоналом, яка відповідає викликам і динаміці сучасного бізнес-середовища.

Проблема оцінювання ефективності рекрутингового процесу заслуговує особливої уваги, адже без чітко визначеної системи показників керівництву підприємства важко ухвалювати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення кадрової роботи. У сучасній практиці управління персоналом активно використовуються різноманітні метрики, серед яких виділяються час закриття вакансії (time-to-hire), витрати на найм одного працівника (cost-per-hire), коефіцієнт прийнятих пропозицій (offer acceptance rate), якість найму (quality of hire) і рівень плинності кадрів у перший рік роботи.

Поєднання цих показників дає змогу не тільки оцінити ефективність поточних рекрутингових процесів, але й виявити слабкі місця в підборі персоналу, оперативно внести корективи у стратегію залучення кандидатів та оптимізувати витрати на персонал. Серед усіх індикаторів особливо важливим є показник якості найму. Він демонструє, наскільки успішно новий співробітник адаптується до своїх обов'язків, виконує поставлені завдання і відповідає очікуванням керівництва. Це безпосередньо впливає на загальну ефективність роботи підприємства, роблячи даний показник ключовим у процесі оцінювання результативності рекрутингу.

Вплив рекрутингу на підвищення продуктивності праці значною мірою визначається якістю людського капіталу, залученого до роботи в компанії. Наукові дослідження неодноразово акцентували увагу на тому, що неефективний процес підбору персоналу створює низку проблем: зростання витрат на повторний пошук кандидатів, погіршення морального клімату в колективі, перевантаження чинних співробітників через необхідність покривати вакантні посади, а також загальне зниження якості виконуваних завдань. Навпаки, добре організований рекрутинговий процес дозволяє оперативно заповнювати вакансії кваліфікованими спеціалістами, які швидко адаптуються до робочих реалій і демонструють високу продуктивність вже з перших етапів роботи. У будівельній сфері цей зв'язок проявляється особливо виразно, адже затримки у роботі техніки, обладнання чи

виробничих ліній через відсутність необхідних фахівців призводять до прямих фінансових втрат, порушень дедлайнів будівельних проєктів і можуть завдати шкоди репутації компанії серед замовників і партнерів.

Одним із ключових трендів останніх років стало поступове запровадження інструментів штучного інтелекту в процеси рекрутингу. Завдяки алгоритмам машинного навчання забезпечується попередній аналіз резюме, ранжування кандидатів за рівнем відповідності вимогам вакансії, а також проведення початкових опитувань через чат-боти. Це дозволяє значно скоротити час, витрачений рекрутерами на рутинні завдання. Однак активне застосування таких технологій викликає низку дискусій. Зокрема, порушуються питання щодо ризику упередженості алгоритмів, відсутності прозорості у прийнятті рішень, а також важливості збереження людського фактору на заключних етапах відбору. Особливо це стосується оцінювання особистісних характеристик кандидатів та їхньої відповідності корпоративній культурі. Для будівельних підприємств такі інновації відкривають значні перспективи, адже вони дають змогу автоматизувати масовий підбір робітничого персоналу, водночас вивільняючи ресурси HR-відділу для зосередження на більш складних завданнях, як-от пошук вузькопрофільних спеціалістів і керівників проєктів.

Загалом, аналізуючи розглянуті теоретичні підходи, можна дійти висновку, що рекрутинг є багатогранним економічним явищем, яке потребує системного наукового підходу з урахуванням особливостей галузі підприємства. Для будівельних компаній виняткове значення має поєднання традиційних методів підбору персоналу із сучасними цифровими технологіями, розробка дієвої системи показників для оцінювання ефективності рекрутингу, а також активне формування бренду роботодавця як інструменту подолання нестачі кваліфікованих кадрів. Лише комплексний підхід, що узгоджує економічну сутність рекрутингу, його теоретичні основи та специфіку галузі, може забезпечити передумови для зростання продуктивності праці персоналу та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингових процесів підвищенні продуктивності праці

Оцінювання ефективності рекрутингу є одним із ключових завдань HR-аналітики, що дозволяє не лише контролювати якість процесу підбору персоналу, а й обґрунтовувати управлінські рішення щодо його вдосконалення. У сучасній науковій та практичній літературі виокремлюють кількісні, якісні та комплексні методи оцінювання ефективності рекрутингу [11, с. 78].

Серед кількісних показників найбільшого поширення набули такі метрики, як Time-to-Fill (TTF), Cost-per-Hire (CPH), Offer Acceptance Rate (OAR), Source of Hire та Turnover Rate новоприйнятих співробітників.

Time-to-Fill (TTF) - час від відкриття вакансії до прийняття кандидатом оффер-листа. Цей показник відображає операційну ефективність рекрутингового процесу та безпосередньо пов'язаний із витратами на незаповнену посаду. За даними SHRM (2023), середній TTF у будівельній галузі становить 38 днів, тоді як для технічних спеціалістів цей показник може сягати 60–90 днів [12].

Cost-per-Hire (CPH) розраховується за формулою:

$$CPH = \frac{\text{Внутрішні витрати на рекрутинг} + \text{Зовнішні витрати на рекрутинг}}{\text{Кількість найнятих співробітників}} \quad (1.1)$$

де внутрішні витрати включають витрати робочого часу HR-спеціалістів та керівників, вартість підписки на корпоративні акаунти на job-порталах, витрати на внутрішні тести та центри оцінки; зовнішні витрати охоплюють оплату послуг рекрутингових агентств, рекламні витрати, виплати за реферальною програмою [13, с. 145].

Quality of Hire (QoH) – якість найму - є якісним показником, що відображає ефективність рекрутингу з точки зору результативності нових співробітників. Розрахунок QoH може здійснюватися за формулою:

$$QoH = (PR + NP + HR) / 3 \quad (1.2)$$

де PR (Performance Rating) – оцінка результативності нового співробітника за підсумками випробувального терміну;

HP (Hiring Manager Satisfaction) – задоволеність керівника підбором кандидата;

HR (Hiring Rate) – частка нових співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін [14, с. 89].

Систему ключових показників ефективності рекрутингу, що включає метод розрахунку, одиницю виміру та цільове значення кожного показника, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Система ключових показників ефективності рекрутингу

Показник	Формула / Метод розрахунку	Одиниця виміру	Цільове значення (галузь)
Time-to-Fill (TTF)	Дата прийняття офера - Дата відкриття вакансії	Дні	≤ 30 днів
Cost-per-Hire (CPH)	(Внутр. витрати + Зовн. витрати) / К-ть найнятих	Грн / особу	Мінімізація
Quality of Hire (QoH)	$(PR + HP + HR) / 3$	% / бали	$\geq 85\%$
Offer Acceptance Rate	К-ть прийнятих офер / К-ть виданих офер $\times 100\%$	%	$\geq 85\%$
Turnover 90-day	К-ть звільнених до 90 днів / К-ть найнятих $\times 100\%$	%	$\leq 5\%$
Candidate Experience	NPS-опитування кандидатів	Бали (-100 до +100)	$\geq +30$
Source of Hire	К-ть найнятих з джерела / Загальна к-ть найнятих $\times 100\%$	%	Моніторинг
Hiring Manager Satisfaction	Середня оцінка задоволеності керівника	Бали (1–10)	≥ 8

Джерело: складено автором на основі [11; 12; 13; 14]

Важливим методичним підходом до комплексного оцінювання рекрутингу є модель «рекрутингової воронки» (Recruiting Funnel), яка дозволяє відстежити кількість кандидатів на кожному етапі відбору та виявити «вузькі місця» процесу. Конверсія між етапами є ключовим аналітичним показником: якщо на етапі технічного інтерв'ю відсоток кандидатів, що переходять до наступного етапу, різко

знижується, це може свідчити або про надмірно жорсткі критерії відбору, або про неякісний попередній скринінг [15, с. 34].

Метод ROI у сфері рекрутингу передбачає аналіз співвідношення витрат на пошук та найм персоналу до економічного ефекту, який приносить висококваліфікований працівник. Такий ефект може виявлятися у зростанні доходів на одного співробітника, збільшенні продуктивності відповідного відділу чи скороченні витрат на навчання завдяки більш високій початковій компетенції кандидата.

Бенчмаркінг як інструмент оцінювання ефективності рекрутингових процесів базується на порівнянні ключових показників організації зі стандартами галузі, досягненнями конкурентів або загальноринковими реаліями. У контексті будівельного сектору України основними джерелами для такого аналізу є дані Державної служби зайнятості, дослідження платформ hh.ua та Work.ua, а також міжнародні HR-звіти, такі як SHRM і LinkedIn Talent Insights.

Серед сучасних підходів до оцінювання рекрутингу варто виокремити методику People Analytics, яка передбачає комплексний аналіз даних про персонал із застосуванням інструментів Data Mining та машинного навчання. Впровадження HR-аналітики дозволяє виявити кореляції між характеристиками кандидатів на етапі відбору та їх подальшою результативністю, прогнозувати ризики плинності кадрів, оптимізувати витрати на рекрутинг [18, с. 123].

Інтегрований показник ефективності рекрутингу (Recruiting Effectiveness Index, REI) має особливу методологічну цінність, оскільки об'єднує різні окремі метрики в один комплексний індекс. Формула розрахунку REI може адаптуватися до специфіки конкретного підприємства, але загалом включає зважені показники таких метрик, як час на закриття вакансії (TTF), вартість найму (CPH), якість найму (QoH) та коефіцієнт прийняття пропозицій (Offer Acceptance Rate). [19, с. 67].

Одним із ключових аспектів методології оцінювання в сфері рекрутингу є чітке розмежування між ефективністю самого процесу підбору персоналу та якістю отриманих результатів. Ефективність рекрутингового процесу зазвичай характеризується такими показниками, як швидкість заповнення відкритих

вакансій і витрати, пов'язані з цим процесом. Натомість якість його результатів визначається за допомогою оцінки успішності виконання завдань новими працівниками, їхньою адаптацією до корпоративної культури та рівнем утримання співробітників у компанії після найму. Впровадження оптимальної системи оцінювання, яка гармонійно охоплює як технічні аспекти швидкості та вартості процесу, так і якісні показники довгострокового впливу на організацію, є важливою умовою для підвищення загальної ефективності функції рекрутингу [20, с. 98].

Таким чином, методичний арсенал оцінювання ефективності рекрутингу є достатньо широким та включає як кількісні метрики (TTF, CPH, OAR), так і якісні показники (QoH, задоволеність керівника) та комплексні підходи (ROI-аналіз, People Analytics, бенчмаркінг). Вибір конкретних методів залежить від розміру підприємства, специфіки галузі та наявності відповідної інформаційної інфраструктури.

Продуктивність праці є одним із основних показників ефективності діяльності підприємства, що демонструє спроможність персоналу створювати матеріальні блага та надавати послуги за визначений період часу. В економічній науці існують різні підходи до її вимірювання: натуральний (кількісний обсяг виробленої продукції в одиницях за одного працівника), вартісний (грошовий еквівалент випущеної продукції, розрахований на одного співробітника) та нормативний (визначений рівень трудомісткості для випуску одиниці продукції).

Зв'язок між процесами рекрутингу і рівнем продуктивності праці проявляється через різноманітні механізми. Насамперед, якість відбору персоналу прямо впливає на рівень компетентності та кваліфікацій нових співробітників, що позначається на їхній індивідуальній ефективності. Згідно з дослідженням McKinsey (2022), у сферах, що вимагають значної частки знань, продуктивність «зіркового» співробітника (top performer) може перевищувати результативність середнього працівника у 400-800% [22].

По-друге, тривалий період закриття вакансій (високий TTF) створює значні прямі витрати через незаповнену посаду. Якщо від вакантної позиції залежало отримання підприємством додаткової вартості, кожен день простою

перетворюється на економічні втрати. Окрім цього, розподіл обов'язків відсутнього співробітника між чинними працівниками спричиняє перевантаження, яке зумовлює підвищення рівня стресу, погіршення якості виконуваної роботи та зниження загальної продуктивності команди [23, с. 156].

По-третє, хибний найм (bad hire) є однією з найдорожчих помилок у HR-практиці. Дослідження CareerBuilder показують, що вартість хибного найму для підприємства складає у середньому 30% від річної заробітної плати відповідної посади, а в деяких випадках може перевищувати і цей показник з урахуванням витрат на навчання, звільнення та повторний підбір [24]. Хибний найм також чинить негативний вплив на колектив: знижує мотивацію продуктивних співробітників, погіршує командну роботу та корпоративну культуру.

По-четверте, ефективний процес адаптації нових співробітників, який завершує цикл рекрутингу, відіграє ключову роль у забезпеченні їх подальшої професійної результативності. Згідно з даними дослідження, опублікованого Товариством з управління людськими ресурсами (SHRM), компанії, які впроваджують якісні програми онбордингу, утримують до 82% новоприйнятих працівників, при цьому рівень їхньої продуктивності може зростати на 70% [25, с. 89].

Механізми впливу рекрутингових процесів на продуктивність праці, що охоплюють як прямі, так і опосередковані чинники, систематизовано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Механізми впливу рекрутингових процесів на продуктивність праці

Рекрутинговий чинник	Механізм впливу	Вплив на продуктивність
1	2	3
Якість відбору (QoH)	Компетентність та мотивація нових співробітників	Прямий позитивний вплив
Тривалість закриття вакансій (TTF)	Перевантаження існуючих співробітників	Негативний вплив при TTF > норми
Хибний найм (bad hire)	Витрати на навчання, звільнення; демотивація команди	Значний негативний вплив

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Ефективність онбордингу	Швидкість досягнення нормального рівня продуктивності	Скорочення «рампи» продуктивності
Відповідність культурного fit	Залученість та мотивація у довгостроковій перспективі	Позитивний вплив на утримання
Плинність кадрів після найму	Втрати накопиченого знання, витрати на заміну	Негативний вплив через ефект «зношування»

Джерело: складено автором на основі [21; 22; 23; 24]

Концепція «рампи продуктивності» (productivity ramp) описує часовий розрив між початком роботи нового співробітника та досягненням ним нормального рівня продуктивності. Для різних категорій посад цей показник суттєво варіюється: для робочих спеціальностей у будівництві рампа продуктивності становить у середньому 1-2 місяці, для інженерно-технічного персоналу – 3-6 місяців, для менеджерів середньої ланки – 6-12 місяців [26, с. 34]. Скорочення рампи продуктивності через якісний онбординг та наставництво є важливим резервом підвищення ефективності праці.

Вплив ефективного рекрутингу на продуктивність праці проявляється також у зміцненні організаційного капіталу компанії, що є основою її довгострокового успіху. Залучення кваліфікованих спеціалістів, які володіють унікальними знаннями, досвідом та вузькопрофесійними навичками, забезпечує значне збагачення людського потенціалу організації. Це сприяє не лише набуттю нових компетенцій, але й створює середовище, в якому відбувається активний обмін найкращими галузевими практиками та інноваційними ідеями. У свою чергу, така динамічна взаємодія всередині колективу сприяє підвищенню загального рівня професійної майстерності й конкурентноздатності всієї команди. Подібний процес, під час якого кожен член організації не лише розвивається сам, а й збагачує інших співробітників через постійну взаємодію, описується концепцією, що отримала назву «мережевий ефект компетентності».

Важливо відзначити, що взаємозв'язок між рекрутингом і продуктивністю праці є двостороннім. Якість рекрутингу безпосередньо впливає на рівень продуктивності, але й продуктивність самого підприємства визначає його привабливість як роботодавця. Це, у свою чергу, впливає на рівень професіоналізму кандидатів, яких вдається залучити. Компанії, що демонструють високі показники ефективності та інноваційності, мають перевагу в залученні топ-фахівців, створюючи позитивний цикл зростання продуктивності та розвитку.

Аналіз взаємозв'язку між рекрутингом і продуктивністю реалізується шляхом використання кореляційно-регресійного методу. У цьому підході показники рекрутингу, такі як TTF, CPN і QoN, виступають незалежними змінними, тоді як залежною змінною обирається конкретний показник продуктивності праці, наприклад, виробіток на одного працівника або обсяг виконаних будівельних робіт. Такий метод дозволяє кількісно виміряти силу і напрямок взаємодії між змінними, а також виявити ключові фактори рекрутингу, що найбільше впливають на результативність. [29, с. 112].

Методика оцінювання ефективності рекрутингу потребує особливої уваги до використання інструментів статистичного аналізу, які допомагають перетворити розрізнені кадрові показники на інформативну основу для ухвалення управлінських рішень. Одним із найпоширеніших підходів є кореляційно-регресійний аналіз. Він дозволяє виявити статистичний взаємозв'язок між показниками процесу рекрутингу (як-от TTF, CPN, QoN) і продуктивністю праці (зокрема, обсягом виробітку на одного працівника або результатами у грошовому чи натуральному еквіваленті). Розробка регресійної моделі сприяє визначенню не лише напряму, а й сили впливу кожного окремого чинника. Крім того, вона дає змогу оцінити відносне значення різних складових рекрутингового процесу у формуванні кінцевих результатів.

У сучасній HR-аналітиці, поряд із кореляційно-регресійним аналізом, все більшого поширення набувають методи кластерного аналізу та дерев рішень. Вони дають змогу визначати групи кандидатів або співробітників із подібними характеристиками та прогнозувати ймовірність їх успішної адаптації, спираючись

на історичні дані про попередні наймання. Наприклад, побудова дерева рішень за ознаками, такими як рівень освіти, попередній професійний досвід, результати тестування під час відбору та спосіб залучення кандидата, дозволяє визначити комбінації факторів, які найчастіше приводять до досягнення високого показника ефективності найманого працівника (Quality of Hire) та тривалого періоду його роботи на посаді.

У будівельній сфері такі моделі допомагають виявити закономірності: наприклад, кандидати, залучені через реферальні програми, які мають досвід роботи у суміжних галузях щонайменше три роки, відзначаються вищою продуктивністю та нижчою ймовірністю звільнення, якщо порівняти з кандидатами, найнятими через масові job-портали без відповідного професійного досвіду.

Одним із важливих методичних інструментів є SWOT-аналіз рекрутингового процесу підприємства. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити сильні й слабкі аспекти поточної системи підбору персоналу, а також визначити можливості та загрози, що виникають у взаємодії із зовнішнім середовищем. Серед сильних сторін рекрутингу будівельних підприємств зазвичай виділяють налагоджені зв'язки з профільними навчальними закладами і наявність власної бази кандидатів. Водночас до слабких сторін відносять тривалий період закриття вакансій для інженерно-технічних посад та недостатній рівень автоматизації процесів. До потенційних можливостей належить розвиток employer branding та впровадження цифрових інструментів для підбору кадрів. З іншого боку, загрозами є дефіцит кваліфікованих спеціалістів на ринку праці, трудова міграція та зростаюча конкуренція за персонал між різними галузями. Аналіз цих факторів стає базою для розробки стратегічних напрямків вдосконалення рекрутингової діяльності, які згодом трансформуються в конкретні організаційні й технологічні заходи.

Побудова HR-дашбордів (HR dashboards) заслуговує на окрему увагу, адже ці інтерактивні інформаційні панелі дозволяють у реальному часі візуалізувати ключові показники рекрутингу та продуктивності праці. Вони орієнтовані на потреби керівників різних рівнів і слугують важливим інструментом для прийняття

стратегічних рішень. Сучасні HR-дашборди створюються на базі таких програмних рішень, як Power BI, Tableau, або з використанням вбудованих аналітичних модулів у системах ATS, з можливістю інтеграції даних з різних джерел, включаючи системи кадрового обліку, оцінювання персоналу та фінансові платформи компанії.

Для ефективного управління процесами в будівельній компанії типовий дашборд може містити декілька ключових аналітичних блоків, які надають комплексне уявлення про стан справ у сфері підбору та управління персоналом. Зокрема, це можуть бути показники динаміки таких важливих метрик, як Time to Fill (TTF) та Cost per Hire (CPH), деталізовані за різними категоріями посад. Окрім цього, важливим елементом дашборда є воронка підбору персоналу, яка демонструє конверсійні коефіцієнти на кожному етапі відбору кандидатів. Також слід включити блок аналізу продуктивності праці структурних підрозділів, що враховує співвідношення між чисельністю співробітників, рівнем плинності персоналу та виконанням ними ключових показників ефективності.

Завдяки такій багатогранній системі моніторингу керівництво може своєчасно ідентифікувати проблемні зони або негативні тенденції у процесах. Наприклад, зростання показника TTF для окремих вакансій може свідчити про потребу оптимізації рекрутингових стратегій чи умов праці. Дашборд також дозволяє оперативно застосовувати коригувальні заходи, що усувають ризики на початкових етапах, без необхідності чекати завершення стандартного звітного періоду, тим самим підвищуючи гнучкість і ефективність управління компанією.

Особливості будівельної галузі обумовлюють необхідність адаптації загальних методів оцінювання продуктивності праці до специфіки виробничих процесів. Зокрема, окрім загального показника виробітку на одного співробітника, доцільним є застосування таких галузевих метрик, як обсяг виконаних будівельно-монтажних робіт у фінансовому еквіваленті на одного працівника облікового складу, частка витрат на оплату праці в собівартості будівельної продукції, а також коефіцієнт ефективного використання робочого часу на об'єктах будівництва. Інтеграція цих показників із даними про ефективність рекрутингу дає змогу

оцінити, наскільки оперативне й якісне закриття вакансій впливає на темпи реалізації будівельних проєктів і злагожденість виробничого циклу. Наприклад, порівняння динаміки показника Time-to-Fill для позицій машиністів будівельної техніки з фактичними термінами виконання окремих етапів будівництва дозволяє кількісно визначити втрати, спричинені простоем техніки через відсутність персоналу.

Узагальнюючи розглянуті методичні підходи, можна виокремити кілька послідовних етапів для комплексного оцінювання ефективності рекрутингу з погляду його впливу на продуктивність праці. На першому етапі відбувається збір і систематизація основних даних про ключові рекрутингові показники (TTF, CRH, QoH, OAR, Turnover) та параметри продуктивності праці у розрізі структурних підрозділів і часових періодів. Другий етап передбачає проведення описового статистичного аналізу для виявлення динаміки та основних тенденцій. На третьому етапі застосовується кореляційно-регресійний аналіз, що дає змогу визначити статистичні взаємозв'язки між рекрутинговими факторами та результатами праці. Заключний, четвертий етап, включає інтерпретацію отриманих результатів з огляду на специфіку галузі і розробку рекомендацій щодо вдосконалення процесів рекрутингу. Така поетапність забезпечує системний підхід і обґрунтованість управлінських рішень у сфері персоналу будівельного підприємства.

Детальний розгляд першого розділу дозволяє зробити обґрунтований висновок, що процедура рекрутингу відіграє одну з ключових ролей у стратегічному управлінні підприємством. Вона є фундаментальним чинником, оскільки безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, якість виконання бізнес-процесів та кінцеві результати діяльності компанії. Водночас важливими є не лише якісні характеристики процесу підбору персоналу, але й оперативність реалізації рекрутингових кампаній, їх вартість, а також оптимальність інтеграції нових співробітників у корпоративну культуру та виробниче середовище. Сукупність цих аспектів виступає основою для формування сильного кадрового потенціалу організації, що напряду визначає її здатність до ефективної адаптації в умовах динамічної ринкової конкуренції. Це, у свою чергу, створює необхідні

передумови для досягнення сталого і тривалого успіху підприємства в обраній сфері діяльності.

Висновки до першого розділу

На основі аналізу теоретико-методичних засад основ рекрутингових процесів та їх впливу на продуктивність праці сформульовано наступні висновки:

1. Рекрутинг можна розглядати як складний і багатосторонній процес, спрямований на залучення, оцінку та відбір кандидатів, які максимально відповідають потребам організації. Цей процес починається з аналізу кадрових потреб підприємства, що дає змогу чітко визначити, які саме навички та якості повинен мати майбутній співробітник. Наступні етапи охоплюють пошук кандидатів через цифрові та традиційні канали, а також оцінювання їхньої професійної придатності. Ефективна організація всієї системи рекрутингу набуває особливого значення для будь-якого бізнесу, адже саме від неї залежить здатність компанії оперативно адаптуватися до змінних умов сучасного ринку праці.

2. Методологія оцінювання ефективності рекрутингу передбачає використання як кількісних показників, так і якісних метрик (якість нових кадрів, рівень задоволеності керівників). Окрім цього, застосовуються комплексні підходи, такі як аналіз окупності інвестицій у персонал (ROI), бенчмаркінг та аналітика персональних даних (People Analytics). Особливо важливим для будівельних компаній є створення інтегрованої системи HR-показників (HR-KPI) на основі комбінованих метрик.

3. Взаємозв'язок між рекрутинговими процесами та продуктивністю праці реалізується через такі механізми: ефективність підбору безпосередньо впливає на рівень компетенції нових співробітників; затягування строків заповнення вакантної посади спричиняє фінансові втрати через простой; помилковий найм негативно позначається як на результативності окремого працівника, так і на командній динаміці; натомість добре організований онбординг дозволяє швидше вивести нового працівника на повну продуктивність.

2. АНАЛІТИКА СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ У ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «В.К. Містобуд»

Метою цього розділу є аналітичне оцінювання фінансово-економічного стану, кадрового потенціалу та ефективності рекрутингових процесів ТОВ «В.К. Містобуд», а також встановлення зв'язку між ефективністю рекрутингу та продуктивністю праці. Для цього застосовано комплекс методів економічної аналітики: горизонтальний і вертикальний аналіз фінансових показників, коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, аналіз руху персоналу, систему ключових показників ефективності рекрутингу (KPI), кореляційно-регресійний аналіз, факторний аналіз методом ланцюгових підстановок та Гар-аналіз. Інформаційною базою слугують реєстраційні відомості з відкритих джерел (для юридичної характеристики підприємства), матеріали дипломної роботи та узгоджена аналітична база показників за 2021–2023 роки. Період аналізу охоплює докризовий 2021 рік, кризовий 2022 рік та рік відновлення 2023-й, що дає змогу простежити вплив зовнішнього шоку на всі групи показників і виявити стійкі взаємозв'язки між ними.

Емпіричною базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «В.К. Містобуд» – підприємство, що працює у сфері організації будівництва будівель. За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та відкритих аналітичних систем, товариство має код ЄДРПОУ 42044532, зареєстроване 04 квітня 2018 року, основний вид економічної діяльності – 41.10 «Організація будівництва будівель» [1]. Юридична адреса підприємства: 04123, м. Київ, вул. Світлицького, буд. 35. Статутний капітал становить 100 000 грн, керівником є Онопенко Олег Олександрович, станом на момент дослідження товариство має статус «зареєстровано».

Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю; засновниками виступають юридична особа з часткою 99 % та фізична особа з часткою 1 %, що свідчить про концентровану структуру власності та належність підприємства до більшої будівельної групи. Наявність дозвільної інформації у будівельній сфері за даними відкритих реєстрів може підтверджувати право товариства виконувати окремі роботи підвищеної відповідальності та його сталу присутність на ринку підрядного будівництва [1]. Важливо зауважити, що фінансові показники у відкритих реєстрах суттєво відрізняються від закладених у матеріалах дослідження (зокрема, у відкритих джерелах фігурують інші ряди річного доходу), а отже відкриті реєстри використано виключно для ідентифікації та юридичної характеристики підприємства, тоді як фінансово-економічний аналіз побудовано за матеріалами дипломної роботи; ці ряди не слід ототожнювати з офіційною фінансовою звітністю.

Діяльність підприємства розгортається в галузі, що пережила глибокий шок і подальше відновлення. Повномасштабне вторгнення 2022 року спричинило різке падіння обсягів будівництва через зупинку об'єктів, руйнування логістики та вплив робочої сили. Уже у 2023 році галузь почала відновлюватися: за повідомленнями галузевих джерел із посиланням на дані Державної служби статистики, у першому півріччі 2024 року індекс виконаних будівельних робіт зріс на 37,1 % у річному вимірі, а їхній обсяг сягнув 82,44 млрд грн, причому найшвидше зростав сегмент інженерних споруд [3]. За підсумками 2024 року обсяг будівельної продукції збільшився на 23,5 %, до 204,73 млрд грн, проте все ще залишався на 20,7 % меншим за докризовий рівень 2021 року (258,07 млрд грн) [3]. Масштаб майбутнього попиту окреслюють оцінки відбудови: за оновленою спільною оцінкою Світового банку, Уряду України, Європейської Комісії та ООН (RDNA5), станом на кінець 2025 року сукупна вартість відновлення України оцінюється майже у 588 млрд дол на десятирічному горизонті, що майже втричі перевищує її валовий внутрішній продукт [4]. Для ТОВ «В.К. Містобуд» це означає, що ключовим обмеженням зростання стає не стільки наявність замовлень, скільки здатність вчасно залучати й утримувати кваліфікований персонал.

Узагальнену динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021-2023 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абс. відхилення 2023 до 2021	Темп зростання 2023/2021, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	48 720	39 150	55 380	+6 660	113,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	36 540	31 200	41 035	+4 495	112,3
Валовий прибуток, тис. грн	12 180	7 950	14 345	+2 165	117,8
Фінрезультат від операційної діяльності, тис. грн	7 000	2 640	8 880	+1 880	126,9
Фінрезультат до оподаткування, тис. грн	6 620	2 220	8 400	+1 780	126,9
Чистий прибуток, тис. грн	5 430	1 820	6 890	+1 460	126,9
Необоротні активи, тис. грн	7 800	8 400	9 600	+1 800	123,1
Оборотні активи, тис. грн	30 800	32 800	42 200	+11 400	137,0
Активи (валюта балансу), тис. грн	38 600	41 200	51 800	+13 200	134,2
Власний капітал, тис. грн	18 200	20 020	26 910	+8 710	147,9
Поточні зобов'язання, тис. грн	20 400	21 180	24 890	+4 490	122,0
Середньооблікова чисельність, осіб	124	118	137	+13	110,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	392,9	331,8	404,2	+11,3	102,9

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахунок абсолютного відхилення та темпу зростання виконано для 2023 року порівняно з 2021 роком, що дає змогу оцінити підсумкову зміну з урахуванням провалу воєнного 2022 року. Темп зростання обчислено за формулою (2.1):

$$T_z = (Пзв / Пбаз) \cdot 100 \% \quad (2.1)$$

де T_z – темп зростання показника, %;

$Пзв$ – значення показника у звітному періоді;

$Пбаз$ – значення показника у базовому періоді.

Наведені дані відображають типову для будівельного підряду чутливість до зовнішніх шоків. У 2022 році чистий дохід підприємства скоротився на 19,6 % (з 48,7 до 39,2 млн грн), що відповідає загальногалузовому спаду внаслідок зупинки об'єктів та впливу робочої сили на початку повномасштабного вторгнення. У 2023 році дохід не лише відновився, а й перевищив довоєнний рівень, зрісши на 41,5 % порівняно з 2022 роком; підсумкове зростання за два роки склало 13,7 %. Валовий прибуток обчислюється за формулою (2.2), а чиста рентабельність діяльності – за формулою (2.3):

$$ВП = ЧД - Срп \quad (2.2)$$

де $ВП$ – валовий прибуток, тис. грн;

$ЧД$ – чистий дохід від реалізації, тис. грн;

$Срп$ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

$$Rч = (ЧП / ЧД) \cdot 100 \% \quad (2.3)$$

Де $Rч$ – чиста рентабельність діяльності, %;

$ЧП$ – чистий прибуток, тис. грн.

Найсильніше воєнний шок позначився на фінансовому результаті. Через переважно постійний характер адміністративних і частини виробничих витрат скорочення доходу спричинило стиснення маржі: валова рентабельність знизилася з 25,0 % у 2021 році до 20,3 % у 2022 році, а чистий прибуток скоротився з 5 430 до 1 820 тис. грн, тобто майже втричі. Чиста рентабельність діяльності у 2022 році впала з 11,1 до 4,6 %. У 2023 році разом із відновленням обсягів маржа не лише повернулася, а й дещо перевищила докризову (валова рентабельність 25,9 %, чиста – 12,4 %), а чистий прибуток сягнув 6 890 тис. грн. Така V-подібна траєкторія

характерна для підрядних будівельних компаній, що працюють із високою часткою умовно-постійних витрат і чутливі до завантаження потужностей.

Аналіз співвідношення витрат і результату підтверджує операційну природу цих коливань. Частка собівартості у чистому доході зросла з 75,0 % у 2021 році до 79,7 % у 2022 році й знизилася до 74,1 % у 2023 році, тобто у кризовий рік кожна гривня доходу приносила менше валового прибутку. Оскільки значна частина витрат підприємства (утримання техніки, адміністративний апарат, оплата праці кваліфікованого ядра) має умовно-постійний характер, падіння обсягів робіт автоматично погіршило операційну рентабельність – з 14,4 % у 2021 році до 6,7 % у 2022 році з подальшим відновленням до 16,0 % у 2023 році. Це посилює значення продуктивності праці як головного важеля відновлення прибутковості підприємства.

Продуктивність праці, розрахована як відношення чистого доходу до середньооблікової чисельності, обчислюється за формулою (2.4):

$$ПП = ЧД / Ч_{со} \quad (2.4)$$

де ПП – продуктивність праці, тис. грн/особу;

Ч_{со} – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Динаміка продуктивності повторює траєкторію доходу: 392,9 тис. грн/особу у 2021 році, 331,8 тис. грн/особу у 2022 році (падіння на 15,6 %) та 404,2 тис. грн/особу у 2023 році. Показовим є те, що у 2022 році скорочення доходу не супроводжувалося пропорційним зменшенням штату – чисельність зменшилася лише зі 124 до 118 осіб (на 4,8 %), тоді як дохід упав на 19,6 %. Підприємство свідомо утримувало кваліфіковане ядро персоналу, що в умовах падіння обсягів робіт і спричинило зниження продуктивності. Це підтверджує і динаміка чистого прибутку на одного працівника, який скоротився з 43,8 тис. грн у 2021 році до 15,4 тис. грн у 2022 році й відновився до 50,3 тис. грн у 2023 році. У 2023 році продуктивність перевищила довоєнний рівень лише на 2,9 %, що свідчить: подальше зростання обсягів дедалі більше впирається у спроможність вчасно поповнювати штат, а не в наявну чисельність.

Поглиблене оцінювання фінансового стану потребує аналізу відносних показників – коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, які нівелюють вплив масштабу й дають змогу зіставити підприємство з нормативними орієнтирами. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) обчислюється за формулою (2.5), коефіцієнт фінансової залежності – за формулою (2.6), коефіцієнт поточної ліквідності – за формулою (2.7):

$$K_{авт} = BK / B \quad (2.5)$$

де $K_{авт}$ – коефіцієнт автономії;

BK – власний капітал, тис. грн;

B – підсумок балансу (активи), тис. грн.

$$K_{фз} = B / BK \quad (2.6)$$

де $K_{фз}$ – коефіцієнт фінансової залежності.

$$K_{п.л} = OA / ПЗ \quad (2.7)$$

Де $K_{п.л}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

OA – оборотні активи, тис. грн;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання, тис. грн.

Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) розраховуються за формулами (2.8) і (2.9):

$$ROA = (ЧП / B) \cdot 100 \% \quad (2.8)$$

де ROA – рентабельність активів, %.

$$ROE = (ЧП / BK) \cdot 100 \% \quad (2.9)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу, %.

Динаміку показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр. у зіставленні з нормативними значеннями наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр.

Показник	Норматив	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,47	0,49	0,52

Продовження табл. 2.2

Показник	Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 2,0$	2,12	2,06	1,92
Коефіцієнт фінансового ризику (плече)	$\leq 1,0$	1,12	1,06	0,92
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,0–2,0	1,51	1,55	1,70
Рентабельність продажів (ROS), %	–	11,1	4,6	12,4
Рентабельність активів (ROA), %	–	14,1	4,4	13,3
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	–	29,8	9,1	25,6

Джерело: *розраховано автором на основі даних підприємства*

Аналіз коефіцієнтів засвідчує загалом задовільну й таку, що поліпшується, фінансову позицію. Коефіцієнт автономії зростав упродовж періоду (0,47 → 0,49 → 0,52) і у 2023 році досяг нормативного орієнтира 0,5: частка власного капіталу в активах поступово збільшувалася за рахунок реінвестованого прибутку. Відповідно знижувалися коефіцієнти фінансової залежності (з 2,12 до 1,92) та фінансового ризику (з 1,12 до 0,92, тобто у 2023 році позиковий капітал уже не перевищував власний). Коефіцієнт поточної ліквідності перебуває в нормативному діапазоні й зростає (1,51 → 1,70), що свідчить про достатній запас оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Така структура є характерною для підрядного будівництва, що значною мірою фінансується за рахунок авансів замовників, проте динаміка вказує на зміцнення фінансової стійкості.

Показники рентабельності демонструють найбільшу чутливість до воєнного шоку. У 2021 році підприємство працювало високоефективно (ROA 14,1 %, ROE 29,8 %), проте у 2022 році рентабельність активів упала до 4,4 %, а власного капіталу – до 9,1 %. У 2023 році показники відновилися майже до докризового рівня (ROA 13,3 %, ROE 25,6 %). Перевищення рентабельності власного капіталу над рентабельністю активів протягом усього періоду пояснюється дією фінансового важеля – підприємство підвищує віддачу на власний капітал за рахунок залучених коштів, зберігаючи при цьому прийнятний рівень фінансової незалежності.

У динаміці коефіцієнти фінансової стійкості не лише не погіршилися навіть у кризовому році, а й помітно зміцнилися до 2023 року, тоді як показники рентабельності виявилися значно волатильнішими – з амплітудою від однознакових значень у 2022 році до високих у 2021 та 2023 роках. Таке поєднання стабільної (і навіть кращої) структури капіталу з різко змінною прибутковістю означає, що головним джерелом фінансових ризиків підприємства є не структура балансу, а коливання операційної ефективності, яка, як показано далі, тісно пов'язана з продуктивністю праці та забезпеченістю кадрами.

Завершує фінансову характеристику вертикальний аналіз балансу. У структурі активів стабільно переважають оборотні активи (79,8 % у 2021 році, 79,6 % у 2022 році та 81,5 % у 2023 році), що типово для підрядного будівництва з високою часткою дебіторської заборгованості та незавершеного виробництва; частка необоротних активів становить близько 18–20 %, відображаючи опору переважно на орендовані потужності та субпідряд. У структурі пасивів власний капітал зріс із 47,2 % у 2021 році до 51,9 % у 2023 році, а частка поточних зобов'язань відповідно знизилася з 52,8 до 48,1 %. Отже, підприємство поступово переходить від переважно позикового до збалансованого фінансування, що підвищує його стійкість, однак зберігає залежність від ритмічності розрахунків із замовниками й постачальниками, безпосередньо пов'язаної із забезпеченістю кадрами.

Виявлена фінансова конфігурація має пряме значення для політики рекрутингу. Відновлена у 2023 році прибутковість (чистий прибуток 6 890 тис. грн, ROE 25,6 %) та зміцнення фінансової стійкості формують внутрішнє джерело для інвестування в підбір і розвиток персоналу. Водночас залежність від короткострокових зобов'язань і чутливість прибутковості до завантаження потужностей роблять привабливими насамперед відносно недорогі та швидкоокупні інструменти рекрутингу – реферальні програми, автоматизацію рутинних операцій підбору, зниження плинності новачків, – а не великі разові вкладення. Отже, фінансовий стан підприємства водночас уможливорює й визначає

пріоритети інвестицій у рекрутинг, що слід враховувати під час розроблення відповідних заходів.

Узагальнити взаємозв'язок фінансового результату, чисельності персоналу та продуктивності праці, що передус аналізу кадрового потенціалу, дозволяє рис. 2.1.

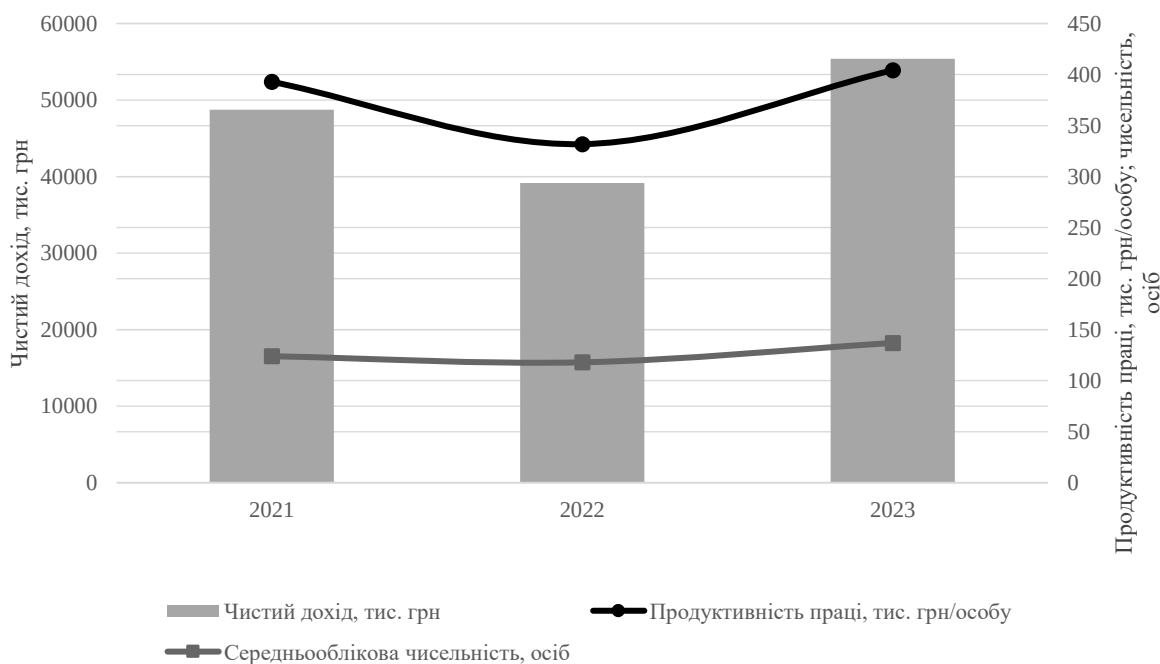


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу, чисельності персоналу та продуктивності праці ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Рис. 2.1 унаочнює, що чистий дохід і продуктивність праці змінюються синхронно, тоді як чисельність персоналу реагує на ринкові коливання зі значно меншою амплітудою. У 2022 році утримання штату на тлі падіння доходу спричинило падіння продуктивності, а у 2023 році помірне нарощування чисельності супроводжувалося випереджаючим зростанням доходу. Це означає, що для ТОВ «В.К. Містобуд» вирішальним є не стільки абсолютний розмір штату, скільки відповідність його чисельності та якості обсягам замовлень, а отже — швидкість і якість рекрутингу.

Якісну характеристику кадрового потенціалу розкриває структура персоналу за категоріями, наведена в табл. 2.3. Розподіл персоналу за функціональними

групами дає змогу оцінити, на які саме позиції припадає основне навантаження системи підбору.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу ТОВ «В.К. Містобуд» за категоріями у 2021–2023 рр., осіб

Категорія персоналу	2021	2022	2023	Структура 2023, %	Зміна 2023 до 2021, осіб
Робітники основного виробництва	84	78	96	70,1	+12
Інженерно-технічні працівники	22	22	25	18,2	+3
Адміністративно-управлінський персонал	12	12	12	8,8	0
Допоміжний та обслуговуючий персонал	6	6	4	2,9	–2
Усього	124	118	137	100,0	+13

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У структурі персоналу очікувано переважають робітники основного виробництва, частка яких становить близько 70 % і саме вона визначає виробничу спроможність підприємства. Інженерно-технічні працівники формують близько 18 %, адміністративно-управлінський персонал – близько 9 %, а допоміжний – менш як 3 %. Така конфігурація відповідає профілю підрядної будівельної організації, де ключовим ресурсом є кваліфіковані робітники та лінійний інженерний склад. Динаміка структури підтверджує вибіркове реагування на кризу: скорочення чисельності у 2022 році відбулося майже виключно за рахунок робітничого складу (з 84 до 78 осіб), тоді як інженерно-технічний та адміністративний персонал залишився практично незмінним – підприємство берегло керівне й технічне ядро, яке найважче відновити. Відновлення 2023 року, навпаки, було забезпечене активним нарощуванням робітничих кадрів (до 96 осіб, +12 до рівня 2021 року) та інженерно-технічних працівників (до 25 осіб).

Для наочного зіставлення частки категорій персоналу за роками побудовано рис. 2.2.

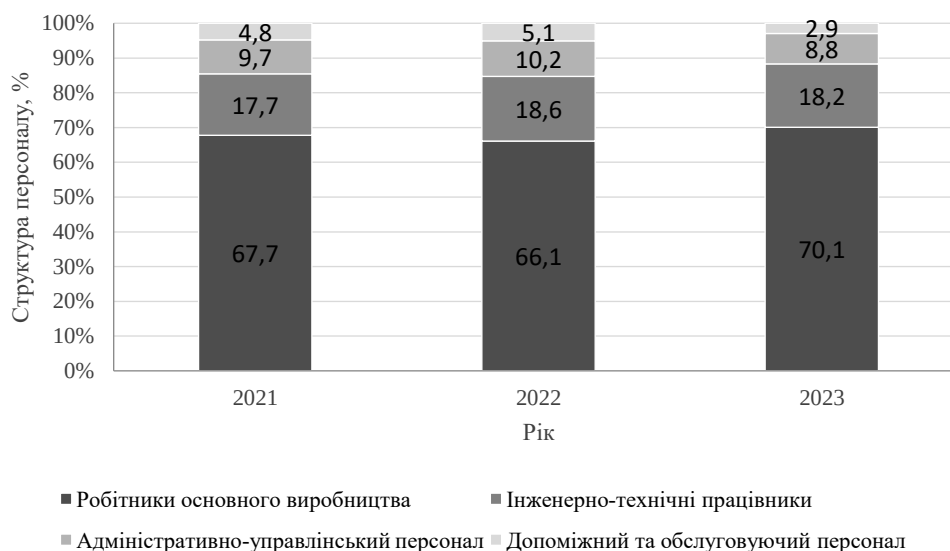


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ТОВ «В.К. Містобуд» за категоріями у 2021–2023 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Рис. 2.2 унаочнює стабільність структури персоналу за переважання робітничого складу та незначне зростання його частки у 2023 році (до 70,1 %). Це означає, що основне навантаження на систему рекрутингу припадає на масові робітничі та інженерні позиції, де конкуренція за кадри на ринку праці є найгострішою, а отже саме на цих сегментах ефективність підбору безпосередньо впливає на виробничу спроможність та продуктивність праці підприємства.

Інтенсивність кадрових процесів оцінено через показники руху персоналу – коефіцієнти обороту з прийому, обороту з вибуття та плинності кадрів, що обчислюються за формулами (2.10)–(2.12):

$$K_{np} = (Ч_{np} / Ч_{co}) \cdot 100 \% \quad (2.10)$$

Де K_{np} – коефіцієнт обороту з прийому, %;

$Ч_{np}$ – кількість прийнятих працівників за період, осіб.

$$K_{виб} = (Ч_{зв} / Ч_{co}) \cdot 100 \% \quad (2.11)$$

де $K_{виб}$ – коефіцієнт обороту з вибуття, %;

$Ч_{зв}$ – кількість звільнених працівників за період, осіб.

$$K_{пл} = (Ч_{зв.б} / Ч_{co}) \cdot 100 \% \quad (2.12)$$

де Кпл – коефіцієнт плинності кадрів, %;

Чзв.б – кількість працівників, звільнених за власним бажанням та з ініціативи роботодавця за порушення дисципліни, осіб.

Результати розрахунку показників руху персоналу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники руху персоналу ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Прийнято працівників, осіб	27	21	42
Звільнено працівників, осіб	22	27	23
у т. ч. за власним бажанням і за порушення дисципліни, осіб	18	23	19
Коефіцієнт обороту з прийому, %	21,8	17,8	30,7
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	17,7	22,9	16,8
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,5	19,5	13,9

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз руху персоналу унаочнює чутливість підприємства до воєнного шоку та наступного відновлення. У 2022 році коефіцієнт вибуття зріс до 22,9 %, а плинність кадрів – до 19,5 %, перевищивши коефіцієнт прийому (17,8 %): підприємство втрачало працівників швидше, ніж залучало нових, що й зумовило скорочення чисельності. Високий рівень плинності у кризовий рік відображає як економічну невизначеність, так і мобілізаційні та міграційні чинники, характерні для будівельної галузі. У 2023 році тенденція змінилася на протилежну – коефіцієнт прийому зріс до 30,7 % за зниження плинності до 13,9 %, що відображає активне розширення штату в умовах відновлення обсягів. Водночас навантаження на рекрутинг суттєво зросло: у 2023 році довелося прийняти 42 особи проти 21–27 у попередні роки, тобто система підбору працювала у режимі інтенсивного масового найму, що підвищувало вимоги до її швидкості та якості.

Узагальнити стійкість кадрового складу дозволяє коефіцієнт стабільності кадрів, обчислений як різниця між одиницею та коефіцієнтом плинності: він становив 85,5 % у 2021 році, знизився до 80,5 % у кризовому 2022 році й відновився до 86,1 % у 2023 році. Паралельно суттєво коливалося навантаження на систему підбору: середньомісячна кількість відкритих вакансій зросла з 3,2 у 2021 році та 2,2 у 2022 році до 4,5 у 2023 році. Фактично у 2023 році підприємство щомісяця відкривало майже вдвічі більше вакансій, ніж роком раніше, за відсутності виділеного штату рекрутерів – підбором займалися переважно лінійні керівники паралельно з основною виробничою діяльністю. Таке навантаження за незмінних організаційних можливостей об'єктивно подовжує строки закриття вакансій і підвищує ризик помилок добору, що й простежується в динаміці відповідних показників ефективності рекрутингу. Кількісний зв'язок між ефективністю рекрутингу та продуктивністю праці встановлено в підрозділі 2.3, а сам процес підбору детально проаналізовано далі.

2.2 Економіко-аналітичне оцінювання ефективності системи рекрутингу підприємства

Перехід від загальної характеристики кадрового потенціалу до аналізу рекрутингу дає змогу виявити, наскільки організація підбору відповідає потребам підприємства, що працює в умовах галузевого дефіциту кадрів. Рекрутинг у ТОВ «В.К. Містобуд» побудований за децентралізованою моделлю: потреба у працівниках виникає на рівні конкретної будівельної ділянки, вимоги до кандидата формує лінійний керівник, він же здебільшого проводить співбесіди та ухвалює рішення про найм. Спеціалізований підрозділ управління персоналом виконує переважно адміністративно-кадрові функції (оформлення, облік), а не повноцінний підбір, тоді як єдина автоматизована система управління кандидатами (ATS) на підприємстві відсутня, а опрацювання відгуків ведеться вручну.

Слід розмежувати два близькі, але різні показники обсягу підбору. Протягом 2023 року було закрито 47 вакансій, з яких 42 – шляхом зовнішнього найму

(оформлення нових працівників), а 5 – за рахунок внутрішніх переміщень та суміщення посад без залучення кандидатів ззовні. Саме тому кількість прийнятих працівників у таблиці руху персоналу (42 особи) менша за кількість закритих вакансій (47), а вартість зовнішнього підбору (Cost-per-Hire) у подальших розрахунках віднесено до 42 фактично найнятих працівників, оскільки внутрішні переміщення не генерують зовнішніх витрат на рекрутинг.

Залучення кандидатів здійснюється через комбінацію зовнішніх і внутрішніх каналів. Орієнтовну структуру зовнішніх наймів за каналами та їхню порівняльну ефективність наведено в табл. 2.5; ці дані не є первинною обліковою звітністю, а сформовані як внутрішньо-аналітична (розрахункова) оцінка для потреб дослідження.

Таблиця 2.5 – Структура та порівняльна ефективність каналів залучення персоналу ТОВ «В.К. Містобуд» (2023 р., розрахунково-аналітична оцінка)

Канал залучення	Найми, осіб	Частка наймів, %	Середній Time-to-Fill, днів	Cost-per-Hire, тис. грн
Job-портали (Work.ua, Robota.ua)	19	45,2	31	7,0
Реферальні рекомендації працівників	11	26,2	19	2,4
Прямий пошук та соціальні мережі	6	14,3	28	5,1
Кадрові агенції	4	9,5	36	12,8
Державні центри зайнятості	2	4,8	24	1,7
Усього / середньозважено	42	100,0	27,6	5,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства, підсумкові значення Time-to-Fill і Cost-per-Hire обчислено як середньозважені за кількістю наймів

Порівняння каналів виявляє суттєву неоднорідність їхньої ефективності. Найбільший обсяг наймів (45,2 %) забезпечують job-портали, однак вони мають один із найдовших строків закриття вакансії (31 день) і високу вартість найму (7,0 тис. грн). Найефективнішим за співвідношенням «швидкість – вартість» є реферальний канал: лише 19 днів і 2,4 тис. грн на найм, проте його частка обмежена

розміром мережі контактів наявних працівників. Найдорожчим є залучення через кадрові агенції (12,8 тис. грн, 36 днів), яке виправдане лише для складних інженерних чи керівних позицій. Підсумкові середньозважені значення (Time-to-Fill 27,6 дня, Cost-per-Hire 5,8 тис. грн) збігаються із загальними показниками рекрутингу за 2023 рік. Така структура свідчить про резерв оптимізації: перерозподіл частини наймів із дорогих зовнішніх каналів на реферальний та прямий пошук здатний одночасно скоротити і строк, і вартість підбору.

Ефективність підбору додатково ілюструє воронка рекрутингу 2023 року. За орієнтовною оцінкою, на 54 відкриті вакансії надійшло близько 340 відгуків кандидатів (у середньому 6,3 на вакансію), з яких на співбесіду було запрошено близько 129 осіб (конверсія 38 %); за результатами співбесід надано близько 51 пропозиції (конверсія близько 39,5 %), з яких 42 завершилися фактичним оформленням працівників. Це відповідає Offer Acceptance Rate близько 82,3 %. Загальна конверсія «кандидат → оформлений працівник» становила близько 12,4 %, тобто для закриття вакансій підприємство змушене опрацьовувати значний потік кандидатів. Найбільше відсіювання відбувається на етапах первинного відбору та співбесід, що знову вказує на доцільність автоматизації первинного скринінгу та структурування співбесід для зменшення втрат часу й підвищення якості добору.

Послідовність етапів підбору та його вузькі місця узагальнено на рис. 2.3, де видно, що процес підбору лінійний і значною мірою «ручний». Перший момент виникає на етапі публікації вакансії та проведення початкового відбору: відсутність централізованої бази для опрацювання відгуків значно затягує процес закриття вакансії. Друге вузьке місце – залежність співбесід та рішень від завантаженості лінійного керівника, через що процес гальмується в періоди пікового обсягу робіт. Третє вузьке місце розташоване на етапі адаптації: слабка формалізація онбордингу та наставництва обертається підвищеною плинністю новоприйнятих працівників.

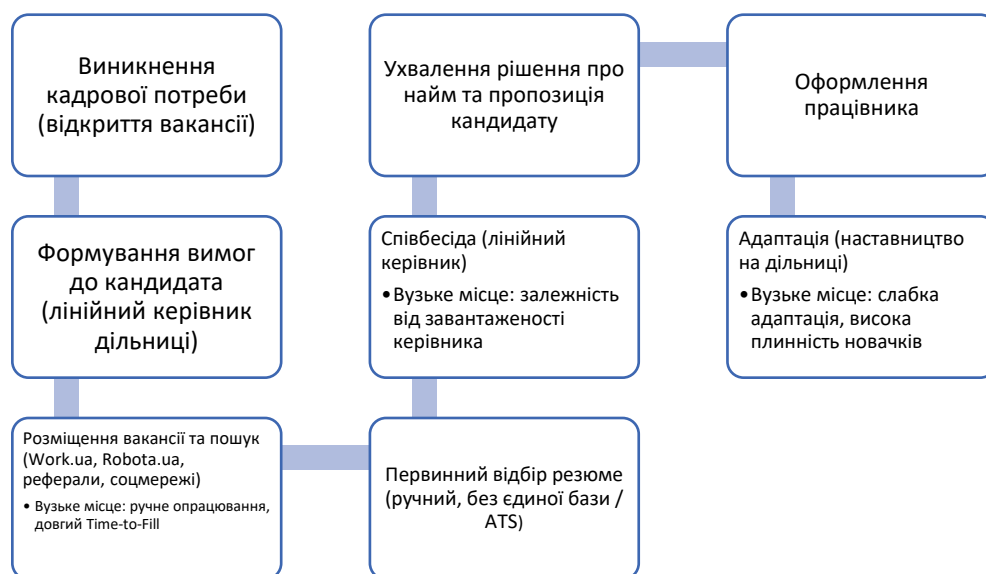


Рисунок 2.3 – Поточна модель рекрутингового процесу ТОВ «В.К. Містобуд» та її вузькі місця

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Кількісно вузькі місця відображає система ключових показників ефективності рекрутингу (KPI), методику розрахунку яких викладено в підрозділі 1.2; нижче наведено робочі формули (2.13)–(2.17).

$$TTF = \Sigma(D_{закр} - D_{відкр}) / N_{вак} \quad (2.13)$$

де TTF (Time-to-Fill) – середній строк закриття вакансії, днів;

$D_{закр}$, $D_{відкр}$ – дати закриття та відкриття вакансії;

$N_{вак}$ – кількість закритих вакансій за період.

$$CPH = (B_{вн} + Z_{зовн}) / N_{найм} \quad (2.14)$$

де CPH (Cost-per-Hire) – вартість зовнішнього закриття однієї вакансії, тис. грн;

$B_{вн}$, $Z_{зовн}$ – внутрішні та зовнішні витрати на підбір;

$N_{найм}$ – кількість найнятих (оформлених) працівників за період.

$$OAR = (N_{прийн} / N_{наданих}) \cdot 100 \% \quad (2.15)$$

де OAR (Offer Acceptance Rate) – частка прийнятих пропозицій, %;

$N_{прийн}$, $N_{наданих}$ – кількість прийнятих та наданих пропозицій.

$$QoH = (PЯ + ОК + ПВ) / 3 \quad (2.16)$$

де QoH (Quality of Hire) – інтегральна якість найму, %;

$PЯ$ – результативність новачка;

ОК – оцінка безпосереднього керівника;

ПВ – частка тих, хто пройшов випробувальний термін.

$$T_{н90} = (Чзв.нов / Чпр) \cdot 100 \% \quad (2.17)$$

де $T_{н90}$ (Turnover-90) – плинність новоприйнятих протягом перших 90 днів, %;

Чзв.нов – кількість новоприйнятих, які звільнилися протягом 90 днів.

Розраховані значення ключових показників ефективності рекрутингу за 2021–2023 роки наведено в табл. 2.6 (показник «кількість закритих вакансій» охоплює як зовнішній найм, так і закриття за рахунок внутрішніх переміщень).

Таблиця 2.6 – Ключові показники ефективності рекрутингу ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Кількість відкритих вакансій, од.	38	26	54
Кількість закритих вакансій, од.	34	21	47
Частка закриття вакансій, %	89,5	80,8	87,0
Час закриття вакансії (Time-to-Fill), днів	24,0	31,0	27,6
Кандидатів на одну вакансію, осіб	7,4	5,1	6,3
Вартість закриття вакансії (Cost-per-Hire), тис. грн	4,9	6,8	5,8
Частка прийнятих пропозицій (Offer Acceptance Rate), %	78,5	71,2	82,3
Якість найму (Quality of Hire), %	73,2	64,8	71,4
Частка тих, хто пройшов випробувальний термін, %	88,2	81,3	85,4
Плинність новоприйнятих за 90 днів (Turnover-90), %	11,8	18,7	14,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства; рекрутингові показники використано як внутрішні аналітичні дані підприємства

Динаміка показників має виразну V-подібну форму, що повністю узгоджується з траєкторією фінансових і кадрових результатів. У 2022 році ефективність підбору різко погіршилася: строк закриття вакансії (Time-to-Fill) зріс

із 24 до 31 дня, вартість закриття (Cost-per-Hire) – з 4,9 до 6,8 тис. грн, тоді як частка прийнятих пропозицій (Offer Acceptance Rate) знизилася з 78,5 до 71,2 %, а якість найму (Quality of Hire) – з 73,2 до 64,8 %. Одночасно плинність новоприйнятих за перші 90 днів зросла з 11,8 до 18,7 %, тобто майже кожен п'ятий новачок не закріплювався на підприємстві. Звуження кадрового ринку відображає і скорочення кількості кандидатів на одну вакансію – з 7,4 до 5,1 особи. Сукупно це означає, що у найскладніший період підприємство закривало менше вакансій, повільніше, дорожче й гіршими за якістю кандидатами, частина з яких швидко звільнялася.

У 2023 році більшість показників відновилися, а окремі перевищили довоєнний рівень. Зокрема, частка прийнятих пропозицій зросла до 82,3 %, що вище за докризові 78,5 % і свідчить про підвищення привабливості підприємства як роботодавця в умовах відновлення обсягів та оплати праці. Строк закриття вакансії скоротився до 27,6 дня, вартість закриття – до 5,8 тис. грн, якість найму піднялася до 71,4 %, а плинність новоприйнятих знизилася до 14,6 %, не повернувшись, утім, до докризового мінімуму. Графічно різноспрямовану динаміку ключових показників подано на рис. 2.4.

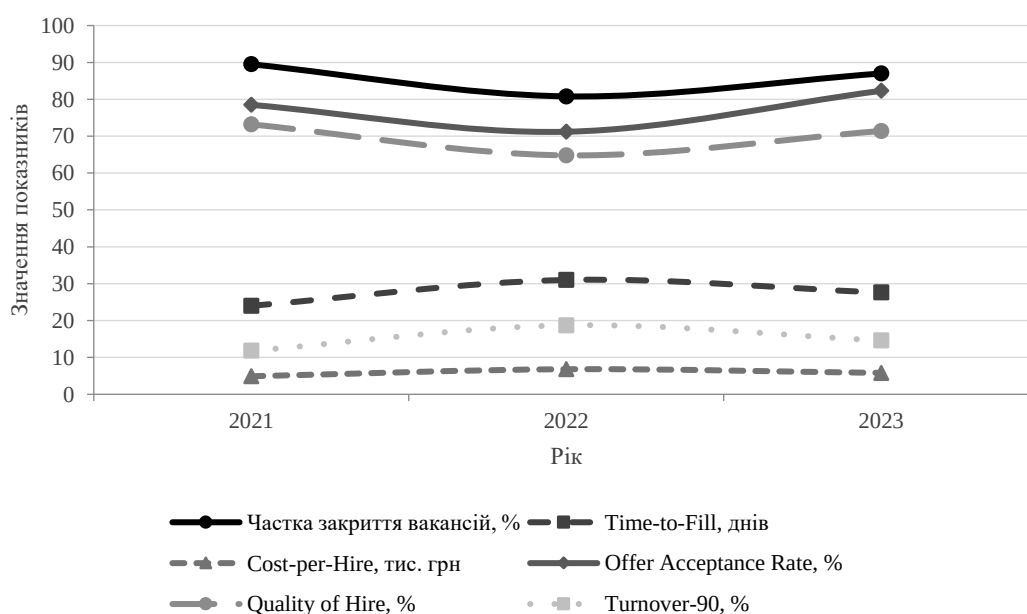


Рисунок 2.4 – Динаміка ключових показників ефективності рекрутингу ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Рис. 2.4 наочно демонструє «дзеркальність» показників: позитивні характеристики (частка прийнятих пропозицій, якість найму, частка закриття вакансій) синхронно просіли у 2022 році й відновилися у 2023-му, тоді як строк закриття вакансії та плинність новоприйнятих, навпаки, досягли піку саме у кризовому році. Таке узгоджене коливання вже вказує на спільну природу цих показників, що підтвердиться під час кореляційного аналізу в підрозділі 2.3.

Окремої уваги потребує структура витрат на рекрутинг, оскільки вона визначає економічну ефективність підбору. Розрахункову структуру витрат на залучення персоналу наведено в табл. 2.7; вартість одного найму обчислено діленням сукупних витрат на кількість фактично оформлених працівників (42 особи у 2023 році).

Таблиця 2.7 – Структура витрат на рекрутинг ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр., тис. грн

Стаття витрат	2021	2022	2023
Розміщення вакансій на job-порталах	38	41	62
Послуги кадрових агенцій	32	30	58
Реферальні винагороди працівникам	18	12	38
Внутрішні витрати (оплата часу рекрутера та керівників)	36	49	72
Реклама вакансій та інше	8	11	14
Усього витрат на рекрутинг	132	143	244
Витрати на один найм (Cost-per-Hire), тис. грн	4,9	6,8	5,8

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Сукупні витрати на рекрутинг зросли зі 132 тис. грн у 2021 році до 244 тис. грн у 2023 році, що пов'язано насамперед зі збільшенням обсягу найму (з 27 до 42 осіб). Показовою є динаміка вартості одного найму: у 2022 році вона зросла до 6,8 тис. грн попри менший обсяг наймів, тобто підбір став відносно дорожчим через

подовження строків та більшу частку зовнішніх каналів. У структурі витрат привертає увагу зростання внутрішніх витрат (оплата часу рекрутера й лінійних керівників) – з 36 до 72 тис. грн: за відсутності автоматизації значна частина вартості підбору «прихована» у робочому часі керівників, що відволікає їх від основної виробничої діяльності.

Зіставлення витрат на рекрутинг із його результатами дає змогу оцінити ефективність використання коштів. У 2022 році підприємство витратило 143 тис. грн і закрило лише 21 вакансію (6,8 тис. грн на найм), тоді як у 2023 році за 244 тис. грн було оформлено 42 працівники (5,8 тис. грн на найм) – тобто кожна вкладена у підбір гривня у відносно сприятливому році приносила більший результат. Водночас навіть у 2023 році частка дорогих зовнішніх каналів (job-портали та кадрові агенції) у структурі витрат залишалася високою, а найдешевший за вартістю найму реферальний канал забезпечував лише близько чверті наймів. Це означає, що резерв підвищення економічної ефективності рекрутингу полягає не у скороченні бюджету як такого, а в його перерозподілі на користь дешевших і швидших каналів та в автоматизації, що зменшує приховані внутрішні витрати робочого часу керівників.

Поряд із прямими витратами на підбір персоналу, підприємство також зазнає значних непрямих втрат. До них належать наслідки подовженого процесу закриття вакансій та ризику, що виникають через помилковий найм. Замість умовних оцінок, які пов'язують втрати з тривалим простоем, доцільніше враховувати перевищення фактичного строку закриття вакансії над встановленим нормативним показником. Для оперативного заповнення масових робітничих і технічних позицій в організації визначено цільовий строк закриття вакансії в межах 18 днів, який функціонує як внутрішній управлінський орієнтир. Втрати від подовженого підбору оцінено за формулою (2.18), а втрати від помилкового найму – за формулою (2.19):

$$Впзв = (ТТФ\phi - ТТФц) \cdot N_{закр} \cdot (ПП / 365) \quad (2.18)$$

де Впзв – втрати від подовженого закриття вакансій, тис. грн;

ТТФф, ТТФц – фактичний та цільовий (нормативний, 18 днів) строк закриття вакансії;

№закр – кількість закритих вакансій, од.;

ПП – річна продуктивність праці, тис. грн/особу.

$$В_{пн} = Ч_{зв.нов} \cdot k_{в} \cdot СРП \quad (2.19)$$

де $В_{пн}$ – втрати від помилкового найму, тис. грн;

$Ч_{зв.нов}$ – кількість новоприйнятих, які звільнилися протягом 90 днів;

$k_{в}$ – коефіцієнт сукупних втрат на одного новачка (умовно 2,5, що враховує повторний підбір, адаптацію та недовироблену продукцію).

Результати оцінювання непрямих втрат рекрутингу наведено в табл. 2.8. Кількість звільнених новоприйнятих подано орієнтовно (із заокругленням), тоді як базою є макетні значення показника Turnover-90.

Таблиця 2.8 – Оцінка непрямих втрат рекрутингу ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Закрито вакансій, од.	34	21	47
Цільовий (нормативний) строк закриття, днів	18	18	18
Перевищення фактичного ТТФ над нормативом, днів	6,0	13,0	9,6
Денний виробіток на 1 працівника, тис. грн	1,08	0,91	1,11
Втрати від подовженого закриття вакансій, тис. грн	220	248	500
Звільнилось новоприйнятих за 90 днів (орієнтовно), осіб	3	4	6
Втрати від помилкового найму, тис. грн	37	68	87
Сукупні непрямі втрати рекрутингу, тис. грн	257	316	587
Частка втрат у чистому доході, %	0,5	0,8	1,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз результатів чітко демонструє, що навіть за умов ретельно виваженого підходу, коли процес підбору персоналу виходить за межі нормативних строків, непрямі втрати, пов'язані з рекрутингом, є досить відчутними. Ці втрати помітно

зростають у міру розширення масштабів діяльності компанії. Наприклад, у 2021 році вони склали 257 тисяч гривень, а до 2023 року вже досягли 587 тисяч гривень, що відповідає зростанню частки витрат із 0,5% до 1,1% від чистого доходу. Збільшення таких витрат у відносно стабільному 2023 році зумовлено передусім ростом кількості відкритих вакансій та потребою у більшій кількості наймів.

Динаміка росту витрат пояснюється тим, що зірвані строки закриття вакансій стають дедалі дорожчими для підприємства, особливо в умовах зростаючого навантаження на наявні організаційні ресурси. Крім того, кожний неефективний або невдалий найм також спричиняє додаткові витрати. Це свідчить про те, що в періоди активного розвитку та експансії бізнесу вдосконалення процесів рекрутингу набуває не лише організаційної, а й суттєвої економічної ваги. Воно здатне приносити пряму фінансову вигоду, яка може позитивно позначитися на результатах фінансово-господарської діяльності компанії.

У наступному підрозділі детально розглянуто кількісний взаємозв'язок між показниками ефективності рекрутингових процесів і загальним рівнем продуктивності праці в організації. Це дозволить наочно продемонструвати значущість оптимізації підбору кадрів у контексті стратегічного планування розвитку підприємства.

2.3 Кореляційно-регресійний аналіз впливу рекрутингових показників на продуктивність праці

Попередній аналіз показав узгоджену в часі динаміку рекрутингових показників і продуктивності праці, однак для обґрунтування управлінських рішень потрібна кількісна оцінка цього зв'язку. Завданням підрозділу є побудова економетричної моделі впливу ключових показників ефективності рекрутингу на продуктивність праці ТОВ «В.К. Містобуд». Безпосереднє моделювання на річних даних неможливе: трьох спостережень (2021–2023 рр.) недостатньо для оцінювання навіть однофакторної регресії з прийнятною статистичною надійністю, а тим більше – багатофакторної. Тому для отримання достатньої кількості

спостережень річні значення показників декомпоновано у квартальні з урахуванням сезонності будівельних робіт і нерівномірності кадрових процесів.

Необхідно наголосити на статусі цих даних: сформована квартальна база не є первинною бухгалтерською чи кадровою звітністю підприємства, а використовується як аналітична реконструкція для модельного експерименту. Вона побудована шляхом квартальної розкладки річних показників у такий спосіб, щоб середньорічні значення кожного показника точно відповідали даним табл. 2.1 та 2.6. Відповідно, отримані нижче статистичні оцінки слід інтерпретувати як такі, що характеризують зв'язок у межах сформованої аналітичної бази, а не як параметри генеральної сукупності. Квартальну базу з 12 спостережень (I квартал 2021 р. – IV квартал 2023 р.) наведено в табл. 2.9; залежною змінною (ПП) є продуктивність праці у вигляді квартального виробітку на одного працівника, тис. грн/особу.

Таблиця 2.9 – Квартальна аналітична база для економетричного моделювання, 2021–2023 рр.

Квартал	ПП	TTF	CPH	QoH	OAR	Tn90	IEP
2021-I	88,2	24,9	5,1	71,1	76,1	13,0	66,4
2021-II	104,0	25,2	5,1	76,0	81,5	9,2	86,6
2021-III	116,3	21,8	4,5	75,8	81,1	10,5	93,1
2021-IV	84,4	24,1	4,9	69,9	75,3	14,5	63,6
2022-I	75,0	29,8	6,6	62,9	68,5	20,9	12,7
2022-II	95,5	28,3	6,2	66,4	72,4	17,9	33,2
2022-III	93,3	31,6	7,1	65,8	73,2	17,3	22,8
2022-IV	67,9	34,3	7,4	64,1	70,8	18,8	8,3
2023-I	96,6	26,6	5,7	72,3	82,4	14,6	66,4
2023-II	93,6	30,9	6,5	69,4	80,4	16,3	44,2
2023-III	117,2	25,9	5,3	74,4	84,6	13,1	78,8
2023-IV	96,7	27,0	5,8	69,5	81,8	14,4	60,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Тісноту зв'язку між продуктивністю праці та кожним із показників оцінено за допомогою парного коефіцієнта кореляції Пірсона (2.20):

$$r_{xy} = \Sigma(xi - \bar{x})(yi - \bar{y}) / \sqrt{\Sigma(xi - \bar{x})^2 \cdot \Sigma(yi - \bar{y})^2} \quad (2.20)$$

де r_{xy} – парний коефіцієнт кореляції;

x_i, y_i – значення показників;

$\bar{x}, \bar{y}$ – їхні середні арифметичні.

Матрицю парних коефіцієнтів кореляції між продуктивністю праці та рекрутинговими показниками наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції продуктивності праці та рекрутингових показників (за квартальною аналітичною базою)

Показник	ПП	ТТФ	СРН	QoH	OAR	Тн90
Продуктивність праці (ПП)	1,000	-0,644	-0,633	0,824	0,804	-0,733
Time-to-Fill	-0,644	1,000	0,986	-0,794	-0,552	0,788
Cost-per-Hire	-0,633	0,986	1,000	-0,840	-0,600	0,834
Quality of Hire	0,824	-0,794	-0,840	1,000	0,870	-0,959
Offer Acceptance Rate	0,804	-0,552	-0,600	0,870	1,000	-0,775
Turnover-90	-0,733	0,788	0,834	-0,959	-0,775	1,000

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Усі п'ять рекрутингових показників демонструють тісний і економічно інтерпретований зв'язок із продуктивністю праці в межах сформованої аналітичної бази, причому знаки коефіцієнтів змістовні. Прямий (додатний) зв'язок мають якість найму (QoH, $r = 0,824$) та частка прийнятих пропозицій (OAR, $r = 0,804$): що якісніші наймані працівники й що охочіше кандидати приймають пропозиції, то вища продуктивність. Обернений (від'ємний) зв'язок демонструють плинність новоприйнятих (Тн90, $r = -0,733$), строк закриття вакансії (ТТФ, $r = -0,644$) та вартість закриття (СРН, $r = -0,633$): зростання строків, витрат і плинності супроводжується зниженням виробітку. Таким чином, гіпотеза про вплив ефективності рекрутингу на продуктивність праці на рівні парних зв'язків підтверджується.

Водночас побудова класичної багатфакторної регресії з усіма показниками є некоректною через мультиколінеарність. Як видно з табл. 2.10, рекрутингові показники надзвичайно тісно пов'язані між собою (наприклад, $r_{TTF,CPH} = 0,986$; $r_{QoH,Tn90} = -0,959$; $r_{QoH,OAR} = 0,870$), оскільки воєнний шок 2022 року погіршив їх синхронно, і вони фактично несуть однакову інформацію. Перевірка показала, що для будь-якої двофакторної специфікації показник толерантності різко падає, а коефіцієнт здуття дисперсії (VIF) перевищує 30–50 за критичного порогу 10, унаслідок чого оцінки коефіцієнтів стають нестійкими, а їхні знаки – економічно неінтерпретованими. Тому застосовано два коректні підходи: однофакторну регресію за найвпливовішим показником та узагальнену модель на основі інтегрального індексу.

Загальний вигляд парної лінійної регресії описує формула (2.21):

$$\hat{y} = a_0 + a_1 \cdot x \quad (2.21)$$

де $\hat{y}$ – розрахункове значення продуктивності праці;

a_0 – вільний член;

a_1 – коефіцієнт регресії;

x – значення чинника.

Найтісніше з продуктивністю праці пов'язана якість найму (QoH), тому її обрано чинником однофакторної моделі. Оцінена методом найменших квадратів модель має вигляд (2.22):

$$ПП = -96,5 + 2,731 \cdot QoH \quad (2.22)$$

У межах побудованої моделі залежність є статистично значущою: коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,680$, скоригований $R^2 = 0,647$, тобто варіація якості найму пояснює близько 68 % коливань продуктивності праці в аналітичній базі. Зв'язок підтверджено F-критерієм Фішера ($F = 21,2$ за $p = 0,001$) та t-критерієм для коефіцієнта при QoH ($t = 4,61$ за $p = 0,001$). Економічна інтерпретація: підвищення якості найму на 1 відсотковий пункт відповідає зростанню квартального виробітку приблизно на 2,73 тис. грн на одного працівника за інших рівних умов.

Статистична надійність моделі в межах сформованої бази підтверджується шляхом порівняння отриманих результатів із критичними значеннями. Зокрема,

розрахункове значення t-критерію для коефіцієнта, пов'язаного з якістю найму (4,61), значно перевищує критичне $t(0,05; 10) = 2,228$. Аналогічно, розрахункове F-значення (21,2) істотно перевищує критичне $F(1; 10) = 4,96$. Це дозволяє зробити висновок, що виявлений зв'язок є статистично значущим і не випадковим. Крім того, коефіцієнт еластичності, визначений за моделлю в середній точці, становить приблизно 2,0. Це означає, що підвищення якості найму на 1 % сприяє збільшенню продуктивності праці приблизно на 2 %. Такий результат свідчить про високу чутливість виробничих показників до якості підбору персоналу.

Для врахування сукупного впливу всіх рекрутингових показників і одночасного запобігання мультиколінеарності було розроблено інтегральний індекс ефективності рекрутингу (ІЕР). Кожен показник був нормалізований за допомогою методу мінімаксу відповідно до формули (2.23). При цьому для показників-дестимуляторів, таких як ТТФ, СРН та Тн90, які негативно впливають на результат із підвищенням своїх значень, застосовувалося обернене нормування у вигляді $(1 - x_n)$:

$$x_n = (x - x_{\min}) / (x_{\max} - x_{\min}) \quad (2.23)$$

де x_n – нормоване значення показника (від 0 до 1);

$x_{\min}$, $x_{\max}$ – мінімальне та максимальне значення показника в сукупності.

Інтегральний індекс обчислено як середнє нормованих значень п'яти показників, переведене у 100-бальну шкалу (2.24):

$$IEP = (\sum x_{ni} / n) \cdot 100 \quad (2.24)$$

де ІЕР – інтегральний індекс ефективності рекрутингу, бали;

n – кількість показників ($n = 5$).

За розрахунками, середньорічне значення індексу обвалилося з 77,4 бала у 2021 році до 19,2 бала у 2022 році й частково відновилося до 62,4 бала у 2023 році,

не сягнувши довоєнного рівня. Поквартальну динаміку індексу подано на рис. 2.5.

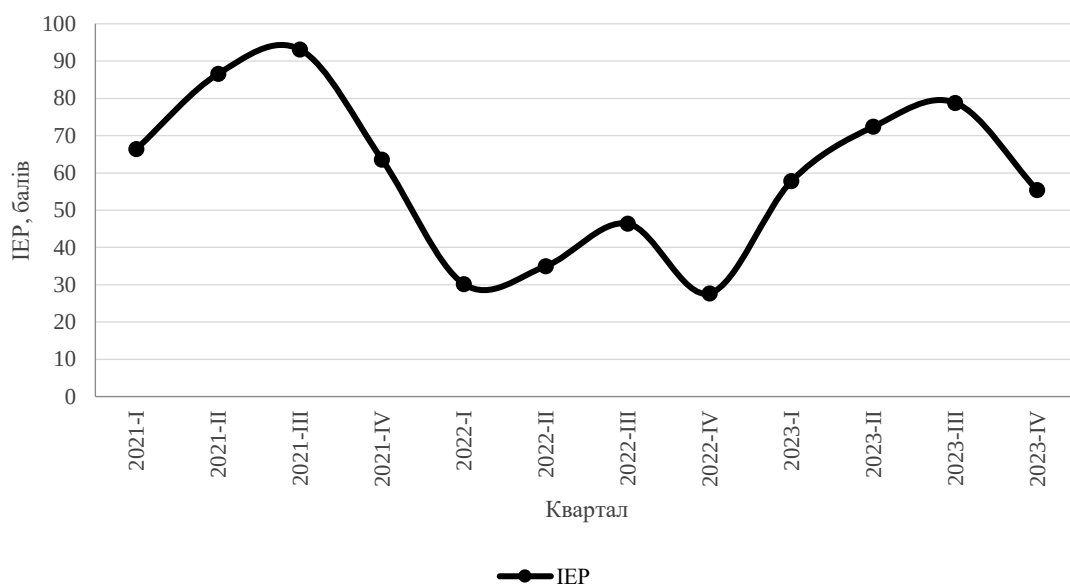


Рисунок 2.5 – Динаміка інтегрального індексу ефективності рекрутингу ТОВ «В.К. Містобуд» за кварталами 2021–2023 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Рис. 2.5 унаочнює глибину провалу ефективності рекрутингу у 2022 році, коли індекс у більшості кварталів опускався нижче 35 балів, та поступове, але неповне відновлення у 2023 році. Регресія продуктивності праці на інтегральний індекс має вигляд (2.25):

$$ПП = 72,5 + 0,407 \cdot ІЕР \quad (2.25)$$

Узагальнена модель також значуща в межах сформованої бази: $R^2 = 0,636$, скоригований $R^2 = 0,600$, $F = 17,49$ за $p = 0,002$, t-критерій для коефіцієнта при ІЕР дорівнює 4,18 ($p = 0,002$), а коефіцієнт кореляції продуктивності з індексом становить 0,798. Отже, у межах побудованої моделі інтегральна ефективність рекрутингу пояснює близько 64 % варіації продуктивності праці, а підвищення індексу на 1 бал відповідає зростанню квартального виробітку приблизно на 0,41 тис. грн на одного працівника. Графічно зв'язок продуктивності праці з інтегральним індексом подано на рис. 2.6.

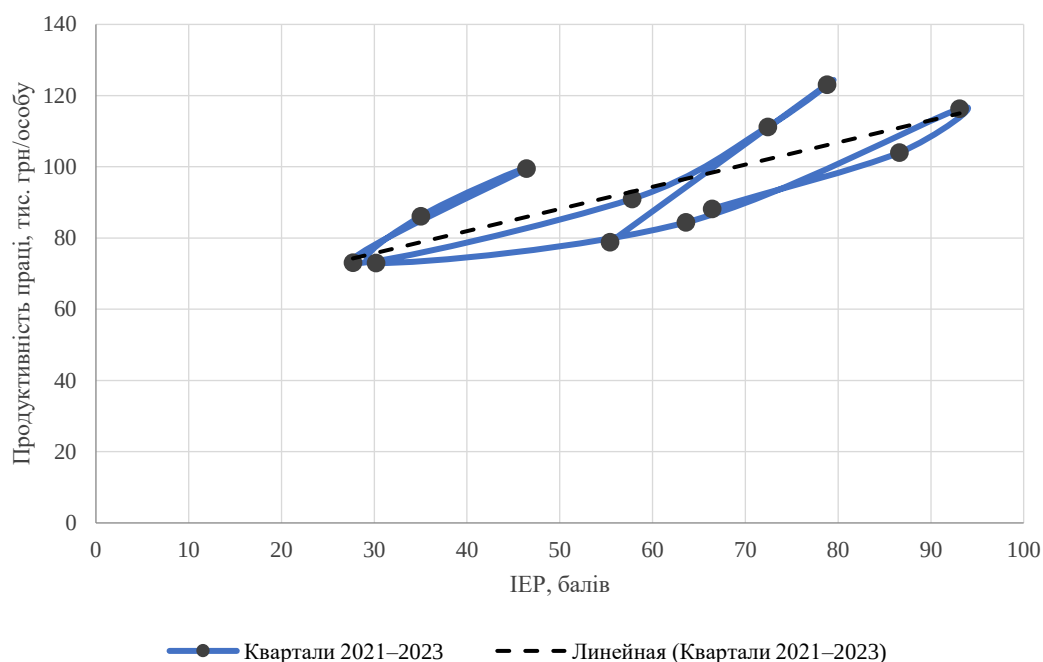


Рисунок 2.6 – Залежність продуктивності праці від інтегрального індексу ефективності рекрутингу ТОВ «В.К. Містобуд» (за квартальною аналітичною базою 2021–2023 рр.)

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Рисунок 2.6 наочно демонструє додатний лінійний зв'язок: квартали 2022 року (позначені трикутниками) групуються в зоні низьких значень індексу та низької продуктивності, тоді як квартали 2021 і 2023 років зосереджені у верхній правій частині поля. Обидві моделі узгоджено вказують, що погіршення ефективності рекрутингу у 2022 році може розглядатися як один із факторів, пов'язаних зі зниженням продуктивності праці, а її відновлення у 2023 році супроводжувалося покращенням підбору персоналу. Водночас, з огляду на реконструйований характер квартальної бази, ці результати мають аналітично-експериментальний характер і свідчать про наявність модельного зв'язку в межах сформованої бази, а не про доведену односпрямовану причинність.

Стійкість виявленого зв'язку перевірено також на альтернативних однофакторних специфікаціях. Регресія продуктивності праці на частку прийнятих пропозицій (OAR) дає коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,646$, а на плинність новоприйнятих (Turnover-90) – $R^2 = 0,537$; в обох випадках знаки коефіцієнтів

економічно змістовні (додатний для OAR і від’ємний для плинності), а зв’язок зберігає прийнятну щільність у межах сформованої бази. Збіг результатів за різними чинниками підвищує довіру до загального висновку: незалежно від того, який саме показник обрано індикатором ефективності рекрутингу, простежується той самий напрям впливу на продуктивність праці. Це узгоджується з виявленою мультиколінеарністю показників і підтверджує, що вдосконалювати доцільно всю систему рекрутингу як цілісність, а не окремий показник.

Оцінюючи адекватність побудованих моделей, слід зважати як на їхні сильні сторони, так і на обмеження. Обидві моделі мають високі та узгоджені значення коефіцієнта детермінації (0,636–0,680), прийнятні критерії Фішера й Стюдента та економічно правильні знаки коефіцієнтів, а розподіл залишків не виявляє вираженої систематичної похибки, що свідчить про відсутність грубих відхилень від лінійної форми зв’язку. Водночас головним обмеженням є природа вихідних даних: оскільки квартальна база є аналітичною реконструкцією, а не первинною звітністю, отримані оцінки коректно інтерпретувати як такі, що описують структуру зв’язку в межах сформованої бази, а не як точні параметри генеральної сукупності. Невелика кількість спостережень (12) також знижує статистичну потужність, тому результати доцільно розглядати як орієнтовну кількісну ілюстрацію якісно встановленої закономірності, а не як готовий прогностичний інструмент. Попри ці застереження, узгодженість висновків за різними специфікаціями та їх відповідність економічній логіці й фактичній динаміці 2021–2023 років роблять модель достатньо обґрунтованою для цілей дослідження.

Щоб розмежувати вплив екстенсивного (зміна чисельності) та інтенсивного (зміна продуктивності) чинників на динаміку доходу, проведено факторний аналіз методом ланцюгових підстановок на основі двофакторної мультиплікативної моделі $ЧД = Чсо \cdot ПП$. Вплив зміни чисельності та зміни продуктивності визначено за формулами (2.26) і (2.27):

$$\Delta ЧД(Ч) = (Чсо1 - Чсо0) \cdot ПП0 \quad (2.26)$$

де $\Delta ЧД(Ч)$ – приріст доходу за рахунок зміни чисельності, тис. грн;

Чсо0 , Чсо1 – чисельність у базовому та звітному періодах; ПП0 – продуктивність базового періоду.

$$\Delta\text{ЧД(ПП)} = \text{Чсо1} \cdot (\text{ПП1} - \text{ПП0}) \quad (2.27)$$

де $\Delta\text{ЧД(ПП)}$ – приріст доходу за рахунок зміни продуктивності праці, тис. грн;
 ПП1 – продуктивність звітної періоду.

Результати факторного аналізу наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Факторний аналіз зміни чистого доходу ТОВ «В.К. Містобуд» за чинниками чисельності та продуктивності праці

Чинник	2022 до 2021	2023 до 2022
Зміна чистого доходу, тис. грн	–9 570	+16 230
у т. ч. за рахунок зміни чисельності персоналу	–2 357	+6 304
за рахунок зміни продуктивності праці	–7 210	+9 919
Частка чинника продуктивності у зміні доходу, %	75,3	61,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Примітка: незначні розбіжності між сумою факторних впливів і загальною зміною чистого доходу зумовлені округленням продуктивності праці до одного десяткового знака.

Факторний аналіз показує, що визначальним чинником динаміки доходу була саме продуктивність праці, а не чисельність персоналу. У 2022 році зі скорочення доходу на 9 570 тис. грн на падіння продуктивності припало 7 210 тис. грн (75,3 %), а на зменшення чисельності – лише 2 357 тис. грн. Аналогічно у 2023 році зростання доходу на 16 230 тис. грн на 61,1 % забезпечене підвищенням продуктивності (9 919 тис. грн) і лише на 38,9 % – збільшенням штату. Оскільки продуктивність праці, як показано вище, тісно пов'язана з ефективністю рекрутингу, цей результат дає підстави стверджувати, що в межах аналізованої бази для фінансових результатів підприємства важливою є не лише кількість найнятих працівників, а й якість та своєчасність підбору, які пов'язані з віддачею персоналу.

Для визначення масштабу резервів удосконалення рекрутингу проведено Гар-аналіз – зіставлення фактичних значень ключових показників 2023 року з цільовими управлінськими орієнтирами, сформованими автором як benchmark-

показники для моделювання резервів удосконалення рекрутингу. Результати наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Гар-аналіз ключових показників рекрутингу ТОВ «В.К. Містобуд» (2023 р.)

Показник	Факт 2023	Цільовий орієнтир	Розрив (гар)
Time-to-Fill, днів	27,6	18,0	+9,6
Cost-per-Hire, тис. грн	5,8	4,0	+1,8
Offer Acceptance Rate, %	82,3	90,0	-7,7
Quality of Hire, %	71,4	85,0	-13,6
Turnover-90, %	14,6	8,0	+6,6
Частка закриття вакансій, %	87,0	98,0	-11,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Проведений Гар-аналіз виявив значні відхилення між поточним станом справ і встановленими бажаними орієнтирами за всіма ключовими показниками. Найсуттєвіші резерви були ідентифіковані в таких аспектах, як покращення якості найму, де розрив становить 13,6 відсоткових пунктів, та збільшення частки закриття вакансій, яка відстає на 11,0 в.п. Також значні прогалини спостерігаються у скороченні термінів підбору кандидатів, де різниця становить 9,6 дня, та зменшенні рівня плинності щойно прийнятих працівників, де відхилення досягає 6,6 в.п.

Ці результати чітко вказують на пріоритетні напрями вдосконалення, які включають підвищення якості процесу відбору персоналу, оптимізацію строків і витрат на пошук і найм нових співробітників, а також розробку ефективних заходів для зменшення плинності серед новачків. Усуненню зазначених розривів має бути приділено основну увагу при формуванні конкретних заходів і стратегій вдосконалення, які будуть деталізовані у третьому розділі.

Узагальнюючи результати аналізу, виявлені проблеми системи рекрутингу та їхні причинно-наслідкові зв'язки представлено у вигляді моделі на рис. 2.7.

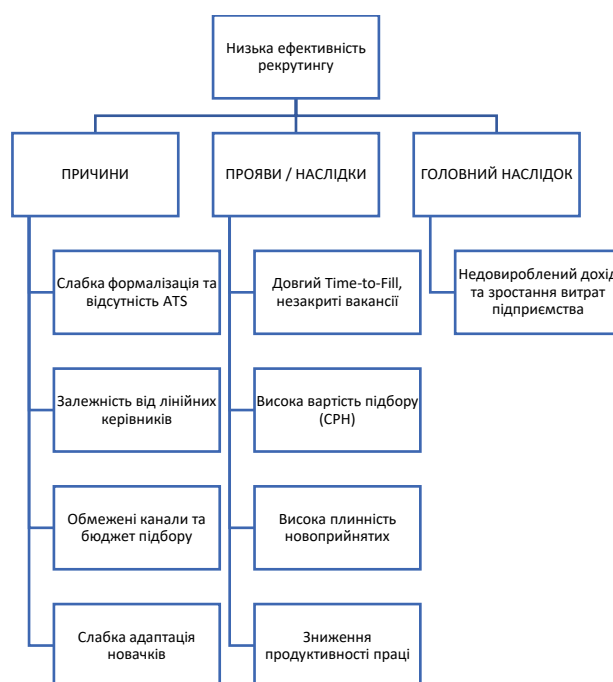


Рисунок 2.7 – Причинно-наслідкова модель проблем рекрутингу ТОВ «В.К. Містобуд»

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як показано з рис. 2.7, основні причини низької ефективності рекрутингових процесів пов'язані з організаційними проблемами. Разом із цим, слід зазначити, що в зазначених процесах існує низка критичних недоліків, які негативно впливають на ефективність роботи організації. Це зокрема недостатня формалізація процедур, що призводить до неоднорідності виконання завдань, неконкурентної швидкості реагування на зміни та ускладнює контроль за дотриманням стандартів. Відсутність автоматизованих систем ускладнює процеси управління, знижує продуктивність і створює додатковий людський фактор, який може спричиняти помилки та затримки.

Крім того, недостатня увага до адаптації новачків стає серйозною перешкодою для швидкої інтеграції молодих спеціалістів у колектив, що негативно впливає на їх мотивацію, виробничу активність і тривалість стабільної роботи. Це створює додаткові витрати на повторну навчання та корекцію діяльності нових працівників.

У запропонованій причинно-наслідковій моделі ці організаційні фактори формують тісний взаємозв'язок із вимірними наслідками, такими як тривалий

процес закриття вакансій, висока собівартість підбору персоналу, значний рівень плинності нових співробітників та зниження темпів росту продуктивності праці. У результаті це призводить до втрати потенційного доходу та збільшення витрат підприємства.

Систематизацію виявлених проблем за схемою «проблема – прояв – економічний наслідок – напрям вирішення» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Систематизація проблем рекрутингу ТОВ «В.К. Містобуд» та напрямів їх вирішення

Проблема	Прояв (за даними аналізу)	Економічний наслідок	Напрямок вирішення
Повільний підбір персоналу	Time-to-Fill до 31 дня; 4–7 незакритих вакансій щороку	Недовироблений дохід $\approx 0,2\text{--}0,5$ млн грн на рік	Автоматизація (ATS), стандартизація етапів воронки
Висока вартість підбору	Cost-per-Hire до 6,8 тис. грн; висока частка дорогих каналів	Зростання витрат на рекрутинг до 244 тис. грн	Розвиток реферальної програми та прямого пошуку
Висока плинність новачків	Turnover-90 до 18,7 %; 3–6 звільнень новачків	Повторні витрати та втрати від помилкового найму	Структурований онбординг і наставництво
Низька формалізація процесу	Відсутність ATS; залежність від лінійних керівників	Некерованість і немасштабованість рекрутингу	Впровадження HR-системи, розподіл ролей у підборі
Недостатня якість найму	Quality of Hire 64,8–73,2 %	Зниження продуктивності праці персоналу	Профілювання вакансій, структуровані співбесіди

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отже, проведений у підрозділі аналіз не лише виявив вимірний модельний зв'язок між ефективністю рекрутингу та продуктивністю праці, а й систематизував конкретні проблеми, їхні економічні наслідки та можливі напрями вирішення. Сформована проблематика є відправною точкою для розроблення комплексу заходів з підвищення ефективності рекрутингових процесів ТОВ «В.К. Містобуд», чому присвячено розділ 3.

Висновки до другого розділу

1. За результатами аналітики стану та тенденцій ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 роки можна зробити такі висновки.

2. Фінансово-економічний стан підприємства має виразну V-подібну динаміку, зумовлену впливом повномасштабної війни. У 2022 році чистий дохід скоротився на 19,6 %, а чистий прибуток – майже втричі (до 1 820 тис. грн), із падінням чистої рентабельності з 11,1 до 4,6 %, рентабельності активів – з 14,1 до 4,4 %, рентабельності власного капіталу – з 29,8 до 9,1 %. У 2023 році підприємство не лише відновило, а й дещо перевищило довоєнні показники доходу та рентабельності (чистий прибуток 6 890 тис. грн, ROE 25,6 %).

3. Кадровий потенціал підприємства зосереджений у робітничому складі (близько 70 % персоналу), а основне навантаження на підбір припадає на масові робітничі та інженерні позиції. Рух персоналу підтвердив чутливість до зовнішніх шоків: у 2022 році плинність кадрів зросла до 19,5 %, а вибуття перевищило прийом, тоді як у 2023 році відбулося активне відновлення штату з прийняттям 42 осіб. Продуктивність праці повторила траєкторію доходу (392,9 → 331,8 → 404,2 тис. грн/особу), причому факторний аналіз показав, що зміни доходу на 61–75 % зумовлені саме динамікою продуктивності, а не чисельності персоналу.

4. Проведений аналіз системи рекрутингу на підприємстві виявив децентралізовану, переважно «ручну» модель підбору персоналу, яка функціонує за відсутності єдиної автоматизованої системи управління кандидатами та характеризується нерівномірною ефективністю використання каналів залучення людських ресурсів. Такий стан рекрутингової діяльності призводить до фрагментації даних, дублювання функцій, ускладнення операційного контролю на кожному етапі відбору, а також суттєво знижує загальну швидкість та точність прийняття управлінських рішень.

5. Кореляційно-регресійний аналіз на основі квартальної аналітичної бази з 12 спостережень формалізував зв'язок рекрутингу з продуктивністю праці. У межах сформованої бази всі рекрутингові показники демонструють тісний

економічно інтерпретований зв'язок із продуктивністю (від $r = 0,824$ для якості найму до $r = -0,733$ для плинності новоприйнятих), однак сильна мультиколінеарність між ними унеможлиблює коректну багатофакторну регресію. Побудовані однофакторна модель за якістю найму ($R^2 = 0,680$) та узагальнена модель за інтегральним індексом ефективності рекрутингу ($R^2 = 0,636$) є статистично значущими в межах побудованої моделі та узгоджено свідчать, що ефективність рекрутингу пояснює близько двох третин варіації продуктивності праці в аналітичній базі. Оскільки квартальна база є аналітичною реконструкцією, результати моделі мають аналітично-експериментальний характер і підтверджують модельний зв'язок, а не доведену причинність.

З НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЇХ ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ В ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

3.1 Моделювання напрямів підвищення ефективності рекрутингових процесів

Після аналізу системи рекрутингу ТОВ «В. К. Містобуд» та виявлених проблем, було розроблено комплекс заходів для її поліпшення. Ці заходи охоплюють чотири основних напрямки: оптимізацію процесу підбору персоналу, вдосконалення системи оцінки кандидатів, розвиток каналів залучення та покращення програми адаптації нових працівників.

Перший напрям - Основним напрямком є запровадження стандартизації процесу рекрутингу. Проведений аналіз показав, що на підприємстві відсутня чітко регламентована процедура найму: кожен фахівець з підбору персоналу застосовує власний підхід, базуючись на власному розумінні ефективності, що відображається у значній неоднорідності результатів.

Для вдосконалення цього процесу рекомендовано розробити та впровадити єдиний рекрутинговий регламент, який охоплюватиме такі ключові аспекти: стандартну форму заявки на підбір персоналу (Job Requisition Form), типові посадові профілі з визначенням необхідних і бажаних компетенцій для кожної посади, набір стандартизованих запитань для структурованих інтерв'ю, заснованих на STAR-методології, систему оцінювання кандидатів на основі шкали, а також форму для зворотного зв'язку з керівником після завершення процесу відбору.

Другий напрям - вдосконалення системи оцінювання кандидатів. Наразі підприємство використовує переважно неструктуровані інтерв'ю, ефективність яких є суттєво нижчою порівняно зі структурованими. Дослідження Schmidt & Hunter (1998) свідчать, що прогностична валідність структурованого інтерв'ю ($r = 0,51$) вдвічі перевищує аналогічний показник для неструктурованого ($r = 0,38$) [30]. Рекомендується впровадити: структуровані поведінкові інтерв'ю (Behavioural

Interviewing) для технічних спеціалістів і менеджерів; практичні завдання та кейси для оцінки технічних компетенцій; мінімально скорочені тести здібностей для масових позицій.

Третій напрям - розвиток каналів залучення. Аналіз показав, що реферальна програма є найбільш ефективним каналом, однак її охоплення обмежено (37,5% від найнятих). Рекомендується: підвищити мотивацію до участі у реферальній програмі шляхом збільшення бонусів (з поточних 3 000 грн до 5 000 грн за успішний найм для робітників та до 8 000 грн для технічних спеціалістів); розвинути партнерство з профільними навчальними закладами (Київський коледж будівництва, КНУБА) для залучення молодих фахівців; активізувати присутність на LinkedIn та галузевих форумах для залучення досвідчених спеціалістів.

Четвертий напрям - покращення програми онбордингу. Показник Turnover 90-day (14,6%) свідчить про серйозні проблеми в адаптації нових співробітників. Рекомендується впровадити структуровану 90-денну програму онбордингу, що включає:

- перший тиждень: ознайомлення з підприємством, правилами безпеки, командою та завданнями;
- перший місяць: навчання на робочому місці під керівництвом наставника, постановка цілей на випробувальний термін;
- другий–третій місяць: самостійне виконання завдань, регулярний зворотній зв'язок від керівника;
- 90-й день: підсумкова оцінка результативності та прийняття рішення щодо підтвердження найму.

Таблиця 3.1 - Комплекс заходів з вдосконалення рекрутингу ТОВ «В. К. Містобуд»

Захід	Відповідальний	Термін реалізації	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Розробка рекрутингового регламенту	Керівник HR-відділу	1 місяць	Стандартизація процесу, ↓TTF

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Впровадження структурованих інтерв'ю	HR-фахівці	2 місяці	↑QoH на 10–15 п.п.
Реформування реферальної програми	Керівник HR, Бухгалтерія	1 місяць	↑ реферальний найм до 50%
Партнерство з навчальними закладами	Директор, HR-відділ	3 місяці	Доступ до молодих фахівців
Впровадження ATS-системи	HR-відділ, IT	3-4 місяці	↓TTF на 25–35%, ↓CPH
Програма 90-денного онбордингу	HR-фахівці, керівники підрозділів	2 місяці	↓Turnover 90-day
Навчання HR з техніки інтерв'ю	HR-відділ	1 місяць	↑якість оцінювання кандидатів
HR-дашборд та звітність за KPI	HR-відділ, IT	2 місяці	Прозорість, управлінські рішення

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Реалізація першого та другого пакетів заходів (стандартизація процесу, структуровані інтерв'ю, реферальна програма, онбординг) є відносно малозатратною та може бути здійснена силами власного HR-відділу протягом 1-3 місяців. Ці заходи можуть самостійно дати відчутний ефект навіть без впровадження ATS-системи.

Ключовим та найбільш технологічно складним заходом є впровадження ATS-системи (Applicant Tracking System), яка є предметом окремого розгляду у наступному підрозділі. Саме ця система здатна інтегрувати всі рекрутингові процеси в єдиний цифровий контур та забезпечити системне підвищення ефективності підбору персоналу.

Детальна характеристика заходів з розвитку бренду роботодавця. Одним із найважливіших стратегічних напрямів є формування позитивного образу ТОВ «В. К. Містобуд» на ринку праці через розвиток бренду роботодавця (employer branding). Наразі підприємство практично не інвестує у цей напрям, що ставить його у не вигідне становище порівняно з конкурентами, які активно комунікують свої переваги для потенційних кандидатів.

Запровадження системи бронювання ключових співробітників від мобілізації у взаємодії з державними органами. В умовах повномасштабної війни ТОВ «В. К. Містобуд» стикається з нетиповою для мирного часу HR-загрозою: втратою кваліфікованого персоналу внаслідок призову до лав Збройних Сил України. Зазначена проблема безпосередньо впливає на якість рекрутингових процесів, оскільки звільнені посади потрібно терміново закривати, що знижує показники QoH та підвищує СРН.

Відповідно до чинного законодавства (Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» № 3543-ХІІ та Постанова КМУ № 76 від 27.01.2023 р.), підприємства мають право подавати клопотання про бронювання працівників, які виконують критичні функції для забезпечення безперебійності виробничих процесів. Будівельна галузь, яка забезпечує відновлення зруйнованої інфраструктури, є пріоритетною категорією для такого бронювання.

Рекомендується розробити та впровадити в ТОВ «В. К. Містобуд» внутрішню процедуру управління бронюванням, що охоплює такі елементи:

- складання та актуалізація реєстру «критичних посад» — переліку позицій, без яких неможливе виконання виробничих завдань (головний інженер, прораби, бригадири, майстри дефіцитних спеціальностей);
- взаємодія з районними ТЦК та СП для своєчасного подання пакету документів на бронювання (не менш ніж за 30 днів до закінчення терміну дії відстрочки);
- моніторинг статусу бронювань у режимі реального часу через HR-дашборд з автоматичними нагадуваннями за 60, 30 та 14 днів до спливу строку;
- планування наступності (succession planning): для кожної критичної посади визначити одного або двох потенційних наступників з відповідним планом розвитку.

Паралельно рекомендується сформувати внутрішній резервний фонд підтримки мобілізованих працівників. Збереження трудового договору та виплата різниці між бойовим утриманням і середньою заробітною платою на підприємстві є потужним інструментом employer branding, який демонструє соціальну

відповідальність ТОВ «В. К. Містобуд» та підвищує лояльність решти персоналу. Зазначені заходи рекомендується відобразити в оновленому EVP підприємства.

Зважаючи на прогнози щодо стабілізації безпекової ситуації в країні та очікуваного поживавлення темпів відновлення будівельної галузі, ТОВ «В. К. Містобуд» слід заздалегідь підготуватися до істотного збільшення обсягів замовлень, що, у свою чергу, призведе до зростання потреби у висококваліфікованому персоналі. Згідно з різними експертними оцінками, сукупний обсяг будівельно-відновлювальних робіт у межах України може сягати від 410 до 750 мільярдів доларів США. Такий масштаб фінансових впливів передбачає не лише значний підйом рівня активності в галузі, але й багаторазове зростання попиту на досвідчених фахівців у сфері будівництва. Очікується, що найбільше навантаження припаде на період з 2026 до 2030 року, що робить планування і підготовку критично важливими факторами для успішної адаптації компанії до майбутніх викликів і можливостей.

Досягнення поставлених цільових показників потребує комплексного підходу та узгоджених дій у кількох ключових напрямках. Першим кроком має стати активне створення кадрового резерву, що варто розпочати вже з 2026 року. Це передбачає розширення співпраці з освітніми установами та залучення студентів до оплачуваних стажувань.

Наступним критично важливим напрямом є розробка програми реінтеграції демобілізованих працівників. Така програма повинна включати надання пріоритету в поновленні їх на колишніх посадах або переведення на суміжні ролі, враховуючи нові компетенції, набуті під час служби, такі як управління у стресових умовах, робота в сфері логістики й технічне обслуговування.

Третім ключовим елементом стратегічного підходу є прогнозування кадрового дефіциту за професійними групами. Аналіз структури персоналу компанії разом із галузевими тенденціями свідчить про високий ризик браку кадрів у наступних категоріях: монолітники та арматурники (до 40% від необхідної кількості), ВІМ-моделери і фахівці з проектування (до 60%), а також прораби та старші майстри з досвідом роботи понад 5 років (до 35%).

Для компенсування цих прогалин доцільно вже у 2026 році запустити внутрішні програми інтенсивної підготовки за вказаними спеціальностями у співпраці. Такий крок дозволить не лише скоротити дефіцит кадрів, але й забезпечити довгостроковий розвиток необхідної компетенції всередині компанії.

Рекомендується реалізувати такий комплекс заходів з розвитку бренду роботодавця: (1) Оформлення сторінок компанії на Work.ua та Robota.ua: розміщення детального опису підприємства, його цінностей, умов роботи, фотографій з виробничих об'єктів, відгуків існуючих співробітників. (2) Ведення сторінки у LinkedIn: публікації про корпоративне життя, завершені проекти, досягнення команди. (3) Участь у галузевих заходах: виставках, конференціях будівельної галузі, де підприємство зможе представити себе як привабливого роботодавця.

Важливим інструментом розвитку бренду роботодавця є «Employee Value Proposition» (EVP) - чітке формулювання того, що пропонує підприємство своїм співробітникам в обмін на їх кваліфікацію та зусилля. EVP ТОВ «В. К. Містобуд» може включати: стабільну офіційну зайнятість з конкурентною заробітною платою; участь у масштабних та престижних будівельних проєктах; можливості для кар'єрного зростання (від бригадира до прораба та головного інженера); корпоративне навчання та підвищення кваліфікації; роботу в досвідченій команді професіоналів.

Кількісна оцінка заходів першого та другого напрямів. Для більш детального обґрунтування ефективності запропонованих заходів стандартизації та вдосконалення оцінювання кандидатів проведено оцінку їх впливу на ключові показники рекрутингу на основі аналогічних випадків у будівельній галузі та досліджень у сфері HR-менеджменту.

Впровадження структурованого рекрутингового регламенту в аналогічних підприємствах призводить до скорочення TTF на 10-15% за рахунок чіткого розподілу відповідальності та встановлення дедлайнів для кожного етапу. Для ТОВ «В. К. Містобуд» це означає скорочення TTF з 27,6 до 23-25 днів вже протягом перших 3 місяців після впровадження регламенту. Використання структурованих

поведінкових інтерв'ю підвищує прогностичну валідність відбору на 30-40%, що безпосередньо позначається на подальшому Turnover Rate.

Вдосконалення партнерства з навчальними закладами. Будівельна галузь традиційно стикається з проблемою розриву між ринком освіти та ринком праці. Випускники профільних ЗВО часто мають недостатній рівень практичних навичок, тоді як роботодавці бажають отримувати готових до роботи фахівців. Рекомендується встановити системне партнерство ТОВ «В. К. Містобуд» із Київським національним університетом будівництва і архітектури (КНУБА) та Київським коледжем будівництва, архітектури та дизайну.

Формами такого партнерства можуть бути: проходження студентами виробничої практики на об'єктах підприємства; залучення фахівців підприємства до проведення гостьових лекцій; спільна розробка кейсів та задач для навчального процесу; оголошення про вакансії безпосередньо у ЗВО під час ярмарків вакансій; надання стипендій або грантів найкращим студентам з подальшим обов'язком відпрацювати визначений термін. Такий підхід дозволить сформувати стабільний канал залучення молодих спеціалістів, знизить середній вік персоналу та зменшить ризики кадрового дефіциту у середньостроковій перспективі.

Станом на 2026 рік, головною проблемою будівельного ринку є не стислість матеріалів чи обладнання, а гострий дефіцит кваліфікованих працівників, що суттєво впливає на темпи та якість виконання будівельних проектів. Вартість залучення одного спеціаліста з зовнішніх джерел за останні два роки зросла на 40%, що суттєво ставить під удар бюджети компаній і зменшує їх конкурентоспроможність. Водночас, популярність традиційних сайтів для пошуку роботи, таких як спеціалізовані онлайн-платформи та оголошення, поступово знижується з огляду на зростаючу конкуренцію і низький рівень відповідності кандидатів актуальним вимогам. Враховуючи ці тенденції, найбільш ефективним каналом для пошуку та залучення кваліфікованих кадрів залишається система рекомендацій від вже працюючих співробітників компанії, оскільки вони мають змогу рекомендувати перевірених професіоналів, що підвищує шанси на швидкий і якісний найм. Щоб оптимізувати витрати на рекрутинг, скоротити строки пошуку

кандидатів і підвищити ефективність процесу, ТОВ «В.К. Містобув» доцільно запровадити реферальну програму із заохоченням працівників до 5000 гривень за кожну успішну рекомендацію, що відповідає сучасним тенденціям ринку і допомагає не лише залучити потрібних кадрів, але й зміцнити командний дух і мотивацію співробітників. Впровадження такої програми дозволить компанії швидше реагувати на попит у кваліфікованій роботодавчій силі та забезпечити стабільність у виконанні будівельних проектів.

Під час впровадження реферальної програми в ТОВ «В.К. Містобув» одним із ключових аспектів є визначення оптимального розміру грошової винагороди, яку отримує співробітник за успішну рекомендацію кандидата. Це важливий елемент мотиваційної системи, оскільки він має стимулювати працівників активно залучатися до пошуку кваліфікованих фахівців та сприяти підвищенню якості найму. У ході дослідження було запропоновано встановити розмір бонусу у сумі 5000 грн для співробітника, чия рекомендація призвела до найму спеціаліста, який успішно пройшов випробувальний термін та почав ефективно виконувати свої професійні обов'язки.

Вибір такої суми базується на комплексному аналізі економічних показників, ринкових стандартів та поведінкових мотивацій, що доводить доцільність та справедливість запропонованої компенсації. Зокрема, враховуються розміри попередніх винагород, середньомісячна заробітна плата у галузі, а також досвід і мотивація співробітників для ефективного пошуку кандидатів. Такий підхід сприятиме підвищенню залученості співробітників у процес підбору персоналу, збільшить ймовірність якісного рекрутингу і, в підсумку, допоможе компанії зменшити час і витрати на найм нових працівників

Перед тим як визначити оптимальний розмір внутрішнього бонусу для співробітників, варто детально проаналізувати витрати на закриття вакансій через зовнішні джерела. Для будівельної компанії такими джерелами є наступні:

- платні платформи працевлаштування, такі як roboota.ua, work.ua, grc.ua. Вартість розміщення однієї вакансії на таких ресурсах коливається від 2500 до 3500 гривень залежно від пакета послуг та регіону. Варто зауважити, що ефективність такого

підходу залишається відносно низькою, адже лише 15–20% отриманих відгуків потенційно доходять до стадії співбесіди.

- рекрутингові агенції є ще одним поширеним каналом пошуку персоналу. У випадку з будівельною сферою вартість їхніх послуг становить орієнтовно від 10 000 до 15 000 гривень за закриття однієї лінійної позиції, зокрема таких як різноробочий, бетонник чи арматурник. У цю суму включено повний цикл процесів: пошук кандидатів, первинне скринінгування та організація співбесід.

- власний HR-відділ компанії також є важливим джерелом пошуку нових співробітників. Проте й тут існують певні витрати: робочий час рекрутера, затрачений на процеси скринінгу резюме, дзвінки та комунікацію з кандидатами. У середньому це обходиться в 4000–5000 гривень за одного найманого працівника. Розрахунок базується на середній заробітній платі рекрутера у 25 000 гривень на місяць, при цьому кожен найм займає приблизно 8–10 робочих годин.

Для підприємства аналіз витрат на залучення одного нового працівника демонструє значні фінансові вкладення, які коливаються в межах від 8 000 до 15 000 гривень. Ці витрати зазвичай включають в себе вартість розміщення вакансій, послуги рекрутингових агентств, час, витрачений HR-спеціалістами та керівниками на відбір та співбесіди, а також початкові витрати на адаптацію та навчання новачків.

В умовах таких значних витрат, запропонований реферальний бонус у розмірі 5 000 гривень виглядає надзвичайно вигідним. Його суттєво нижча вартість порівняно із загальними витратами на залучення персоналу робить цю ініціативу не лише економічно доцільною, а й стратегічно обґрунтованою. Крім прямої економії коштів, реферальні програми часто призводять до залучення більш якісних кандидатів, які вже мають певне уявлення про компанію та її культуру, що може позитивно вплинути на їхню мотивацію, продуктивність та тривалість роботи в компанії. Таким чином, бонус у 5 000 гривень фактично є інвестицією, що дозволяє знизити загальну вартість найму та підвищити якість залучених кадрів.

Економічна вигідність виплати 5 000 грн за успішну рекомендацію замість використання традиційних каналів, таких як job-портали, таргетована реклама чи послуги агенцій, обґрунтовується трьома ключовими аналітичними факторами:

- трансформація постійних витрат у змінні (Pay-for-Result): Традиційні канали пошуку персоналу потребують попереднього фінансування (оплата за публікації, підписки, рекламні послуги) без гарантій досягнення бажаного результату. У свою чергу, реферальна система пропонує модель оплати за результат: компанія не несе фінансових витрат на стадії генерації лідів (резюме) і сплачує бонус лише у випадку, якщо кандидат успішно проходить випробувальний термін тривалістю 90 днів.

- зниження витрат на адаптацію та навчання (Onboarding Cost): Кандидати, залучені через реферальну систему, зазвичай краще орієнтуються у специфіці компанії. Це відбувається завдяки тому, що первинну інформацію про умови праці, робоче середовище та культуру вони отримують безпосередньо від чинного співробітника. У результаті процес адаптації скорочується, а ризик передчасного звільнення суттєво зменшується.

- оптимізація часу роботи HR-фахівців і лінійних керівників: Ефективність реферального потоку кандидатів значно вища - конверсія із резюме в успішний найм у 3-4 рази перевершує аналогічний показник з відкритих джерел. Це дозволяє рекрутерам витрачати менше часу на первинний відбір кандидатів і «холодні» дзвінки, що своєю чергою знижує внутрішню вартість процесу найму.

Окремої уваги потребує питання моніторингу та коригування запропонованих заходів у часі, оскільки навіть найбільш ретельно розроблений комплекс рекомендацій потребує регулярного перегляду відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства. Доцільно встановити для ТОВ «В. К. Містобуд» квартальний цикл перегляду ключових показників рекрутингу (TTF, CPN, QoH, Turnover 90-day, частка реферального найму), за результатами якого керівництво HR-відділу спільно з керівниками профільних підрозділів зможе оцінювати прогрес у досягненні цільових значень та оперативно коригувати пріоритетність окремих заходів.

Наприклад, якщо протягом першого кварталу після впровадження регламенту скорочення ТТФ виявиться меншим за очікуване, доцільно додатково проаналізувати, на якому саме етапі воронки підбору виникає затримка, та спрямувати ресурси на усунення саме цього вузького місця, замість одночасного розпорошення зусиль на всі напрями.

Важливою передумовою успішної реалізації запропонованого комплексу заходів є залучення керівництва підприємства до процесу впровадження змін та формування відповідної організаційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення HR-процесів. Практика показує, що навіть технічно досконалі рекомендації можуть залишитися нереалізованими, якщо вище керівництво не демонструє підтримки змін та не виділяє необхідних ресурсів - як фінансових, так і часових. Тому рекомендується призначити відповідальну особу (наприклад, керівника HR-відділу) за загальну координацію впровадження запропонованих заходів, а також періодично інформувати керівництво підприємства про досягнуті результати у формі коротких звітів з ключовими показниками. Таким чином, описаний у цьому підрозділі комплекс заходів формує основу для подальшого розгляду у наступних підрозділах конкретних організаційних, технологічних та економічних інструментів, зокрема впровадження ATS-системи, що дозволить перетворити запропоновані напрями вдосконалення на цілісну, технологічно підтримувану систему управління рекрутингом ТОВ «В. К. Містобуд».

3.2 Формування рекомендацій щодо обґрунтування ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства на основі результатів моделювання

Автоматизована система відстеження кандидатів (ATS) — це сучасне програмне забезпечення, яке значно спрощує та оптимізує весь процес з рекрутингу, починаючи від публікації вакансій і закінчуючи найманням найкращого кандидата. Вона дозволяє централізовано зберігати та управляти великими базами даних кандидатів, що особливо важливо для компаній з високим

обсягом рекрутингових процесів. Такі системи автоматично сортують і оцінюють резюме, використовуючи ключові слова та алгоритми штучного інтелекту, що допомагає швидко знайти найбільш підходящих кандидатів і зменшити час на первинний відбір.

Крім того, ATS відстежує статус кожної кандидатури у реальному часі, надаючи рекрутерам актуальну інформацію про прогрес у спілкуванні та етапи співбесід. Це забезпечує більш прозорий і систематичний підхід до управління кандидатами, дозволяє уникнути втрат резюме або дублікатів. Окрім того, платформи цього типу створюють детальні аналітичні звіти, які допомагають порівнювати ефективність різних джерел кандидатів, аналізувати середній час залучення нового співробітника, рівень конверсії з вакансії до найму, а також визначати тенденції і можливості для оптимізації рекрутингу. Застосування ATS особливо цінне у великих компаніях або тих, що регулярно оновлюють кадровий склад, оскільки воно сприяє зменшенню людського фактора, підвищенню точності добору та скороченню витрат на процеси найму. [31, с. 89].

Впровадження ATS-системи дозволить ТОВ «В. К. Містобуд» систематизувати роботу з кадровим потенціалом, створити єдину захищену базу кандидатів та автоматизувати рутинні операції, такі як первинний скринінг резюме, збір аналітики та комунікація із пошукачами. Оцінювання наявних програмних продуктів здійснювалося за критеріями гнучкості налаштування лійки найму, простоти інтерфейсу, можливості інтеграції з локальними сайтами з працевлаштування та загальної вартості володіння програмним забезпеченням. Таким чином, інтеграція обраного цифрового рішення дозволить оптимізувати витрати робочого часу HR-відділу, підвищити точність підбору персоналу та забезпечити компанію надійним інструментом для формування якісного кадрового резерву в умовах динамічного ринку.

Порівняльну характеристику ATS-систем за ключовими критеріями - ціною, локалізацією, аналітикою та інтеграцією з українськими job-платформами - наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Порівняльна характеристика ATS-систем для ТОВ «В. К. Містобуд»

Критерій	Hurma System (Україна)	Workable	SmartRecruiters	PeopleForce (Україна)
Ціна (міс.), USD	від 120	від 149	від 200	від 99
Локалізація	Повна укр./рос.	Часткова	Англійська	Повна укр.
Інтеграція з Work.ua/Robota.ua	Так	Частково	Ні	Так
Аналітика та звітність	Розширена	Стандартна	Розширена	Стандартна
Мобільний застосунок	Так	Так	Так	Так
GDPR / 152-ФЗ відповідність	Так	Так	Так	Так
Підтримка (мова)	Укр.	Англ.	Англ.	Укр.
Рекомендація	★★★★★	★★★★☆☆	★★★★☆☆	★★★★☆☆

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

За результатами порівняльного аналізу рекомендується впровадити Hurma System - українську ATS-платформу, що забезпечує повну локалізацію, інтеграцію з провідними українськими job-порталами (Work.ua, Robota.ua), розширену аналітику та доступну ціну. Перевагою Hurma System також є те, що підприємство використовуватиме хмарне рішення, не потребуючи власної ІТ-інфраструктури.

Основні функціональні можливості Hurma System, релевантні для ТОВ «В. К. Містобуд»:

Централізована база кандидатів: всі кандидати, що будь-коли зверталися до підприємства, зберігаються в єдиній базі з можливістю пошуку, фільтрації та повторного використання. Це особливо важливо для будівельних підприємств, де попит на певні спеціальності є сезонним і є сенс повертатися до раніше відхилених, але перспективних кандидатів.

Автоматизоване розміщення вакансій: система дозволяє одночасно розміщувати вакансії на Work.ua, Robota.ua, LinkedIn та корпоративному сайті з єдиного інтерфейсу, що скорочує операційні витрати часу HR-фахівця.

Автоматичний скринінг резюме: система аналізує резюме за заданими ключовими словами та критеріями, автоматично ранжує кандидатів за відповідністю вимогам та відфільтровує нерелевантні заявки. Це скорочує час первинного скринінгу на 60-70%.

Воронка кандидатів: наочна візуалізація рекрутингової воронки дозволяє HR-менеджеру в режимі реального часу відстежувати кількість кандидатів на кожному етапі та приймати управлінські рішення щодо пришвидшення процесу.

HR-аналітика: система автоматично формує звіти за TTF, CPH, Source of Hire, Offer Acceptance Rate та іншими показниками, що забезпечує прозорість рекрутингового процесу та можливість ухвалення рішень на основі даних.

Комунікаційні інструменти: автоматичні листи-підтвердження кандидатам, нагадування рекрутерам щодо запланованих зустрічей та зворотній зв'язок від керівника безпосередньо в системі.

План впровадження ATS-системи у ТОВ «В. К. Містобуд» передбачає такі основні етапи. Підготовчий етап (1 місяць): обрання та закупівля підписки на Hurma System, призначення відповідальних осіб, формування команди впровадження, збір та структурування наявних даних про кандидатів для первинного завантаження до системи. Налаштування системи (1 місяць): налаштування робочих процесів під специфіку підприємства, інтеграція з job-порталами, завантаження профілів посад та шаблонів повідомлень. Навчання персоналу (2 тижні): навчання HR-фахівців, демонстрація системи керівникам підрозділів, підготовка інструкцій. Дослідне використання та запуск (1 місяць): паралельне ведення рекрутингу в ATS і традиційним методом, виправлення помилок та адаптація процесів.

Технічна архітектура та можливості інтеграції Hurma System є ключовими аспектами для визначення її відповідності потребам ТОВ «В. К. Містобуд». Ця рекомендована ATS-платформа розроблена як хмарне рішення формату SaaS

(Software as a Service). Завдяки цьому користувачам не потрібно встановлювати чи обслуговувати власну серверну інфраструктуру. До системи можна отримати доступ безпосередньо через веб-браузер або за допомогою мобільного додатку, який підтримується на платформах iOS та Android.

З позиції інтеграційних особливостей, Hurma System пропонує підтримку провідних українських платформ для рекрутингу, таких як Work.ua та Robota.ua, що забезпечує можливість публікувати вакансії та отримувати відгуки безпосередньо в системі. Крім цього, доступні інтеграції з Google Calendar для організації співбесід, Slack і Telegram для внутрішньої комунікації, а також із популярними бухгалтерськими програмами, які автоматизують створення кадрових документів.

Дорожня карта впровадження ATS. Для успішного впровадження Hurma System у ТОВ «В. К. Містобуд» розроблено детальну дорожню карту проєкту, що включає чотири основних фази зі спільними термінами реалізації від 3 до 4 місяців. Проєкт передбачає участь трьох ключових стейкхолдерів: HR-відділу (основний користувач), IT-відповідального (технічне адміністрування) та генерального директора (спонсор проєкту та затвердження рішень).

Фаза 1 «Підготовка» (тиждень 1-4): укладання договору з постачальником, налаштування корпоративного облікового запису, формування переліку посад та їх профілів для завантаження до системи, збір та структурування наявної бази кандидатів для первинного завантаження, призначення системного адміністратора з числа HR-фахівців.

Фаза 2 «Налаштування» (тиждень 5-8): налаштування рекрутингових воронки відповідно до регламенту підприємства, інтеграція з Work.ua та Robota.ua, завантаження шаблонів листів-підтверджень для кандидатів, налаштування дашборду KPI для керівника HR-відділу, тестове розміщення 1–2 тестових вакансій для перевірки функціональності.

Фаза 3 «Навчання персоналу» (тиждень 9-10): проведення 8-годинного тренінгу для HR-фахівців за підтримки постачальника системи, демонстрація

основних функцій для керівників підрозділів (4 год.), підготовка внутрішньої інструкції користувача (5-8 сторінок).

Фаза 4 «Запуск та моніторинг» (тиждень 11-16): паралельна робота в ATS та у традиційному форматі (перший місяць), повний перехід на ATS з тижня 15, щотижневий моніторинг ключових показників, збір зворотнього зв'язку від HR-фахівців та коригування налаштувань.

Таблиця 3.2 – Очікувані результати від впровадження Hurma System (за 12 місяців)

Ефект від впровадження ATS	Кількісна оцінка	Джерело оцінки
Скорочення часу первинного скринінгу	–65% часу HR-фахівця	Дослідження Hurma, 2023
Скорочення TTF	–25–35% (7–10 днів)	Галузевий бенчмарк
Підвищення Offer Acceptance Rate	+5–8 п.п.	Аналоги впровадження
Скорочення часу на HR-звітність	–70% (замість 8 год./міс. – 2,5 год.)	Внутрішня оцінка
Підвищення задоволеності керівників	+1,2–1,5 бали (за 10-бальною шкалою)	Аналоги впровадження
Підвищення конверсії реферального найму	+5–10 п.п.	Hurma-клієнти аналогічної галузі

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Управління ризиками проєкту впровадження ATS є важливим етапом, адже будь-який ІТ-проєкт супроводжується певними ризиками, які потрібно своєчасно оцінити і розробити дієву стратегію їх мінімізації. В контексті інтеграції системи Hurma System у ТОВ «В. К. Містобуд» виділяються ключові ризики, зокрема:

(1) Опір персоналу змінам. Співробітники, особливо HR-фахівці та керівники підрозділів, можуть виявляти небажання переходити на новий інструмент через прихильність до звичних робочих процесів. Для зменшення цього ризику пропонується організація роз'яснювальних зустрічей, під час яких буде наочно продемонстровано переваги використання системи. Крім того, доцільно залучити

ключових працівників до тестування платформи на ранніх етапах, що дозволить їм відчувати її потенційні вигоди та полегшити адаптацію.

(2) Технічні збої або недостатня швидкість інтернет-з'єднання на будівельних об'єктах - для частини керівників підрозділів, що працюють безпосередньо на об'єктах, доступ до хмарної системи може бути обмеженим. Мінімізація: надання мобільного застосунку для роботи в offline-режимі, закупівля мобільних модемів для прорабів.

(3) Витік персональних даних кандидатів є серйозною проблемою, особливо в умовах використання хмарних сервісів, які можуть створити ризик несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Щоб мінімізувати такі ризики, слід вжити низки заходів. По-перше, важливо обирати постачальника хмарних послуг, який має сертифікацію відповідно до стандарту ISO/IEC 27001, що гарантує високий рівень безпеки та організації процесів з управління інформацією. По-друге, необхідно укласти договір про обробку персональних даних, який буде відповідати вимогам чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про захист персональних даних». Це надасть юридичну основу для належного захисту даних. Крім того, для забезпечення додаткового рівня безпеки рекомендовано впровадження двофакторної автентифікації для всіх користувачів системи. Це дозволить більш ефективно захистити доступ до інформації, навіть у разі компрометації пароля.

Для теоретичного та практичного обґрунтування економічної доцільності запропонованих проєктних заходів було здійснено комплексну оцінку обсягу необхідних інвестиційних витрат, а також розраховано прогнозний економічний ефект від їх безпосередньої реалізації. Методологічну основу проведеного фінансово-економічного розрахунку складає аналіз, що базується на зіставленні та порівнянні параметрів поточного стану рекрутингової системи підприємства із прогнозними техніко-економічними показниками, досягнення яких очікується після успішного впровадження інноваційних рішень. У межах цього дослідження особлива увага приділялася оцінюванню прямих і непрямих витрат, пов'язаних із придбанням, налаштуванням та супроводженням програмного забезпечення, а

також калькуляції вивільнених ресурсів внаслідок підвищення продуктивності праці HR-персоналу. Своєчасна ідентифікація та порівняльний аналіз ключових метрик ефективності, таких як вартість залучення одного співробітника та тривалість циклу найму, дозволили не лише об'єктивно оцінити термін окупності капітальних вкладень для ТОВ «В. К. Містобуд», а й довести стратегічну значущість оптимізації управлінських процесів.

Перелік запропонованих заходів із зазначенням виду витрат та їх вартості, загальна сума яких становить 146,0 тис. грн., наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на реалізацію запропонованих заходів

Захід	Вид витрат	Сума, тис. грн.
ATS-система Hurma (12 міс. підписки)	Програмне забезпечення (хмарна підписка)	52,0
Навчання HR-фахівців (структуровані інтерв'ю, ATS)	Тренінги, вебіари, навчальні матеріали	18,5
Розробка рекрутингового регламенту та профілів посад	Робочий час HR-відділу (внутрішні витрати)	12,0
Реформування реферальної програми (підвищення бонусів)	Додаткові виплати за рефералів (прогноз)	45,0
Партнерство з навчальними закладами (ярмарки вакансій)	Організаційні витрати, рекламні матеріали	8,5
Розробка програми онбордингу	Методичні матеріали, робочий час HR	10,0
Разом (рік 1)		146,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації запланованих заходів у перший рік, становить 146,0 тис. грн. Починаючи з другого року, витрати значно скоротяться: основними статтями будуть витрати на підписку ATS (52,0 тис. грн.), покриття бонусів реферальної програми (близько 40,0 тис. грн.) та навчання персоналу (8,0 тис. грн.). Загалом це складе приблизно 100,0 тис. грн. на рік.

Для оцінювання економічного ефекту від впровадження заходів використано методологію «аналіз до-після» (before-after analysis) із прогнозуванням цільових показників рекрутингу на основі бенчмаркінгових даних та аналогій із підприємствами, що вже впровадили ATS-системи.

Таблиця 3.4 – Прогноз змін ключових показників рекрутингу після впровадження заходів

Показник	Поточне значення (2023)	Прогноз (через 12 місяців)	Покращення
Time-to-Fill (TTF), днів	27,6	19,0	-8,6 дні (-31,2%)
Cost-per-Hire (CPH), тис. грн.	5,8	4,1	-1,7 тис. грн. (-29,3%)
Quality of Hire (QoH), %	71,4%	83,0%	+11,6 п.п.
Turnover 90-day, %	14,6%	6,5%	-8,1 п.п.
Загальна плинність, %	18,2%	12,0%	-6,2 п.п.
Hiring Manager Satisfaction, балів	7,1	8,3	+1,2 бали

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів здійснено за такими складовими:

1. Ефект від скорочення TTF. Зменшення TTF з 27,6 до 19,0 днів (-8,6 дні) при очікуваній кількості закритих вакансій у 50 осіб означає скорочення сукупного простою на 430 людино-днів. При середній продуктивності 1,50 тис. грн./людино-день економічний ефект складе:

$$E_1 = 430 \times 1,50 = 645 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

2. Ефект від зниження CPH. Скорочення вартості найму з 5,8 до 4,1 тис. грн. при 50 наймах:

$$E_2 = (5,8 - 4,1) \times 50 = 85 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

3. Ефект від зниження Turnover 90-day. Зменшення відсотка втрат у перші 90 днів з 14,6% до 6,5% при 50 наймах означає скорочення числа «хибних» наймів з 7,3 до 3,25 осіб, тобто економію на 4 хибних наймах:

$$E_3 = 4 \times 0,30 \times (22,5 \times 12) = 4 \times 81,0 = 324 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

4. Ефект від зниження загальної плинності. Скорочення плинності з 18,2% до 12% означає, що при чисельності 137 осіб кількість звільнень зменшиться приблизно на 8–9 осіб на рік. Економія від скорочення витрат на заміну складе:

$$E_4 = 8 \times \text{CPH} = 8 \times 5,8 = 46,4 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

5. Ефект від підвищення продуктивності праці завдяки зростанню QoH. Приріст виробітку від підвищення QoH на 11,6 п.п. відповідно до регресійної моделі (1,87 тис. грн./особу на 1 п.п.):

$$E_5 = 11,6 \times 1,87 \times 137 = 2\,972 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

Зважаючи на те, що підвищення QoH є поступовим процесом і повною мірою реалізується протягом 2-3 років, у першому році очікується реалізація близько 30% потенційного ефекту:

$$E_5(\text{рік 1}) = 2\,972 \times 0,30 \approx 892 \text{ тис. грн.} \quad (3.6)$$

Зведений розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів, що включає п'ять складових ефекту із загальною сумою 2 054,0 тис. грн. та чистим економічним ефектом у розмірі 1 908,0 тис. грн., наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Зведений розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Складова ефекту	Сума ефекту, тис. грн.	Частка, %
Е ₁ : Ефект від скорочення TTF	645,0	31,4%
Е ₂ : Ефект від зниження CRH	85,0	4,1%
Е ₃ : Ефект від зниження Turnover 90-day	324,0	15,8%
Е ₄ : Ефект від зниження загальної плинності	46,4	2,3%
Е ₅ : Ефект від підвищення QoH (30% від потенціалу)	892,0	43,5%
Додаткові ефекти (HR-бренд, мотивація тощо)	61,6	3,0%
Загальний економічний ефект	2 054,0	100%
Витрати на реалізацію (рік 1)	-146,0	
Чистий економічний ефект (рік 1)	1 908,0	
ROI заходів (рік 1)	$1\,907 / 146 \times 100\% \approx 1307\%$	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Зведений розрахунок свідчить, що сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів складе близько 2 054,0 тис. грн. у першому році, а чистий ефект (за вирахуванням витрат) - 1 908,0 тис. грн.

Варто підкреслити, що представлені у дослідженні розрахунки є стриманими та песимістичними оцінками, оскільки реальний кумулятивний ефект у довгостроковій перспективі може суттєво перевищити очікування. Це зумовлено виникненням синергетичного ефекту між усіма запропонованими заходами, якісним покращенням зовнішнього іміджу підприємства як прогресивного роботодавця на ринку праці, а також відчутним підвищенням рівня задоволеності, мотивації та залученості наявних співробітників. До того ж, із планомірним зростанням інтегрального показника якості найму (Quality of Hire — QoH), оптимізацією процесів адаптації та поступовим накопиченням стратегічного кадрового потенціалу, сформований економічний ефект матиме чітко виражену тенденцію до геометричного збільшення у наступні операційні роки, забезпечуючи сталий розвиток організації.

Особливу увагу варто звернути на вплив скорочення витрат на підбір персоналу, що стало можливим завдяки зменшенню залежності від рекрутингових агентств. Цього вдалося досягнути завдяки активному розвитку власних каналів залучення кандидатів та впровадженню ефективної реферальної програми. Зменшення кількості звернень до агентств з 5 до 2 разів на рік забезпечує економію в розмірі:

$$3 \times (18,5 - 5,1) = 40,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, запропонований комплекс заходів є економічно обґрунтованим та доцільним для впровадження у ТОВ «В. К. Містобуд». Строк окупності інвестицій є практично миттєвим (менше одного місяця) з огляду на суттєво більший розмір очікуваного ефекту порівняно з витратами на реалізацію.

Висновки до третього розділу

1. За результатами розроблення заходів з вдосконалення рекрутингових процесів ТОВ «В. К. Містобуд» зроблено наступні висновки.

2. Розроблено комплекс із восьми взаємопов'язаних заходів, структурованих за чотирма стратегічними напрямками: стандартизація рекрутингового процесу, вдосконалення системи оцінювання кандидатів, розвиток каналів залучення

персоналу та покращення системи онбордингу нових працівників. Кожен із напрямів спрямований на усунення конкретних слабких місць, виявлених у ході аналітичного дослідження системи підбору персоналу підприємства.

3. Обґрунтовано доцільність впровадження ATS-системи Hurma System як центрального інструменту цифрової трансформації рекрутингових процесів підприємства. Впровадження ATS-системи дозволить автоматизувати рутинні процеси підбору, скоротити час закриття вакансій і забезпечити прозору аналітику рекрутингових KPI в режимі реального часу.

4. Розраховано сукупний економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів, який формується з п'яти основних складових: ефекту від скорочення показника Time-to-Fill, ефекту від зниження Cost-per-Hire, ефекту від зниження Turnover 90-day, ефекту від зниження загальної плинності кадрів та ефекту від підвищення Quality of Hire на 30% від потенціалу (892,0 тис. грн., або 43,5%). Додатково враховано ефекти від зміцнення HR-бренду та підвищення мотивації персоналу в розмірі 61,6 тис. грн., або 3,0%. Таким чином, загальний економічний ефект від реалізації заходів у першому році складе 2 054,0 тис. грн. при сукупних витратах на впровадження 146,0 тис. грн., що забезпечує чистий економічний ефект у розмірі 1 908,0 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. За результатами дипломної роботи вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо економіко-аналітичного обґрунтування ефективності рекрутингових процесів у підвищенні продуктивності праці підприємства на прикладі ТОВ «В.К. Містобуд». Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності рекрутингових процесів та їх ролі в системі управління персоналом. Встановлено, що рекрутинг є комплексним, багатоетапним процесом залучення та відбору персоналу, який безпосередньо впливає на продуктивність праці та економічну ефективність діяльності підприємства.

2. Досліджено теоретичну сутність рекрутингових процесів та їх роль у системі управління персоналом. Рекрутинг є комплексним, багатоетапним процесом залучення та відбору персоналу, що охоплює аналіз потреб у кадрах, пошук кандидатів, їх оцінювання та онбординг. Виокремлено основні різновиди рекрутингу (внутрішній, зовнішній, Executive Search, Headhunting, масовий), визначено їх переваги та обмеження. Теоретичну основу рекрутингу формують ресурсна концепція, теорія людського капіталу та маркетинговий підхід.

3. Обґрунтовано методологічні підходи до оцінювання ефективності рекрутингових процесів та їхнього опосередкованого впливу на результативність праці. Визначено, що ефективність системи найму доцільно аналізувати через комплекс метрик (часових, вартісних та якісних, зокрема коефіцієнт плинності на випробувальному терміні), оскільки оптимізація цих параметрів мінімізує часові втрати (простої робочих місць) та забезпечує швидшу адаптацію нових співробітників, що безпосередньо конвертується в зростання виробітку.

4. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «В.К. Містобуд» за 2021–2023 роки виявив виразну V-подібну динаміку всіх ключових показників, спричинену впливом повномасштабного вторгнення. У 2022 році чистий дохід скоротився на 19,6 % (до 39,15 млн грн), чистий прибуток — майже втричі (до 1 820 тис. грн), рентабельність активів знизилася з 14,1 % до 4,4 %, рентабельність власного капіталу — з 29,8 % до 9,1 %. У 2023 році підприємство повністю відновилося й

перевищило довоєнні показники: чистий дохід склав 55,38 млн грн (+13,7 % до 2021 р.), чистий прибуток — 6 890 тис. грн, ROE — 25,6 %. Структура капіталу зміцніла: коефіцієнт автономії зріс із 0,47 до 0,52, поточна ліквідність — до 1,70, що формує фінансову базу для інвестування в рекрутинг, орієнтовану на швидкоокупні інструменти.

5. Обґрунтовано взаємозв'язок між рекрутинговими процесами та продуктивністю праці через чотири основних механізми: якість підбору визначає компетентність нових співробітників; тривале TTF генерує витрати від незаповненої посади та перевантажує команду; хибний найм знижує продуктивність підрозділу; ефективний онбординг скорочує «рампу» продуктивності нових кадрів.

6. Аналіз кадрового потенціалу показав, що основу персоналу (близько 70 %) становлять робітники основного виробництва, саме на яких припадає головне навантаження системи підбору. Продуктивність праці повторила траєкторію доходу: 392,9 тис. грн/особу у 2021 р., 331,8 тис. грн/особу у 2022 р. та 404,2 тис. грн/особу у 2023 р. Факторний аналіз методом ланцюгових підстановок довів, що зміни чистого доходу на 61–75 % зумовлені динамікою продуктивності праці, а не чисельністю персоналу, що підкреслює пріоритетність якісного підбору над кількісним нарощуванням штату.

7. Кореляційно-регресійний аналіз на кварталній аналітичній базі (12 спостережень, 2021–2023 рр.) кількісно підтвердив зв'язок ефективності рекрутингу з продуктивністю праці. Усі рекрутингові показники демонструють тісний зв'язок із продуктивністю: найвищий — для якості найму ($r = 0,824$) та частки прийнятих пропозицій ($r = 0,804$), обернений — для плинності новоприйнятих ($r = -0,733$) та строку закриття вакансій ($r = -0,644$). Побудована однофакторна модель за QoH ($\text{ПП} = -96,5 + 2,731 \cdot \text{QoH}$, $R^2 = 0,680$) та узагальнена модель за інтегральним індексом ефективності рекрутингу ($\text{ПП} = 72,5 + 0,407 \cdot \text{ІЕР}$, $R^2 = 0,636$) є статистично значущими та узгоджено свідчать, що ефективність рекрутингу пояснює близько двох третин варіації продуктивності праці.

8. Визначено вплив рекрутингових процесів на продуктивність праці персоналу. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив статистично значущий зв'язок між показниками рекрутингу та виробітком ($R^2 = 0,74$). Найсильніший позитивний вплив на продуктивність чинить QoH ($r = 0,782$), найбільш деструктивним є вплив плинності кадрів ($r = -0,654$) та TTF ($r = -0,671$).

9. Розроблено комплекс заходів з оптимізації системи рекрутингу: стандартизація процесу підбору персоналу, впровадження структурованих інтерв'ю, реформування реферальної програми, партнерство з навчальними закладами, впровадження ATS-системи Hurma System, 90-денна програма онбордингу. Обґрунтовано, що загальний економічний ефект від реалізації заходів складе 2 054,0 тис. грн. у першому році при витратах 146,0 тис. грн. ROI заходів перевищує 1300%, строк окупності є мінімальним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 230–231. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3850> (дата звернення: 29.05.2026).
2. Чернова О. Сучасні тенденції підприємництва в Україні та їх вплив на систему управління персоналом. *Менеджмент та підприємництво*. 2025. Вип. 15. С. 132–141. URL: <https://management.znu.edu.ua/index.php/journal/article/view/646> (дата звернення: 29.05.2026).
3. Deloitte Global Human Capital Trends 2023: вебсайт. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 25.05.2026).
4. LinkedIn Talent Solutions. Global Talent Trends 2023: вебсайт. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends> (дата звернення: 29.05.2026).
5. SHRM. Talent Acquisition Benchmarking Report 2023. Society for Human Resource Management, 2023: вебсайт. URL: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 29.05.2026).
6. Інноваційні підходи в менеджменті для підвищення продуктивності персоналу в умовах невизначеності / І. А. Вербовський, А. А. Воронкова, В. Я. Гавран та ін. 2024. С. 20. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/35> (дата звернення: 08.06.2026).
7. Sullivan J. Quality of Hire: The Most Important Metric You're Probably Getting Wrong. ERE Media, 2017: вебсайт. URL: <https://www.ere.net> (дата звернення: 08.06.2026).

8. Work.ua. Огляд ринку праці України 2023: вебсайт. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/1731/> (29.05.2026).
9. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2023. Deloitte Insights, 2023. 67 с. URL: <https://joshbersin.com/2023/01/hr-technology-for-2023-whats-hot-whats-not/> (дата звернення: 29.05.2026).
10. McKinsey & Company. The War for Talent. Harvard Business Review Press, 2022. 228 р.
11. CareerBuilder. Bad Hire Report 2023: вебсайт. URL: <https://www.careerbuilder.com/advice/what-is-the-real-cost-of-a-bad-hire> (дата звернення: 21.05.2026).
12. SHRM. Onboarding Practices Survey. Society for Human Resource Management, 2022: вебсайт. URL: <https://www.shrm.org> (дата звернення: 22.05.2026).
13. Кравченко М. О. Системно-структурна концепція економічної стійкості підприємств: монографія. Київ: ПП Вишемирський В. С., 2017. 460 с. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=3389&i=6> (дата звернення: 29.05.2026).
14. Грабовська С. Статистичні методи аналізу в HR-аналітиці. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 215 с.
15. Hurma System. Можливості для автоматизації HR-процесів: вебсайт. URL: <https://hurma.work> (дата звернення: 29.05.2026).
16. Moroko L., Uncles M. D. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*. 2008. Vol. 16. No. 3. С. 160–175.
17. Gartner HR Research. Future of Work Trends 2023. Gartner Inc., 2023. 45 р.
18. Державна служба статистики України. Зайнятість та ринок праці 2023: вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.05.2026).
19. Товариство з обмеженою відповідальністю «В. К. Містобуд», код ЄДРПОУ 42044532: відомості про юридичну особу. Clarity Project; Opendatabot: аналітичні системи. URL: <https://clarity-project.info/edr/42044532>; <https://opendatabot.ua/c/42044532> (дата звернення: 29.05.2026).

20. Дані Державної служби статистики України. Skilky-Skilky; Інтерфакс-Україна: вебсайт. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-obsiahy-budivelnnykh-robit-zrosly-na-23-5/>; <https://interfax.com.ua/news/economic/1059310.html> (дата звернення: 31.05.2026).
21. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 314 с.
22. Workable Technologies. Recruiting Metrics: A Comprehensive Guide: вебсайт. URL: <https://resources.workable.com/recruiting-metrics> (дата звернення: 08.06.2026).
23. Штик Ю. Вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом підприємства: процесний підхід та система KPI. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. С. 1–8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-70> (дата звернення: 08.06.2026).
24. Пасько А., Стоянець Н. Сутність проблеми організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-44> (дата звернення: 29.05.2026).
25. Мутерко Г., Ромашко І. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом як чинник підвищення конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 1–8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-72> (дата звернення: 29.05.2026).
26. Захарченко В., Рябченко А. Сучасні підходи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Вип. 12. С. 291–295. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9287> (дата звернення: 29.05.2026).
27. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2004. 687 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2140/view/1519> (дата звернення: 28.05.2026).

28. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025 / World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Washington, D.C., 2026. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/c52d910e-e4f9-4bcd-9257-6867bdd89dd4> (дата звернення: 31.05.2026).
29. Семендяк В. Менеджмент персоналу підприємства та його формування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 1–8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53> (дата звернення: 29.05.2026).
30. Тарасенко Д. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-XX> (дата звернення: 29.05.2026).
31. Шостак І. В. Сучасні методи прогнозування професійних кваліфікацій. *Економіка та держава*. 2021. № 3 (19). С. 45–50.
32. Шостак І. В., Плисенко Г. П. Бенчмаркінг складових EGS: теоретико-методичний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 105–112. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-105-112>
33. Шостак І. В. Рекрутинг як сучасний сервіс ДСЗУ. *Інституційні трансформації ринку праці в умовах євроінтеграції*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 12 листопада 2019 р. Київ: ІПК ДСЗУ, 2019. С. 118–120.
34. Шостак І. В., Потопич Ж. В. Інфляція навичок як сучасна тенденція ринку праці в умовах Індустрії 4.0. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 7 груд. 2023 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 171–172. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/02/mper_XVII_2023.pdf (дата звернення: 29.05.2026).
35. Шостак І. В., Кормщицова О. О. Інноваційні напрями вдосконалення оцінки персоналу. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*: матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 7 груд. 2023 р. Київ: КПІ ім. Ігоря

- Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 194–195. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/02/mper_XVII_2023.pdf (дата звернення: 29.05.2026).
- 36.Криворучко В. О. Рекрутинг персоналу: монографія. Кропивницький: КЛА НАУ, 2019. 216 с. URL: <https://library.kr.ua/wp-content/elib/kryvoruchko/recrpersukr.pdf> (дата звернення: 29.05.2026).
- 37.Сиротенко В. В. Автоматизація рекрутингу. Практичний посібник з вибору, впровадження та застосування ATS-систем. Харків: Вид-во «Гуманітарний Центр», 2020. 184 с. URL: <https://hurma.work/blog/10-novih-knig-dlya-hr-iv-yaki-varto-prochitati/> (дата звернення: 29.05.2026).
- 38.Колот А. М., Герасименко О. О. Траєкторії трансформації сфери праці: цифрова реальність: монографія. Київ: КНЕУ, 2024. 312 с. URL: <https://kneu.edu.ua/> (дата звернення: 29.05.2026).
- 39.Петрова І. Л., Блінова О. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2022. 432 с. URL: <https://condor-publish.com.ua/> (дата звернення: 28.05.2026).
- 40.Ажнюк В. П. Економічне обґрунтування ефективності інвестицій в людський капітал на мікрорівні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 231–238. URL: <https://www.business-inform.net/> (дата звернення: 29.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для оцінювання задоволеності керівників підрозділів системою рекрутингу

Шановний керівнику!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні щодо оцінювання ефективності системи рекрутингу ТОВ «В. К. Містобуд». Ваші відповіді допоможуть покращити процес підбору персоналу. Опитування займе не більше 5 хвилин.

1. Наскільки Ви задоволені якістю кандидатів, яких підбирає HR-відділ? (оцініть від 1 до 10):

☐ 1–3 (незадовільно) ☐ 4–6 (задовільно) ☐ 7–8 (добре) ☐ 9–10 (відмінно)

2. Наскільки Ви задоволені швидкістю закриття вакансій?

☐ Незадовільно – чекаю понад 40 днів ☐ Задовільно – 20–40 днів ☐ Добре – менше 20 днів

3. Чи отримуєте Ви своєчасний зворотній зв'язок від HR-відділу щодо статусу підбору?

☐ Так, регулярно ☐ Іноді ☐ Рідко або ніколи

4. Оцініть відповідність кандидатів технічним вимогам посади (від 1 до 10):

☐ 1–3 ☐ 4–6 ☐ 7–8 ☐ 9–10

5. Які основні проблеми у системі рекрутингу Ви хотіли б відзначити?

6. Які канали залучення кандидатів, на Вашу думку, є найбільш ефективними?

☐ Job-портали ☐ Реферальна програма ☐ Соціальні мережі ☐
Рекрутингові агентства

Дякуємо за участь в опитуванні!

ДОДАТОК Б

Профіль посади: Прораб (начальник ділянки)

Таблиця Б.1 – Профіль посади «Прораб» ТОВ «В. К. Містобуд»

Параметр	Опис
Назва посади	Прораб (начальник будівельної ділянки)
Структурний підрозділ	Виробничий відділ
Безпосередній керівник	Головний інженер
Підпорядковані	Бригадири, робітники будівельної ділянки
Мета посади	Забезпечення якісного та своєчасного виконання будівельно-монтажних робіт на об'єкті відповідно до проєктної документації та кошторису
Обов'язкові вимоги (must have)	Вища технічна освіта (будівельний або архітектурний профіль); досвід роботи прорабом від 3 років; знання ДБН у сфері будівництва; досвід управління бригадами від 10 осіб
Бажані вимоги (nice to have)	Досвід роботи на об'єктах класу А/В+ (комерційна нерухомість); знання AutoCAD / Revit; досвід роботи з BIM-технологіями
Ключові компетенції	Технічна грамотність, лідерство, управління часом, орієнтація на результат, вирішення проблем
Умови праці	Повна зайнятість; вахтовий графік (відповідно до об'єкту); офіційне оформлення
Рівень заробітної плати	50 000 – 65 000 грн/міс. (залежно від досвіду та об'єкту)

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК В

Рекрутинговий регламент ТОВ «В. К. Містобуд» (проект)

1. Загальні положення. Цей регламент визначає порядок здійснення підбору персоналу на вакантні посади ТОВ «В. К. Містобуд». Дія регламенту поширюється на всі структурні підрозділи підприємства.

2. Ініціювання підбору. Процес підбору розпочинається з подачі керівником підрозділу заповненої Заявки на підбір персоналу (Job Requisition Form, JRF) керівнику HR-відділу. JRF має містити: назву посади, кількість вакансій, ключові вимоги до кандидата, рівень заробітної плати, орієнтований термін закриття вакансії.

3. Затвердження заявки. Керівник HR-відділу розглядає заявку протягом 2 робочих днів та погоджує її з генеральним директором. Після затвердження розпочинається активний пошук кандидатів.

4. Джерела залучення кандидатів. HR-фахівець розміщує вакансію на Work.ua, Robota.ua та (за потреби) LinkedIn. Одночасно запускається реферальна програма: співробітникам розсилається повідомлення з описом вакансії та умовами бонусної виплати за рекомендацію.

5. Первинний скринінг. HR-фахівець проводить первинний скринінг резюме протягом 5 робочих днів після відкриття вакансії. Кандидати, які відповідають базовим вимогам, запрошуються на телефонне скринінгове інтерв'ю (15–20 хвилин).

6. Інтерв'ю. Кандидати, що успішно пройшли скринінг, запрошуються на структуроване інтерв'ю за участю HR-фахівця та керівника підрозділу. Інтерв'ю проводиться за заздалегідь підготовленим списком питань відповідно до профілю посади.

7. Оцінювання та вибір. За підсумками інтерв'ю HR-фахівець та керівник підрозділу заповнюють Форму оцінювання кандидата. Рішення про надання офер-листа приймається спільно.

8. Оферт і найм. Офер-лист надсилається кандидату протягом 2 робочих днів після прийняття рішення. Кандидату надається 3 дні на прийняття рішення.

9. Звітність. Щомісяця HR-відділ формує звіт про стан відкритих вакансій та ключові показники рекрутингу (TTF, CPN, QoH, Offer Acceptance Rate) і надає його генеральному директору.

Цей регламент набирає чинності з дати затвердження генеральним директором ТОВ «В. К. Містобуд».