

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

ОСТРОВЕРХОВА СОФІЯ ВІКТОРІВНА

Інноваційні технології рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПм-21

Островерхова Софія Вікторівна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Рекрутинг персоналу як базова передумова розвитку організації	7
1.2 Технології підбору та відбору персоналу в умовах воєнного стану	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ВІКОНЕНКО»	22
2.1 Оцінка діючої системи підбору персоналу на ТОВ «ВІКОНЕНКО»	22
2.2 Моніторинг дієвості моделі робочого місця маркетолога ТОВ «ВІКОНЕНКО»	29
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ	33
3.1 Виклики зовнішнього і внутрішнього середовища як детермінанти необхідності застосування інноваційних технологій рекрутингу персоналу	33
3.2 Напрямки використання інноваційних технологій рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану	37
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

У сучасному світі, де технологічний прогрес змінює світ із шаленою швидкістю. Важливо розуміти, що головним джерелом конкурентної переваги є людський капітал. Успішні підприємства вкладають значні зусилля в залучення та збереження найкращих кадрів. Однак традиційні методи підбору персоналу, які базуються на резюме та співбесідах, можуть бути обмеженими в умовах сучасного ринку праці. Інноваційні технології надають можливості для перетворення процесу підбору персоналу, зробивши його більш ефективним, точним та прозорим. Застосування штучного інтелекту, аналізу даних, а також інших передових технологій може допомогти організаціям відібрати найбільш підходящих кандидатів серед сотень претендентів.

Водночас кадрові процеси в Україні істотно ускладнилися через військову агресію росії, яка спричинила значні трансформації у функціонуванні бізнесу та ринку праці. Багато підприємств були змушені закритись або перебудувати моделі роботи, а ті, що продовжують діяльність, мають враховувати специфічні виклики роботи в умовах воєнного стану. Збереження робочих місць та ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників економічної стійкості держави.

До основних компонентів сучасного управління персоналом належить рекрутинг, який відіграє ключову роль успішної діяльності підприємств і організацій, оскільки є технологію пошуку, підбору, відбору і найму кваліфікованих та мотивованих спеціалістів, які володіють знаннями, вміннями та навичками, що відповідають вимогам вакантного робочого місця, компетенціям вакантної посади. На українських підприємствах виникла необхідність модернізації існуючих підходів що до підбору та найму компетентних працівників, враховуючи сучасний стан ринку праці і труднощі з підбором висококваліфікованих фахівців. Проблеми загострюються внаслідок нестабільності, вимушених релокацій, зростання емоційного виснаження працівників та потреби забезпечувати їхню фізичну і психологічну безпеку.

Керівники стикаються з новими викликами - необхідністю підтримувати мотивацію команди, забезпечувати ефективну комунікацію, а також адаптовувати кадрові рішення до особливостей роботи в умовах війни. У таких обставинах цифрові інструменти та інноваційні технології рекрутингу стають не просто тенденцією, а необхідністю, адже вони дозволяють швидко реагувати на зміни, оптимізувати процеси та підтримувати стабільність персоналу. Саме тому вирішення проблем ефективного пошуку, підбору і подальшого найму компетентного персоналу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства в ринковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і наукових праць. Дослідження теоретико-методологічних положень із управління персоналом та підбору на підприємстві були розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як Деркач М. [10], Дяків О. [11-13], Замлинський В. [15], Міроненко Т. [20], Пак Н. [29], Пшик-Ковальська О. [32], Чорнодід І. [39] та інші. Зростання інтересу науковців до процесів підбору персоналу забезпечило вагомий внесок у дослідження сутності, змістовності та значення його в управлінні персоналом підприємства. Аналіз профільної наукової літератури показав, що недостатньо вивчені теоретико-методологічні та методичні аспекти інноваційних технологій підбору персоналу, незважаючи на активізацію вчених і їх підвищений інтерес до даної проблематики що і зумовило **актуальність дослідження.**

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та основних інноваційних технологій підбору персоналу в умовах воєнного стану.

У процесі досягнення мети кваліфікаційної роботи передбачається вирішити такі **завдання** методичного, теоретичного та практичного характеру:

- дослідити рекрутинг персоналу як базову передумову розвитку підприємства,
- проаналізувати сучасні технології підбору та відбору персоналу в умовах воєнного стану,
- оцінити діючу систему підбору персоналу на ТОВ «Віконенко»,
- здійснити моніторинг дієвості моделі робочого місця маркетолога на ТОВ «Віконенко»,

- визначити вплив зовнішніх і внутрішніх викликів на необхідність застосування інноваційних технологій рекрутингу персоналу,
- окреслити особливості використання інноваційних технологій рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є інноваційні технології підбору персоналу на підприємстві в умовах воєнного стану.

Предметом кваліфікаційної роботи є управлінський інструментарій підбору персоналу на ТОВ «ВІКОНЕНКО».

Для досягнення зазначеної мети та розв'язання поставлених завдань дослідження були використані наступні **методи**: індукції та дедукції (для узагальнення теоретичних положень щодо інноваційних технологій підбору персоналу підприємства); метод системного аналізу – для дослідження підприємства як системи, яка складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів; метод функціонального аналізу – для дослідження функцій, які покладаються на ТОВ «ВІКОНЕНКО», а також динаміки технологій підбору; метод структурного аналізу – для дослідження організаційної структури підприємства; економіко-математичного моделювання – для діагностики процесів підбору на підприємстві, визначення оптимальної структури механізму підбору; графічний – для ілюстрації досліджуваних явищ.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є: Закони України, нормативно – правові акти, спеціальна та монографічна література, періодичні видання, матеріали ТОВ «ВІКОНЕНКО».

Науковою новизною отриманих результатів: теоретичне обґрунтування та практичне вирішення сукупності завдань пов'язаних із вдосконаленням інноваційних методів рекрутингу персоналу та їх впровадження на підприємстві в умовах воєнного стану.

Апробація роботи. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей «Сучасні підходи до управління персоналом в умовах воєнного стану» на X Ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та

управління на сучасному етапі», що відбудеться 20 листопада 2025 року. Також опубліковано тези доповідей «Штучний інтелект у рекрутингу: інструмент розвитку чи потенційна загроза людському фактору в управлінні персоналом» на науковій конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» 27 листопада 2025 р..

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ
АСПЕКТИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Рекрутинг персоналу як базова передумова розвитку організації

Стрімкий розвиток науки та технологій обумовив ландшафт суспільних та економічних змін у 21 сторіччі, до яких ми швидко звикаємо і вже не уявляємо життя без них. Цих змін зазнали як підбір кадрів, так і робота з ними, адже саме люди є каталізатором та причиною суспільного розвитку. Сьогодні формування нового персоналу на підприємстві відбувається за допомогою рекрутингу, який замінив архаїчний набір робочої сили, згодної виконувати роботи в обмін на засоби існування. Сучасний рекрутинг є найважливішим засобом підвищення ефективності виробництва від формування та запровадження якісної системи до пошуку та підбору кваліфікованого та мотивованого персоналу. У сучасному світі на зміну вже звичному терміну «підбір» прийшов популярний вираз «рекрутинг персоналу», який є складним, багатокомпонентним і відрізняється залежно від того, хто його проводить – роботодавець чи агентство.

В сучасному бізнес середовищі саме людина її знання вміння, навички та компетенції виступають рушійною силою, яка дозволяє досягти значних конкурентних переваг компанії. Тому, більшість компаній активно вкладають кошти у розвиток нових методів рекрутингу та адаптації персоналу, які б створили можливість знайти, ідентифікувати та утримати найкращих кандидатів на ринку, а також створити умови для ефективного використання їх потенціалу. Особливо це питання стає актуальним для малих та середніх підприємств, які не можуть вільно конкурувати на ринку з крупними корпораціями, що дають більші матеріальні та нематеріальні винагороди для працівників.

Найм та пошук відповідного працівника завжди був важким завданням для будь-якого підприємства, незалежно від розміру, річного обороту, кількості працюючих тощо. Втрата працівника та спроба замінити його дуже часто може бути важким та дорогавартісним завданням, тому мати відмінну та досвідчену команду рекрутингу є життєво необхідною для будь-якого підприємства. Декілька підприємств передають свої потреби в підборі персоналу через відсутність належних управлінських навичок, тоді як деякі покладаються на

сучасні інструменти підбору персоналу для просування своїх стратегій розвитку. Рекрутинг - це процес активного пошуку, знаходження та найму кандидатів на певну роботу чи посаду на підприємстві. Визначення найму включає весь процес найму, від початку до інтеграції окремого працівника в компанію. Іншими словами, це процес залучення, відбору, перевірки, оцінки, співбесіди, найму та залучення потенційних кандидатів, які відповідають потребам підприємства. Чудова команда рекрутингу може створити великий резерв талановитих людей, а також відображає професіоналізм компанії.

Відповідно, у літературі немає єдиного визначення рекрутингу, але варто зазначити, що відмінності між визначеннями не суттєві, хоча у кожному увага приділяється різним факторам у різній мірі. Наприклад, В. Шипуліна та О. Каспрук термін рекрутинг визначають як: процес вивчення професійних та психологічних якостей працівника, викликаний необхідністю встановити його здатність виконувати конкретні обов'язки на певному робочому місці, та виборі із сукупності потенційних працівників тих, хто здатний задовольнити потреби підприємства [41].

Низка вітчизняних науковців описує рекрутинг персоналу як процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, характеристик, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей [11].

Цей процес у кожній компанії має свої особливості, детерміновані специфікою діяльності, типом вакансії, бюджетними обмеженнями, терміновістю закриття позиції та кадровим потенціалом, який його здійснює — будь то окремий рекрутер, працівник за суміщенням або зовнішнє агентство. Проте, незалежно від контексту, існує універсальний алгоритм, дотримання якого є запорукою успішного результату. Він охоплює шість ключових етапів, що формують повний цикл — від визначення потреби до інтеграції нового фахівця (рис. 1.1.).

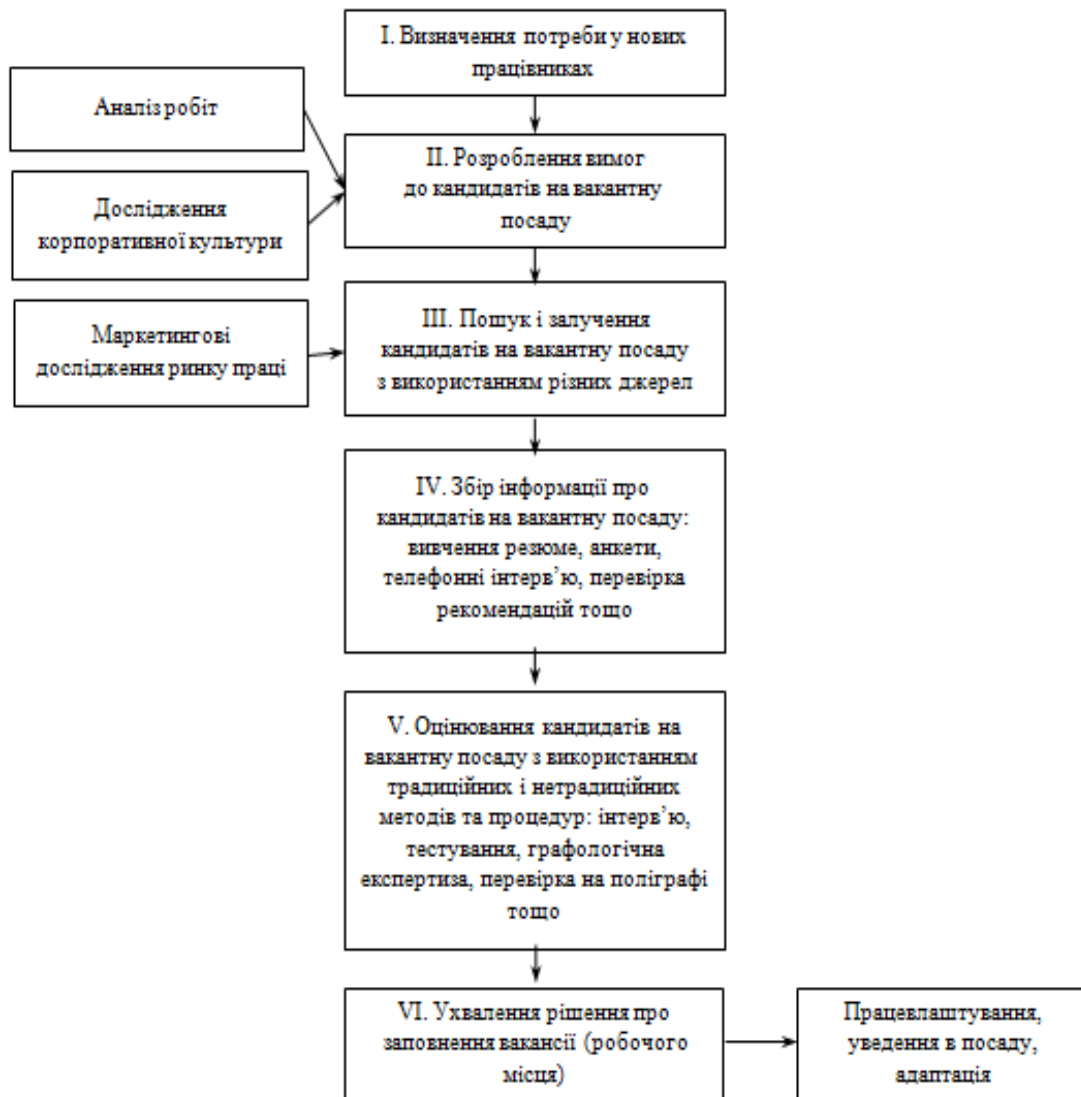


Рис.1.1.Етапи підбору персоналу

Примітка. Складено автором на основі [11]

Спочатку, на етапі визначення потреби (I), проводиться аналіз робочих місць, що дозволяє обґрунтувати необхідність нового найму. Це створює фундамент для наступного етапу розроблення вимог (II), де формується ідеальний портрет кандидата, ґрунтуючись не лише на технічних компетенціях, але й на дослідженні корпоративної культури, що гарантує майбутню соціально-психологічну сумісність.

Після цього процес переходить у фазу активних дій. Етап пошуку та залучення (III) передбачає проведення маркетингових досліджень ринку праці для вибору оптимальних джерел та інструментів пошуку. Це дозволяє

сформувати первинний пул кандидатів, інформація про яких систематизується на етапі збору даних (IV) шляхом вивчення резюме, анкетування, телефонних інтерв'ю та перевірки рекомендацій.

Найбільш відповідальною є фаза оцінювання кандидатів (V), де застосовується широкий спектр методів — від традиційних інтерв'ю та тестування до нетрадиційних процедур, таких як поліграф або графологічна експертиза, що дозволяє всебічно перевірити як професійні якості, так і особистісні характеристики.

Фінальний етап ухвалення рішення (VI) завершує цикл. Він включає не лише формальне працевлаштування, але й комплекс заходів з уведення в посаду та адаптації, спрямованих на швидке вдосконалення нового співробітника в колектив і його подальшу ефективну діяльність. Таким чином, послідовне проходження всіх етапів перетворює підбір персоналу з операційної задачі на стратегічний інструмент формування людського капіталу організації.

Якщо узагальнювати, рекрутинг – це пошук, найм, відбір та розстановка кадрів, і він відіграє основну роль у системі управління персоналом. Оскільки робота з персоналом повинна розглядатись як система, яка включає кадрову політику, підбір, оцінку, розстановку, навчання кадрів, та відображатись у певних нормативних документах, з яких формується філософія або мета організації. Можна стверджувати, що рекрутинг є основним елементом, від якого залежить подальший розвиток організації, хоча у науковій літературі його не виділяють як окрему функцію, а розглядають як комплексне поняття, але саме від професійності рекрутера залежить успішність здійснення кадрової політики і ціна, яку організація у іншому випадку може заплатити за її відсутність.

Роль рекрутингу персоналу – це якісний підбір, з якого формується ефективна команда спеціалістів, що виконують свою роботу ефективно та швидко.

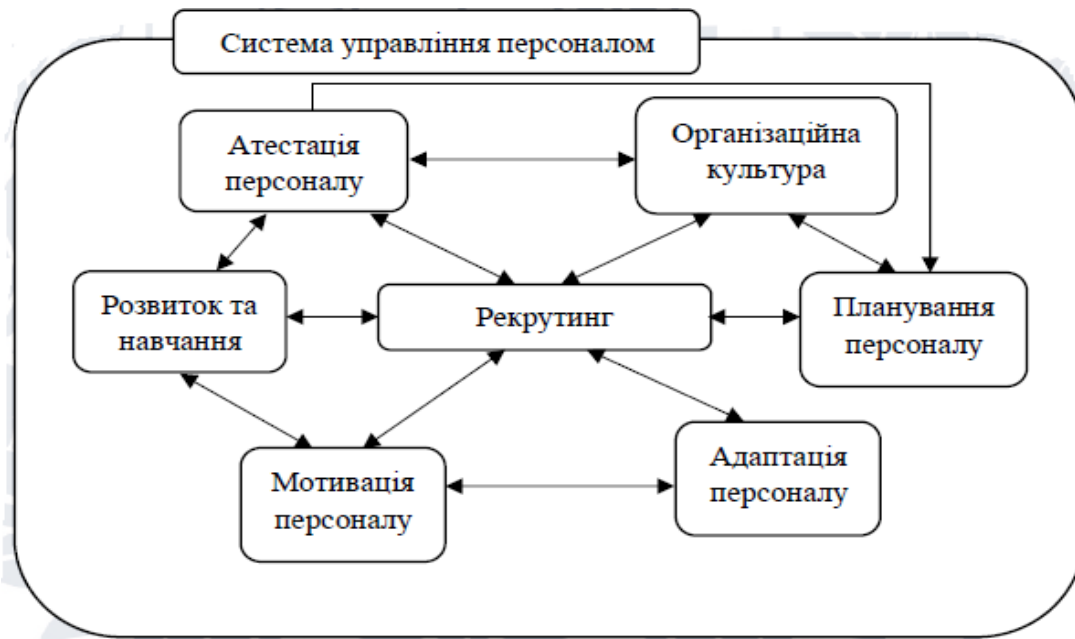


Рис. 1.2. Місце та взаємозв'язок рекрутингу персоналу із іншими елементами системи управління персоналом

Примітка. Складено автором на основі [6]

Сутність та важливість цього можна побачити на рис. 1.2, адже саме рекрутинг є сполучною ланкою всіх елементів і кожен елемент у системі впливає та залежить один від одного. Також цей рисунок доводить, що професійний рекрутер має знати кожен ланку системи та максимальноволодіти інформацією, щоб правильно і фахово залучати кандидатів та формувати цінності професійного рекрутингу на теренах України. Такий підхід буде формувати у кандидатів певний образ рекрутера, який після першої розмови та інтерв'ю трансформується у «бренд роботодавця», що з одного боку стане причиною обрати саме цю компанію, а з іншого – підійме образ та значення спеціальності на новий рівень.

Розвиток рекрутингу в Україні можна розділити на кілька етапів, характеристика котрих подана у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Трансформації процесу розвитку рекрутингу в Україні

Етапи	Характеристика
-------	----------------

Етап I 1995-1997 рр.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ відсутність технологічної бази роботи кадрових агентств; ✓ нерозвиненість інфраструктури ринку послуг з найму і відбору персоналу.
Етап II 1997-1999 рр.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ різкий ріст кількості рекрутингових агентств; ✓ зміна ставлення до підбору персоналу за допомогою кадрових агентств серед вітчизняних компаній-замовників
Етап III 1999 р- до н.ч.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ з 2001 року число провайдерів кадрових послуг почала стрімко зростає; і до 2003 року в Україні працювало вже понад 150 компаній, що позиціонували свій бізнес в ✓ рекрутинговому сегменті; ✓ розвитку мережі Інтернет та електронних баз вакансій.

Примітка. Складено автором на основі [10]

Ринок рекрутингових послуг – достатньо новий та молодий напрям, що пропонується у сфері ділових послуг в Україні, однак він динамічно розвивається та має серйозні перспективи. Значущість даної сфери ділового обслуговування підтверджує високий та стабільний попит на послуги кадрових агентств. Однак спостерігається недостатньо висока якість послуг у цій сфері, що обумовлено відсутністю професійних стандартів, високою плинністю кадрів в агенціях.

Фундаментальною складовою процесів сучасного рекрутингу персоналу є адаптація до численних сучасних технологій, які дозволяють суттєво підвищити ефективність рекрутингу. Розвиток рекрутингових послуг представлений впровадженням штучного інтелекту в систему рекрутингу, автоматизацією виробництва тощо. Рекрутинг без сучасних HR технологій – явище рідкісне. Більшість великих світових компаній використовують програмне забезпечення для рекрутингу, наприклад, чат-ботів, а також різні додатки для обліку робочого часу або аналізу ефективності роботи персоналу. Таким чином, головною тенденцією розвитку рекрутингових послуг на сьогодні є діджиталізація.

Smart-рекрутинг – це комунікативна бізнес-діяльність, де саме в процесі управління інформаційними ресурсами та інформаційними потоками, використання відповідних знань та вмінь щодо комунікативних процесів

синергетично досягаються цілі підприємства щодо найму HR. Враховуючи реалії сьогодення нами згруповано існуючі інструменти Smart-рекрутингу та подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Інструменти Smart-рекрутингу

Інструменти	Характеристики
Flashрекрутинг	У цій технології вакансія сприймається як товар, який треба продати. І, відповідно, претендент і рекрутер проходять самі етапи, як і покупець із продавцем. 1. На початку визначається аудиторія, яка підходить під дану роботу та аналізовані умови праці. 2. Налаштовуються фільтри, під час яких відсіваються невідповідні кандидати. 3. Укладається правочин. Добре, якщо на цьому етапі здобувач зможе глибше дізнатися компанію, а рекрутер - зрозуміти, як людина впишеться і почуватиметься
Соціальний рекрутинг	Рекрутинг перемістився до "онлайну". Здобувачі знаходяться через вебспільноти, соціальні мережі та пости в них. Крім того, багато робітних сайтів дають можливість прив'язати до свого резюме посилання на сторінки в соціальних мережах. А інтерв'ю зі скайпу заощаджують час і кадровику, і кандидату
Чат-боти	Цей інструмент дозволяє автоматизувати певний етап рекрутингу. Наприклад, за певними критеріями відсіювати на першому етапі претендентів, пропонувати пройти тест, відповідати на запитання претендента про вакансію

Примітка. Складено автором самостійно на основі [16]

У процесі Smart-рекрутингу рекрутер може застосовувати різні методи знаходження й підбору персоналу. Пошук кандидатів відбувається за допомогою таких методів: пошук серед працівників підрозділу; опитування співробітників щодо наявності рекомендацій; розміщення оголошень у ЗМІ й Інтернеті; розміщення інформації у кадрових агентствах і центрах зайнятості; пошук спеціаліста серед випускників вузів; прямий пошук.

1.2. Технології підбору та відбору персоналу в умовах воєнного стану

Формування персоналу являє собою стратегічну систему організаційних заходів, спрямованих на залучення фахівців необхідної кваліфікації та кількості для досягнення довгострокових цілей компанії. Слід зазначити, що процес найму

є ресурсоємним, оскільки його реалізація вимагає значних витрат, тривалого часу та наявності спеціалізованого досвіду [9].

"В контексті воєнного стану традиційні механізми формування кадрового складу зазнали суттєвих трансформацій під впливом низки дестабілізуючих чинників, серед яких масові міграційні потоки, часткова мобілізація, перехід на дистанційні або гібридні моделі функціонування, а також загальне підвищення рівня невизначеності та ризиків. Ці глобальні виклики знаходять свій прямий відбиток у низці конкретних проблем управління кадрами. До проблем управління кадрами доцільно віднести: «кадровий голод» спричинений відтоком закордон частини населення працездатного віку, зростання плинності кадрів; соціальне відчуження; дискримінація на робочому місці; зниження мотивації [10].

У відповідь на ці виклики більшість українських компаній були змушені модифікувати кадрові процедури, зокрема скоротити хронологічні рамки пошуку, посилити акцент на стресостійкості та адаптивності кандидатів, а також інтегрувати інноваційні цифрові інструменти в практику рекрутингу.

Підбір персоналу як структурний елемент кадрової роботи охоплює комплекс взаємопов'язаних дій: від аналізу потреби в кадрах та моделювання робочих місць до професійного відбору та формування кадрового резерву. Цей процес справедливо вважається одним з ключових завдань служби управління персоналом, оскільки саме від якості відібраних фахівців безпосередньо залежить загальна ефективність функціонування підприємства. У цьому ключі помилки, допущені на етапі підбору, можуть мати значні матеріальні та організаційні наслідки, тоді як успішний відбір кваліфікованих працівників розглядається як стратегічно вигідні інвестиції.

Коректний вибір кандидата сприяє не лише підвищенню продуктивності та прибутковості, але й зміцненню корпоративної лояльності. Фундаментальною ланкою в даному процесі є формування адекватних критеріїв оцінки, методологічною базою для яких виступають посадові інструкції та професіограми.

На думку низки науковців, «...підбір персоналу – це система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей» [18].

Таким чином, можна резюмувати, що підбір персоналу – це цілісний процес дослідження психологічних і професійних характеристик працівника з метою встановлення ступеня його відповідності вимогам конкретної позиції. Його сутність полягає в ідентифікації серед наявних претендентів найбільш відповідного кандидата, враховуючи не лише його кваліфікацію та спеціальність, але й особистісні якості, здібності, а також стратегічні інтереси підприємства.

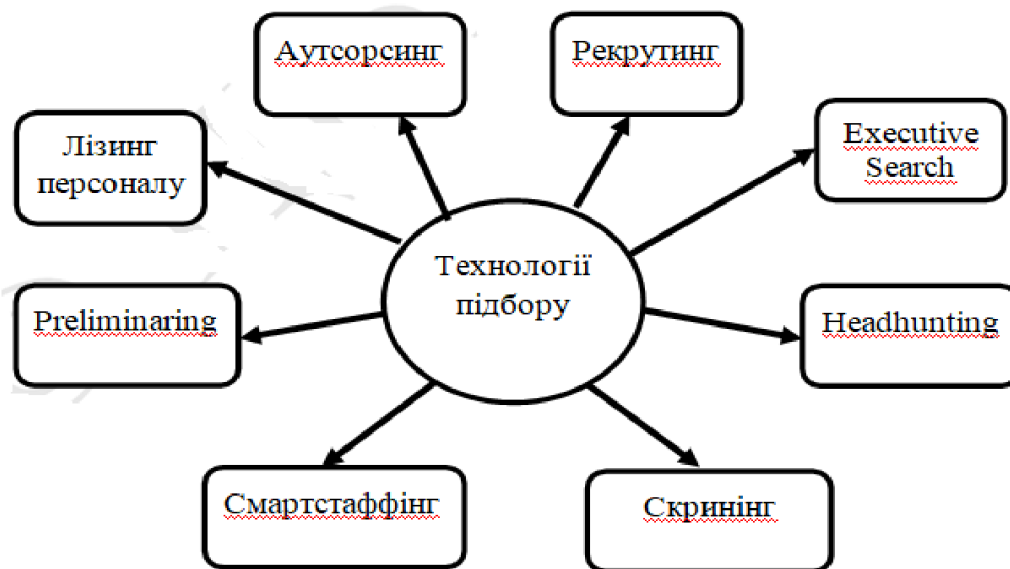


Рис. 1.3. Технології підбору персоналу

Примітка. Складено автором самостійно

Розглянемо більш детально кожен складову.

1. ExecutiveSearch. Заданою методикою підбирається персонал середньої або вищої ланки – керівники відділів, директори підприємств, топ-менеджери, CEO, а також пошук фахівці рідкісних професій. Executive Search, на відміну від рекрутингу передбачає активний пошуковий механізм навіть для пасивних кандидатів.

2. Headhunting. Дана технологія є найскладнішою і найбільш витратною. Вона передбачає «переманювання» конкретного фахівця в певній

галузі з одного підприємства до іншого.

3. Скринінг – це найшвидший і малобюджетний спосіб підбору претендентів. За цією технологією підбору персоналу кандидат оцінюється тільки по деяким формальним ознакам. Особистісні якості і психологічні особливості претендентів на посади не досліджуються.

4. Preliminary (Прелімінарінг) – це залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів і випускників закладів вищої освіти), які стануть запорукою успіху компанії в майбутньому.

5. Аутсорсинг. Компанія передає функції, які не є основою її діяльності, зовнішньому підряднику. Найчастіше за допомогою аутсорсингу вирішуються питання юридичного та бухгалтерського супроводу.

6. Лізинг персоналу. Метод підбору персоналу, за яким рекрутингові агентства оформляють договори з фахівцями, а потім направляють їх на роботу до замовника на тривалий період часу. Такий спосіб заповнення потреб в кадрах знижує витрати на персонал в компаніях з яскраво вираженою циклічністю або сезонним характером бізнесу.

7. Смартстафінг (аутстафінг) – це один із перспективних напрямів розвитку сучасних технологій підбору персоналу. Передбачає спільне використання одних і тих же співробітників різними роботодавцями через спеціальні інтернет-біржі. Роботодавець виставляє на біржі не використаний робочий час своїх співробітників і пропонує іншим компаніям задіяти його на платній основі для своїх проектів. Співробітники зберігають робоче місце у свого наймача, заробітну плату і соціальні гарантії. Роботодавець отримує плату за тимчасове використання своїх співробітників, а співробітники мають можливість розширення досвіду і отримання додаткового доходу. Зараз такий підхід до управління персоналом використовують ІТ-компанії.

Вплив воєнного стану також суттєво корегує ефективність традиційних технологій підбору. Наприклад, Headhunting, який завжди вважався найбільш результативним для залучення топ-фахівців, стикається з новими викликами:

масовий відтік спеціалістів за кордон різко звужує кадровий потенціал, а етичні аспекти «переманювання» в умовах загальної кризи посилюються. На противагу цьому, такі технології, як лізинг персоналу та смартстафінг, набувають особливої актуальності, оскільки дозволяють компаніям отримати доступ до необхідних компетенцій, не беручи на себе довгострокових зобов'язань у умовах високої невизначеності. Executive Search, у свою чергу, змушений змістити акцент з пошуку «ідеального» кандидата на пошук адаптивного лідера, здатного керувати в умовах хаосу.

"Інтеграція технологій у кадровий розвиток істотно змінила навчальні програми та ролі, але їх вплив на ефективність і доступність ресурсів залишається дискусійним. Технологічні досягнення, такі як автоматизація та штучний інтелект, можуть оптимізувати процеси, але можуть призвести до переміщення робочих місць. HR має вирішувати ці проблеми, впроваджуючи програми перенавчочок, зосереджуючись на розвитку людських навичок і сприянні адаптації" [45].

Прийняття рішення щодо ініціації підбору персоналу в умовах сучасних викликів вимагає ретельної та коректної селекції методів та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності та обґрунтованості даного процесу. Особливої актуальності це набуває в період воєнного стану в Україні, коли ринок праці зазнав суттєвих деформацій. Для організації якісного конкурсного відбору доцільним є впровадження в підрозділах служби управління персоналом автоматизованих комплексних програм, призначених для реєстрації та об'єктивної оцінки кандидатів. Завершальним етапом операції з набору кадрів виступає формування структурованої бази даних щодо претендентів на вакантні позиції.

Сутність найму завжди криється в компромісі між ідеалізованим образом бажаного працівника та реальними можливостями, що існують на ринку праці; цей баланс не досягається спонтанно. Залучення необхідних фахівців здійснюється через механізми зовнішнього та внутрішнього ринків праці [2].

Рис. 1.4. Зовнішні та внутрішні джерела залучення персоналу на підприємства

Примітка. Складено автором на основі [3]

Перевагами внутрішніх джерел залучення персоналу є можливість планування процесу залучення кадрів, низькі витрати, надання працівникам перспектив службового росту, що підвищує їх задоволеність працею, віру в себе, збереження основного складу при скороченні штатів та швидкому заповненні вакансій при звільненні посад, добре знання претендентами організації, яка забезпечує їм легку адаптацію та відомості їх самих, безболісне вирішення проблеми зайнятості та скорочення плинності кадрів.

Недоліками внутрішніх джерел залучення персоналу є мала кількість вакансій, обмежений вибір місць застосування праці, додаткові витрати на перенавчання, напруга в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції, може

виникнути сімейний тип команди, знижує активність претендентів, які не отримали бажану посаду, зберігає загальний дефіцит робочої сили.

Перевагами зовнішніх джерел залучення персоналу є можливість вибору з великої кількості кандидатів, нові робітники в компанії - нові ідеї та методи праці, зниження загальної потреби у кадрах за рахунок залучення додаткових осіб.

Недоліками зовнішніх джерел залучення персоналу є великі витрати, можливе погіршення морально-психологічного клімату серед осіб, які давно працюють, велика доля ризику через невідомість людини, погане знання новим робітником організації та потреба в тривалій адаптації.

Недоліками зовнішніх джерел залучення персоналу є великі витрати, можливе погіршення морально-психологічного клімату серед осіб, які давно працюють, велика доля ризику через невідомість людини, погане знання новим робітником організації та потреба в тривалій адаптації.

Відбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш відповідної з урахуванням кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації.

Значення професійного відбору персоналу можна охарактеризувати наступним чином – це спеціальна функція кадрового менеджменту, сутність якої полягає у виборі найкращих кандидатів на вакантні місця, і спрямована на формування такого складу персоналу, який би забезпечив найбільшу конкурентоспроможність підприємства при умові досягнення максимальної збалансованості інтересів підприємства і персоналу. Сьогодні ця функція ускладнюється необхідністю оцінювати не лише професійні якості, але й стресостійкість та адаптивність кандидатів, що стало пріоритетом для бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Загалом процес відбору персоналу можна представити у формі семи етапів, які представлені на рис. 1.5.

Отже, важливим елементом якісного кадрового забезпечення підприємства є організація продуманої системи підбору та відбору персоналу, адже від якості підбраного персоналу залежить ефективність роботи кожного з них, компанії або організації в цілому. Особливої ваги ці процедури набувають в умовах воєнного стану, який суттєво трансформував ринок праці.

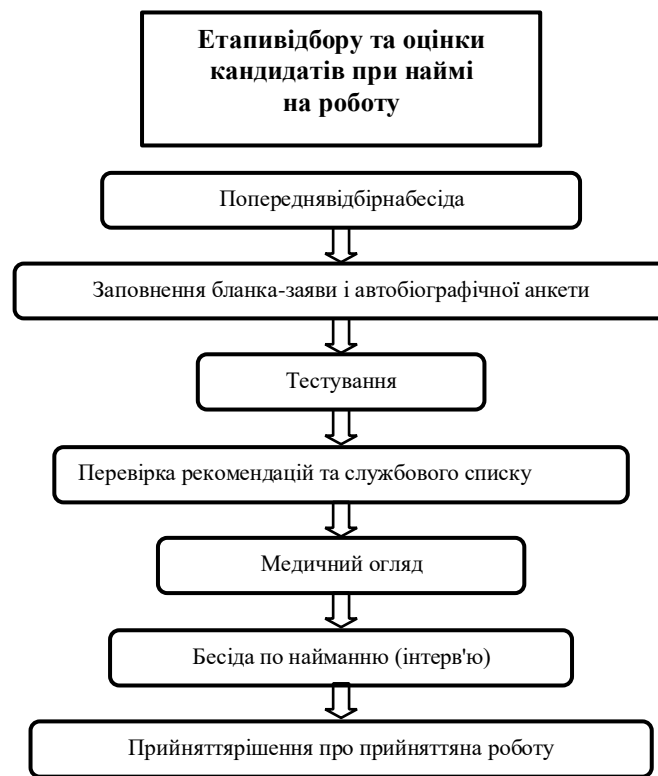


Рис. 1.5. Етапи відбору персоналу

Примітка. Складено автором самостійно на основі [19]

Його вплив вимагає від організацій принципово нового підходу до кадрової політики, зокрема посилення вимог до стресостійкості кандидатів, масового впровадження дистанційних форматів роботи та адаптації рекрутингових процедур до умов обмеженої мобільності та дефіциту кваліфікованих фахівців.

Однак, стратегічно вибудована робота з персоналом в умовах дефіциту кадрів не може обмежуватися лише їх ефективним підбором. Критично важливим елементом забезпечення стабільності підприємства стає подальший розвиток та утримання співробітників. Інвестиції в навчання, програми кар'єрного росту, підвищення гнучкості та мотивації перетворюються з витрат на

стратегічні інвестиції в збереження ключових компетенцій і мінімізацію втрат від плинності, спричиненої «кадровим голодом». Таким чином, сучасна кадрова політика має бути комплексною, поєднуючи точний підбір, постійний розвиток і продуману систему утримання персоналу.

Успіх цієї діяльності визначається здатністю організації не лише адекватно оцінити професійні якості кандидата, але й врахувати його гнучкість та адаптивність, інтегрувавши автоматизовані інструменти для підвищення об'єктивності та ефективності відбору в умовах невизначеності. Таким чином, стратегічно вибудований підбір персоналу, що враховує нові реалії воєнного часу, перетворюється з адміністративної функції на ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності та виживання бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ВІКОНЕНКО»

2.1. Оцінка діючої системи підбору персоналу на ТОВ «ВІКОНЕНКО»

ТОВ «ВІКОНЕНКО» розпочали свою діяльність у 2004р., коли Володимир Чарнош розпочав підприємницьку діяльність під торговою маркою «Галактика комфорту». Вже сьогодні компанія «Вікна Perfect» надає широкий асортимент віконних профілів для квартир, котеджів, заміських будинків. В асортименті присутні як стандартні вікна, так і нестандартні. Можливе виготовлення вікон різних форм і розмірів. Компанія пропонує більше 1500 склопакетів різних параметрів, що здатні задовольнити будь-які потреби. За увесь час роботи виготовлено більш ніж 500 тис. віконних та дверних конструкцій, більш ніж третина з яких нестандартні та виготовлені за індивідуальними проектами. Хронологія розвитку товариства та паралельне формування бренду подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Хронологія розвитку ТОВ «ВІКОНЕНКО»

Період	Віхи розвитку
2006р.	Запуск власного виробництва віконних та дверних конструкцій ПВХ. Того ж року розпочато співпрацю з компанією Міропласт
2009 - 2012рр.	Організація збільшувала виробничі потужності, закупівля автоматичної лінії з різання скла, закупівля устаткування для ламінування односторонніх верстатів, розширення виробничих цехів та складських приміщень
2009р.	Розпочато співпрацю з компанією Winkhaus, а також у 20012 розпочато співпрацю з компанією Profine
2013р.	Запуск логістичного підходу Just In Time
2015р.	Введення в експлуатацію нового цеху нетипових конструкцій.
2016р.	Створення автоматизованого цеху Perfect
2018 р.	Формування розгалуженої мережі представництв та дилерів в Україні також створення та просування франшизи
2019р.	Розпочато співпрацю з одним із найбільших у світі виробників пластикового профілю для виготовлення віконних і дверних конструкцій VEKA

Примітка. Складено самостійно

Сьогодні їх мета - задовольняти високі вимоги замовників вікон, виготовляти багато, швидко, гнучко і відмінно!

Організаційна структура ТОВ «Віконенко» вибудована за лінійно-функціональним принципом, що поєднує централізацію стратегічного управління з чіткою функціональною спеціалізацією підрозділів та відображена на рис. 2.1.

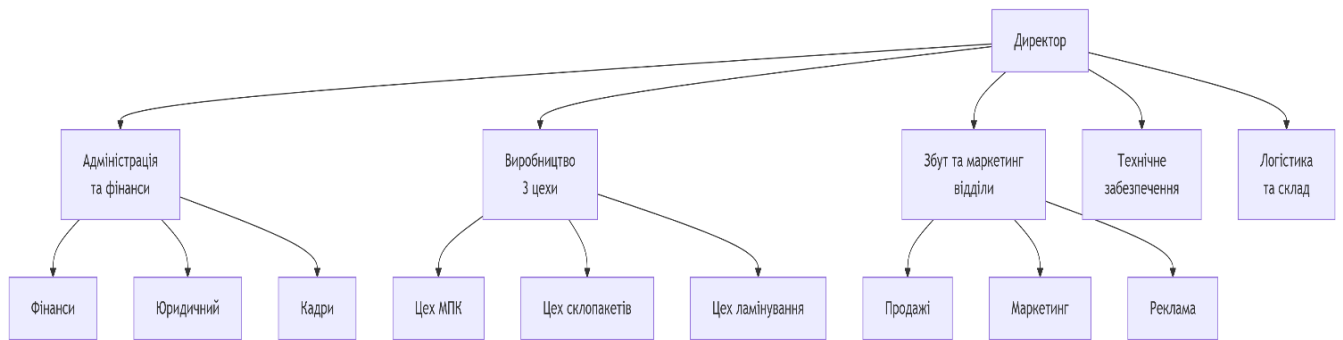


Рис.2. 1. Організаційна структура ТОВ «ВІКОНЕНКО»

Примітка. Складено автором на основі штатного розпису ТОВ «ВІКОНЕНКО»

В основі даної моделі лежить раціональне розмежування повноважень між виробничими, комерційними та адміністративними блоками, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень та ефективне використання ресурсів.

Діюча організаційна структура відображає технологічну послідовність повного циклу виробництва металопластикових конструкцій – від планування та матеріального забезпечення до виготовлення та збуту готової продукції. Важливою перевагою організаційної структури ТОВ «ВІКОНЕНКО», на наш погляд, є її модульність, яка дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та масштабувати виробничі потужності без істотної реорганізації. Високий рівень спеціалізації підрозділів, поєднаний із централізованим координаційним центром у особі директора, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації витрат, покращення якості продукції та гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища.

Завдяки ефективній роботі кадрової служби усі підрозділи ТОВ «ВІКОНЕНКО» активно комунікують між собою та знаходяться в стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Кадрова служба ТОВ «ВІКОНЕНКО» є структурним підрозділом, що інтегрований у загальну систему управління підприємством та формується з чотирьох фахівців різного профілю: двох менеджерів з персоналу, організатора з персоналу та інспектора з військового обліку. Менеджери з персоналу здійснюють стратегічне планування розвитку людського капіталу, що включає аналіз кадрового потенціалу, прогнозування потреби у персоналі, розробку систем мотивації та стимулювання, організацію навчальних програм і тренінгів, формування корпоративної культури та управління трудовими відносинами.

Організатор з персоналу зосереджений на оперативній роботі: веденні повного циклу кадрового діловодства, документальному супроводі прийому, переведення та звільнення працівників, обліку трудових книжок, оформленні відпусток, лікарняних та інших видів відсутності, а також адміністративному забезпеченні діяльності персоналу.

Інспектор з військового обліку забезпечує дотримання спеціальних вимог законодавства у сфері мобілізаційної підготовки, веде персональний облік військовозобов'язаних, своєчасно надає відомості до територіальних центрів комплектування та здійснює інші заходи з підтримки обороноздатності підприємства.

Така диференційована структура кадрової служби дозволяє комплексно вирішувати завдання як стратегічного управління людськими ресурсами, так і оперативного адміністративного супроводу, що є особливо актуальним для виробничого підприємства з чисельністю персоналу понад 80 осіб. Фахівці служби забезпечують ефективну взаємодію між структурними підрозділами, сприяють оптимізації кадрових процесів, розробляють програми адаптації та розвитку персоналу, а також формують сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, що в цілому сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Станом на III квартал 2025 року штатний розпис ТОВ «ВІКОНЕНКО» передбачає 80 штатних одиниць, що свідчить про стабілізацію кадрового потенціалу підприємства порівняно з попередніми періодами. Особливістю

кадрового складу є чітка відповідність структури персоналу виробничому профілю підприємства – 68% працівників зайняті у виробничих підрозділах (цехи металопластикових конструкцій, склопакетів та ламінування), що обумовлює переважання чоловіків у загальній структурі. Адміністративно-управлінський персонал становить 18% від загальної чисельності, а допоміжні підрозділи (логістика, транспорту, охорона, господарська служба) – 14%. Географічний розподіл персоналу через наявність регіональних менеджерів із збуту (22 особи) свідчить про розвинену мережу збуту продукції по всій території України. Кадрова політика підприємства формується під впливом сучасних викликів, зокрема мобілізаційних процесів та міграційних тенденцій, про що свідчить включення до штатної розкладки посади інспектора з військового обліку.

Структурний аналіз показує, що підприємство демонструє здатність до адаптації в умовах ринкових реалій, зберігаючи при цьому збалансованість між виробничими, комерційними та адміністративними функціями (див. табл. 2.2).

Аналіз кадрового складу ТОВ "ВІКОНЕНКО" демонструє, на наш погляд, характерну для виробничого підприємства динаміку: переважання чоловіків у загальній структурі персоналу (70%), що обумовлено технологічними особливостями виробничих процесів у цехах металопластикових конструкцій та склопакетів. Віковий розподіл із домінуванням працівників у групі 26-35 років (40%) свідчить про оптимальне поєднання досвіду та робочого потенціалу, тоді як розподіл за освітнім рівнем із практично рівним співвідношенням фахівців з вищою (47%) та середньою освітою (53%) відображає збалансованість між керівними, інженерно-технічними та виробничими кадрами.

Таблиця 2.2

Кількісний та якісний склад працівників станом на лютий 2024 року

Класифікація	Чоловіки	Жінки	Всього
Загальна кількість	56	24	80
Вік			
18-25 р.	8	4	12

26-35 р.	22	10	32
36-45 р.	16	8	24
46-60 р.	10	2	12
Структура зайнятості			
Виробничий персонал	40	14	54
Адміністративно-управлінський персонал	8	6	14
Допоміжний персонал	8	4	12

Примітка. Складено автором на основі штатного розпису ТОВ «ВІКОНЕНКО»

Географічний аспект зайнятості, зокрема наявність 22 регіональних менеджерів зі збуту, вказує на розгалужену мережу реалізації продукції та адаптацію підприємства до регіональних ринкових умов.

На ТОВ «ВІКОНЕНКО» використовують як і зовнішній так і внутрішній метод підбору персоналу. Внутрішній підбір персоналу на наше переконання, є хорошою стратегією найму, яка приносить бізнесу як очевидні, так і менш очевидні переваги. Компанія може заощадити час і гроші, наймаючи працівників, які вже пройшли адаптацію та навчання. Щоб оцінити внутрішній потенціал в компанії спостерігають за працівниками, які демонструють чудові здібності, мають високу мотивацію та якості лідерства. Крім того, внутрішній підбір ТОВ «ВІКОНЕНКО» охоплює і створення внутрішньої системи оголошень про вакансії та можливостей для кар'єрного росту.

Також інвестування в навчання та розвиток сприяє підвищенню кваліфікації співробітників та готовності їх до зайняття нових позицій. За період впровадження нової кадрової політики (2022-2024 рр.) ТОВ «ВІКОНЕНКО» реалізувало комплексний підхід до формування персоналу, що поєднував внутрішній розвиток із зовнішнім підбором. Завдяки програмам внутрішнього ротації та кар'єрного розвитку було підвищено двох менеджерів зі збуту до позицій регіональних керівників, а також переведено інженера-технолога на посаду начальника відділу матеріально-технічного забезпечення. Паралельно, через механізми зовнішнього рекрутингу, було залучено вісім операторів

виробничих дільниць для цехів металопластикових конструкцій та склопакетів, чотирьох водіїв автотранспортних засобів для відділу логістики, а також двох інженерів-конструкторів для відділу планування виробництва. Для пошуку нових співробітників ТОВ «ВІКОНЕНКО» активно використовує сучасні онлайн-інструменти, зокрема професійні джоб-сайти, що дозволяє ефективно закривати вакансії та заощаджувати ресурси. Існує безліч стратегій зовнішнього підбору персоналу, які організації можуть використовувати для залучення та відбору нових співробітників. На ТОВ «ВІКОНЕНКО» використовуються найбільш поширені методи. Джоб-сайти дозволяють роботодавцям розміщувати вакансії, які потенційно можуть переглянути мільйони кандидатів. Це дозволяє залучити більше кандидатів на вакансії, що збільшує ймовірність того, що правильний кандидат буде знайдений. Використання цих веб-сайтів дозволяє роботодавцям заощадити час і ресурси, які вони б витратили на традиційні методи пошуку кандидатів, такі як оголошення в газетах або прямий пошук.

Для пошуку кандидатів компанія активно використовує провідні українські платформи, зокрема Work.ua та Robota.ua, а також міжнародну професійну мережу LinkedIn та спеціалізований рекрутинговий сервіс HH.ua (HeadHunter), що дозволяє охопити різноманітні категорії спеціалістів та оптимізувати процес підбору.

Для аналізу успішного заповнення вакансії використовуються такі показники: час заповнення вакансії як період часу, який проходить між оголошенням вакансії та прийняттям на роботу нового співробітника. Цей показник можна обчислити, поділивши загальну кількість вакансій за цей період часу на загальну кількість вакансій, які були заповнені. Ефективність процесу відбору (Евп) - це відношення кількості кандидатів, які успішно пройшли всі етапи рекрутингу та були прийняті на роботу, до загальної кількості кандидатів, які подали заявки на певну посаду. Показник привабливості організації (Ппо) демонструє відношення кількості кандидатів, які прийняли ваші пропозиції про роботу, до загальної кількості кандидатів, яким були зроблені пропозиції. Середні витрати на найму персоналу (Внп) показують середню суму грошових

коштів, яка була витрачена на найму нових працівників. Для його розрахунку потрібно об'єднати всі витрати, пов'язані з процесом найму, такі як реклама вакансії, оплата послуг рекрутерів, витрати на участь у ярмарках вакансій, інтерв'ю та тестування кандидатів, а також інші адміністративні витрати, і поділити їх на кількість працівників, які були наймані протягом цього періоду. Ефективність випробувальної програми терміну (Евт) показує, скільки нових співробітників успішно пройшли випробувальний період і продовжили працювати в організації. Використання цього інструменту дозволяє оцінити, наскільки добре працює програма випробувального строку та чи відповідає робота компанії очікуванням нових співробітників. Чисельність нових працівників, прийнятих на постійну роботу, порівняно з кількістю нових працівників, які успішно пройшли випробувальний термін. Ефективність роботи менеджера (Ерм) з підбору персоналу можна оцінити за допомогою різноманітних показників. Показник заповнення вакансій є індикатором відношення кількості вакансій, які були успішно заповнені, до загальної кількості вакансій, які були відкриті.

ТОВ «ВІКОНЕНКО» демонструє здатність ефективно адаптувати кадрову політику до сучасних викликів, поєднуючи традиційні методи внутрішнього розвитку персоналу з інноваційними інструментами зовнішнього рекрутингу. Створена система управління людськими ресурсами дозволяє не лише оперативно закривати поточні потреби у кваліфікованих фахівцях, але й формувати стратегічний кадровий резерв, що є вирішальним чинником конкурентоспроможності у умовах динамічної трансформації ринку праці, дефіциту висококваліфікованих спеціалістів та необхідності адаптації до нових економічних реалій.

2.2. Моніторинг дієвості моделі робочого місця маркетолога ТОВ «ВІКОНЕНКО»

Для практичної перевірки ефективності системи підбору було розроблено та впроваджено науково обґрунтовану модель робочого місця маркетолога для ТОВ «ВІКОНЕНКО». Метою моніторингу було визначити, наскільки комплексне використання п'ятнадцяти компонентів сприяє підвищенню якості підбору персоналу, скороченню термінів закриття вакансії та зростанню задоволеності працівників своєю роллю. Компоненти здійснюваного нами моніторингу ефективності системи підбору персоналу подано у таблиці 2.3.

Створення науково обґрунтованих моделей робочих місць є важливим кроком у вдосконаленні системи підбору персоналу. П'ятнадцять компонентів моделі, які включають якісні та кількісні характеристики робочого місця, дають глибоке розуміння вимог і потреб компанії. Запровадження єдиного підходу до оцінки, наймання та розстановки персоналу забезпечить прозорість і єдність у процесі управління персоналом. За допомогою анкет і психологічних тестів можна отримати повну інформацію про працівників і їхні можливості.

Крім того, модель враховує соціальні та матеріальні потреби, особистість, здоров'я та професійні якості працівників. Це сприяє тому, щоб працівники могли розвиватися та бути задоволені своєю роботою.

Таблиця 2.3

Компоненти моніторингу ефективності системи підбору персоналу

1.	Людські ресурси включають трудову книжку, характеристику, автобіографію та копію документа про освіту
2.	Досвід роботи: життєвий, виробничий, державний, громадський визначається шляхом анкетування та інтерв'ю
3.	Професійні компетенції, що виявляються в процесі ділових ігор та програмами контролем знань
4.	Професійні вміння - це набір навичок управління, які може виконувати працівник. Виявляються за допомогою інтерв'ю та практичних занять.
5.	Особисті прикмети: сукупність позитивних і негативних якостей працівника, визначених соціологічним опитуванням

6.	Психологія особистості: психологічне тестування працівника визначає його характер, темперамент, інтелект і мотивацію
7.	Здоров'я і працездатність з медичною діагностикою: здоровий, практично здоровий або хворий
8.	Рівень кваліфікації визначається освітою, підвищенням кваліфікації та отриманою спеціальністю
9.	Службова кар'єра формується на основі оцінки потенціалу працівника та його бажання просунутися в кар'єрі
10.	Хобі (захоплення): визначаються шляхом інтерв'ю, спостережень і анкетування
11.	Згубні звички та недоліки: пристрасть до алкоголю та куріння, серед інших. Виявляються за допомогою спостережень, соціологічних опитувань і анкетування
12.	Організація праці включає приміщення, технічні засоби та перевезення. встановлюються шляхом опитування працівників і стандартів організації робочого місця
13.	Оплата праці: зарплата, премії та винагороди встановлюються відповідно до штатного розкладу та середнього доходу працівників у регіоні
14.	Соціальні блага: путівки, фірмовий одяг, харчування тощо визначаються шляхом опитування працівників і на основі середніх виплат з фонду соціального розвитку
15.	Соціальні гарантії включають страхування життя, пенсію, допомогу з непрацездатності та допомогу у разі звільнення. Вони визначаються відповідно до державних стандартів

Примітка. Складено на основі [41]

Як приклад пропонуємо проаналізувати професійну модель робочого місця маркетолога ТОВ «ВІКОНЕНКО» (див. табл.2.4.) Базуючись на пунктах, які були розглянуті в моделі робочого місця маркетолога, можна скласти наступний портрет ідеального кандидата.

Сформована на основі комплексна модель ідеального кандидата на посаду маркетолога демонструє значний потенціал для підвищення ефективності процесів управління персоналом.

Таблиця 2.4.

ПРОФЕСІЙНА МОДЕЛЬ РОБОЧОГО МІСЦЯ

Елемент	Характеристики	Ваговий коефіцієнт
1. Біографічні дані	ППП, дата народження (вік), стать, адреса, освіта, контактні дані	
2. Досвід працівника	Перелік робочих місць, особисті досягнення, здобуті навички та знання	
3. Професійні знання	Знання маркетингових концепцій, знання брендування, здатність виявляти та реагувати на нові	

	тренди, знання процесів автоматизації маркетингу, розуміння принципів онлайн-торгівлі.	
4. Професійні вміння	вміння аналізувати маркетингові дані, здатність генерувати нові та цікаві ідеї, здатність швидко адаптуватися до змін в ринковому середовищі, вміння працювати в команді.	
5. Особистісні якості	Стресостійкість, творчість, комунікабельність, організованість, гнучкість, уважність до деталей, відповідальність.	
6. Психологія особистості	тип темпераменту, інтелектуальні здібності, стимули та мотиви, емоційний інтелект	
7. Здоров'я і працездатність	Фізичне та психічне здоров'я, здатність до продуктивної роботи,	
8. Рівень кваліфікації	Ступінь бакалавра, магістра або доктора наук у галузі маркетингу або пов'язаних галузях, додаткова освіта та професійна сертифікація	
9. Службова кар'єра	Перелік попередніх робочих місць та посад, амбіції маркетолога, урахування результатів роботи маркетолога	
10. Хобі (захоплення)	Творчість, спорт, література	
11. Шкідливі звички й недоліки	-	
12. Організація праці	Стандарти робочого місця, відкрита система комунікації.	
13. Оплата праці	27тис. гривень +премію за охоплення та залучення аудиторії	
14. Соціальні блага	медичне страхування, харчування, спортивні та культурні заходи, фінансова підтримка	
15. Соціальні гарантії	Страхування, пенсійна програма, пільги, компенсації, соціальні програми, консультативна підтримка	

Примітка. Складено самостійно

Систематизація вимог за п'ятнадцятьма ключовими параметрами дозволяє перейти від суб'єктивних оцінок до об'єктивного аналізу професійних та особистісних якостей претендентів.

Найбільшу прогностичну цінність має поєднання формальних критеріїв (освіта, сертифікати, досвід роботи) з індивідуальними характеристиками (креативність, аналітичні здібності, стресостійкість). Особливо варто відзначити значення мотиваційного компоненту та здатності до постійного професійного розвитку, що є критично важливим у динамічній сфері маркетингу.

На наше переконання, така модель може служити ефективним інструментом не лише для відбору персоналу, але й для формування кадрового резерву,

планування розвитку співробітників та побудови цілісної системи управління талантами в організації. Її практична цінність полягає в комплексності підходу, що забезпечує гармонійне поєднання інтересів організації та індивідуальних особливостей працівників.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКТУРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Виклики зовнішнього і внутрішнього середовища як детермінанти необхідності застосування інноваційних технологій рекрутингу персоналу

З розвитком інформаційних технологій багато методів відбору персоналу, що непорушно існували багатьох років, виявляються малоефективними, а бізнес, що спирається на команду, побудовану у такий спосіб, не конкурентоздатним.

Особливо це стало помітним в умовах воєнного стану, коли традиційні підходи до рекрутингу потребують суттєвої адаптації до нових реалій. До традиційних методів підбору персоналу відносяться аналіз резюме, телефонне інтерв'ю, аналіз анкет, тестування, співбесіда і інші. Тому сьогодні можна виділити декілька трендів у сфері підбору персоналу. Одним їх трендів являється найм людей за талант і компетенції, а не за досвід в конкретній сфері. Чітке визначення компетенцій, які необхідно оцінити, концентрація на фактах, ведення записів під час інтерв'ю і ретельна перевірка даних після закінчення інтерв'ю допоможуть підвищити валідність оцінки кандидатів. Одним із інструментів автоматизації процесу підбору персоналу є відео- резюме. Багато працедавців вважають, що людям творчих професій і працюючих у сфері "людина - людина", відео- резюме може допомогти виділитися з безлічі кандидатів. Мета створення відеорезюме - притягнути увагу працедавця своєю креативністю і неординарністю.

Ще одним із нових методів є стрес-інтерв'ю, що набуває актуальної прагматичності, враховуючи воєнні виклики сьогодення. Цого іноді називають шоковим, оскільки метою стресового інтерв'ю є визначити стресостійкість кандидата. Відповідно необхідність його використання може бути виправдана при підборі працівників на певні вакансії: касири, операціоністи у банках, пожежники, співробітники міліції, і навіть фахівці з персоналу.

Temporary staffing - набір персоналу на короткостроковий період (зазвичай до трьох місяців). "Найчастіше ця послуга затребувана при проведенні маркетингових заходів або виконанні невеликих проектів. Підбір фахівця проводить рекрутингове агентство, і воно ж несе відповідальність за співробітника"[6].

В умовах воєнного стану, на наш погляд, ця модель набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до мінливих умов. Завдяки temporary staffing компанії можуть оперативно закривати поточні потреби в кадрах без довгострокових зобов'язань. Це особливо важливо в період нестабільності, коли важко прогнозувати робоче навантаження.

Методом підбору персоналу, при якому немає необхідності розробляти стратегію якісного підбору кадрів є лізинг персоналу. Лізинг персоналу можна розглядати як форму тимчасового залучення персоналу з боку. За нашими спостереженнями, цей метод вигідно використати, оскільки компанія уникає тривалої і витратної процедури пошуку фахівців, зменшуються адміністративні і тимчасові витрати по веденню кадрового діловодства, бухгалтерського обліку, складанню звітності, "орендуючи" фахівця через агентство, працедавець знімає з себе зобов'язання по соціальних гарантіях перед співробітником при звільненні. Але певна міра ризику при лізингу персоналу існує. Наприклад, переплата агентству за послуги, що надаються, ризик прийому в лізинг не чесного, неблагонадійного співробітника, не лояльне відношення персоналу по відношенню до політики компанії, керівництва і т. д.

Ще одним інноваційним інструментом в підборі персоналу є "Робот-рекрутер Віра". Робот Віра може за декілька хвилин зробити вибірку з 5 джоб-сайтів за вимогами рекрутера, за допомогою сучасних технологій. Віра може дзвонити кандидатам і розпізнавати їх мову, а також відправити усім кандидатам на пошту опис вакансії і провести з ними відео-співбесіду. Після виконаної роботи робот видає звіт з вибіркою кандидатів, яких зацікавила пропозиція і які підходять за формальними вимогами. Використання цього інструменту дозволить заощадити час рекрутера в разі. І рекрутеру варто працювати вже із зацікавленими кандидатами. Не варто забувати про можливі ризики, на жаль, робот не може по телефону замотивувати кандидата на вакансію. На наш погляд, такий інструмент доцільно використати саме з тими вакансіями, коли є дуже велика вибірка кандидатів або є багато формальних вимог.

У центрі технологій III в рекрутингу лежить концепція обробки великих обсягів даних (Big Data), яка стає можливою завдяки здешевленню обчислювальних потужностей і розвитку хмарних платформ. BigData (чи великі дані) охоплює значну кількість готових до обробки даних, аналіз яких дає результат в зрозумілій нам формі. "Для бізнесу важливо, щоб результат допоміг вирішити конкретне бізнес-завдання. Принципово тут те, що ці дані неможливо

обробити вручну. Алгоритми машинного й глибинного навчання дозволяють знаходити приховані патерни в резюме та оцінювати вірогідність успішної адаптації кандидата на основі поведінкових і текстових характеристик" [43].

Безсумнівно, що в найближчому майбутньому аналітика стане невід'ємною частиною HR-процесів. Однак на сьогодні більшість рекрутингових агентств продовжують працювати з класичними базами даних, які містять лише статичну інформацію. Як приклад, програмне забезпечення E-staff, яке широко використовується для зберігання інформації про проекти та історію роботи з кандидатами, не має функціоналу для автоматичного аналізу даних. Це призводить до того, що консультанти змушені виконувати трудомістку ручну роботу: відбір кандидатів, оцінку їх компетенцій, формування звітів та аналітики для клієнтів. Як зазначають Могильна Л.М., Орехова А.І. та Хромушина Л.А., "...цифровізація дозволяє мінімізувати ризик людської помилки та звільнити фахівцям час для вирішення важливіших питань, дозволяючи більш ефективно використовувати знання та навички персоналу у вирішенні бізнес-завдань" [21].

Саме тому сучасні рекрутингові агенції все частіше впроваджують AI-інструменти, які автоматизують рутинні операції та забезпечують глибокий аналіз даних, перетворюючи статичну інформацію в цінні інсайти для прийняття стратегічних рішень у сфері управління талантами.

Онлайн-тестування є ще одним із інструментів первинної оцінки кандидатів, який дозволяє оцінити за заданими критеріями відбору, це можуть бути знання, здібності, мотивація кандидата і так далі. Найчастіше від клієнтів агентства є така важлива вимога до кандидатів як професійні знання. Найзручніший і максимально валидний спосіб оцінки - це тестування. Для заощадження часу і консультанта, і кандидата ми пропонуємо перенести процес тестування в режим онлайн. Немає необхідності запрошувати кандидатів в офіс для заповнення тесту вручну, коли він може це зробити в слушний для нього час і в комфортному місці. Онлайн-тест можливо створити через платформу Google за допомогою Форм Google, що дає можливість створювати онлайн-тести швидко, доступно та без додаткових фінансових витрат. Такий підхід не лише

підвищує ефективність оцінювання, але й робить процес відбору більш гнучким і адаптованим до сучасних умов.

Водночас кожна з технологій має власні обмеження та потенційні ризики, що потребує їх обережного та зваженого використання з урахуванням специфіки діяльності організації. Аналіз актуальних трендів рекрутингу засвідчує, що оптимальним є поєднання технологічних інструментів із гнучкими організаційними підходами, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на зовнішні виклики. Трансформація процесів підбору персоналу в умовах воєнного стану визначає нові особливості застосування інноваційних технологій, що зумовлює потребу в подальших ґрунтовних наукових дослідженнях.

3.2 Особливості використання інноваційних технологій рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану

Війна змінює не лише політичну чи економічну реальність, оскільки вона трансформує спосіб, у який люди працюють, взаємодіють і будують професійне життя. У цих умовах рекрутинг, покликаний забезпечувати організації необхідними фахівцями, набуває особливої важливості. Воєнний стан став точкою, у якій традиційні методи добору персоналу виявилися недостатньо гнучкими, а інноваційні технології життєво необхідними. Сьогодні саме вони дозволяють підтримувати роботу підприємств, лікарень, ІТ-компаній, громадського сектору і всіх тих, хто продовжує працювати, попри ризики та невизначеність.

Однією з найпомітніших трансформацій стало масове впровадження дистанційних форматів рекрутингу. Онлайн-інтерв'ю, асинхронні відеоспівбесіди та цифрові платформи замінили офлайн-зустрічі, які часто є неможливими через безпекові обмеження. Ці інструменти не лише гарантують безпеку учасників, а й розширюють географію пошуку талантів: рекрутери отримують доступ до кандидатів, які вимушено переїхали або перебувають за кордоном. Таким чином, технології стають мостом між роботодавцями й фахівцями, незалежно від їхнього місця перебування.

Значну роль відіграє і штучний інтелект. Системи автоматичного відбору резюме, чат-боти для первинного скринінгу та алгоритми оцінювання навичок допомагають роботодавцям економити час у період, коли кожна хвилина може бути критично важливою. Крім того, автоматизація мінімізує вплив людського фактора, що є цінним у стресових ситуаціях, притаманних воєнному часу. Водночас інноваційні технології не замінюють людину, оскільки вони лише доповнюють її, звільняючи HR-фахівців від рутинних завдань і дозволяючи зосередитися на співпраці, підтримці та мотивації кандидатів.

Не менш важливою є поява нових каналів комунікації. Соціальні мережі, професійні спільноти та тематичні Telegram-канали стали невід'ємною частиною рекрутингових стратегій. У період, коли інформація поширюється швидко, а ситуація в країні змінюється щодня, саме такі платформи дають змогу оперативно реагувати на потреби ринку та знаходити необхідних фахівців буквально у режимі реального часу.

Втім, використання інноваційних технологій, на наш погляд, не позбавлене викликів. Технічні перебої через обстріли чи блекаути, проблеми із доступом до інтернету, підвищені ризики кібератак суттєво ускладнює процес онлайн-найму. Крім того, психологічний стан кандидатів часто потребує особливо тактовного підходу, адже війна залишає свій відбиток на кожному. Тому сучасний рекрутер має бути не лише технічно підкованим, а й гуманним, уважним та емпатійним.

Війна прискорила цифровізацію рекрутингу, перетворивши її з тренду на необхідність. І саме цей досвід показує, що навіть у найскладніших обставинах технології можуть стати інструментом підтримки, розвитку та надії на майбутнє.

Повномасштабна війна радикально змінила ринок праці України. "Міжнародна організація праці повідомляє, що внаслідок війни в Україні було втрачено майже 5 мільйонів робочих місць" [46].

Ця криза зайнятості була викликана двома ключовими факторами – масовою міграцією населення та мобілізацією до Збройних Сил. Як зазначають Пак Н.Т. та Фоліш М.Т., "...війна скоротила вітчизняний ринок праці, адже за кордон виїхало більше 8 мільйонів наших співгромадян. Переважно це жінки, діти та люди похилого віку. Ще сотні тисяч українців та українок долучилися до армії, щоб зі зброєю в руках відбивати ворожу навалу"[29].

Це безпрецедентне скорочення трудового потенціалу поставило перед ринком праці низку критичних викликів (див. рис. 3.1).

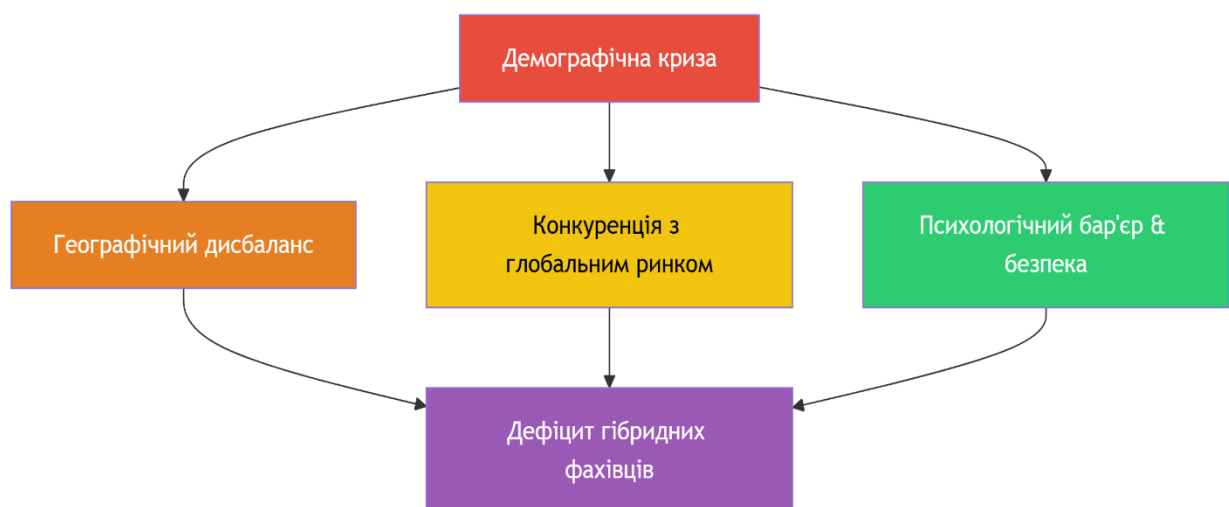


Рис. 3.1. Піраміда проблем сучасного рекрутингу в Україні

Примітка. Складено самостійно на основі [33]

Сьогодні українські рекрутери працюють в умовах глибокої структурної дисфункції, спричиненої наступними ключовими факторами:

1. "Демографічна та географічна криза. Фундаментальною проблемою став «кадровий голод», зумовлений двома потоками: масовою еміграцією

(понад 8 млн громадян, переважно жінок, дітей та людей похилого віку) та мобілізацією сотень тисяч працездатних громадян до Збройних Сил. Це не лише звужує «воронку» кандидатів, але й порушує гендерно-вікову рівновагу, створюючи гостру нестачу в окремих професійних категоріях.

2. Внутрішня міграція та децентралізація талантів. Мільйони внутрішньо переміщених осіб активізували ринок праці західних регіонів, однак створили значний дисбаланс між пропозицією та попитом. Класичні інструменти рекрутингу, орієнтовані на локальні ринки, втрачають ефективність, що вимагає розробки країнських та гнучких стратегій пошуку.
3. Психологічний бар'єр та пріоритет безпеки. Для кандидатів пріоритетом стало не лише фінансове забезпечення, але й комплекс безпекових гарантій: наявність укриттів, стабільне енергопостачання, можливість дистанційної роботи під час тривоги, підтримка психологічного здоров'я. Компанії, що не можуть запропонувати чіткий план безпеки, втрачають конкурентоспроможність на ринку праці, незалежно від рівня зарплатні.
4. Конкуренція з іноземними роботодавцями. Кваліфіковані фахівці, особливо в ІТ та технічних спеціальностях, отримали доступ до глобального ринку праці. Вітчизняним компаніям доводиться конкурувати не лише між собою, але й з європейськими та північноамериканськими роботодавцями, що пропонують політичну стабільність та часто вищі доходи.
5. Специфікація вакансій та нові навички. Війна сформулювала попит на нові професії та компетенції. Зросла потреба в кібербезпеці, логістиці в умовах невизначеності, кризовій комунікації та психологічній підтримці. Одночасно, з'явився запит на «гібридних» фахівців, здатних виконувати розширений функціонал через скорочення штату та необхідність мультизадачності.
6. Обмеження бюджетів та зміни в умовах праці. 39% компаній повідомили про замороження бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу" [29].

У такий спосіб звужуються можливості рекрутерів щодо ефективного залучення кваліфікованих фахівців. Додатково, у період дії воєнного стану тривалість робочого часу може бути подовжена, що формує окремий виклик під час узгодження умов праці з потенційними кандидатами.

У сукупності ці чинники формують комплекс викликів, що по-різному проявляється у діяльності Українського бізнесу. В умовах повномасштабної війни ТОВ «ВІКОНЕНКО» стикається з кризою в рекрутингу, що загрожує як операційній стабільності, так і стратегічному розвитку підприємства. Аналіз кадрового складу виявляє критичну залежність від чоловічого персоналу (70%).

В поточних умовах формується тривожна тенденція: технологічно орієнтоване виробництво металопластикових конструкцій втрачає ключових фахівців через мобілізацію та міграцію. Гендерна диспропорція обмежує можливості швидкого закриття вакансій. Хоча вікова структура з переважанням працівників 26-35 років (40%) традиційно вважалася оптимальною, саме ця категорія найбільш вразлива до мобілізаційних процесів, що створює кадровий "розрив" у найпродуктивнішому віці.

Географічна структура підприємства з розгалуженою мережею з 22 регіональних менеджерів, яка раніше була конкурентною перевагою, тепер ускладнює кадрове планування через:

- внутрішню міграцію кваліфікованих кадрів до безпечніших регіонів,
- відмінності в ринкових умовах та безпековій ситуації між регіонами,
- ускладнення координації навчання та адаптації персоналу.

Проблема поглиблюється конкуренцією з іноземними роботодавцями, які активно переманюють технічних фахівців з досвідом роботи на виробництві. Крім того, психологічний бар'єр проявляється у вимогах кандидатів до гарантій безпеки, що для виробничого підприємства з фіксованими потужностями є особливо складною задачею.

В умовах сучасних викликів, зумовлених впливом воєнного стану на ринок праці, ТОВ "ВІКОНЕНКО" потребує трансформації підходів до управління персоналом. Першочерговими напрямками реформування мають стати розробка

гнучких моделей зайнятості, що поєднують офісний, віддалений та гібридний формати роботи, особливо для регіональних менеджерів та адміністративних працівників.

Не менш важливим є впровадження цілеспрямованих програм перекваліфікації, спрямованих на залучення жінок до технічних спеціальностей. Що дозволить сформувати внутрішній кадровий резерв для оперативного закриття ключових позицій.

Стратегічним імперативом виступає розробка спеціалізованих механізмів інтеграції демобілізованих військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб, що володіють технічним досвідом.

Найбільш перспективним рішенням для подолання рекрутингових викликів виступає впровадження інтелектуальної платформи прогнозу аналітики. Поєднання бази даних кандидатів та аналітичного інструменту моніторингу ринку праці. Дана система забезпечує автоматизований збір кандидатів із понад 20 джерел, із подальшою фільтрацією за технічними спеціальностями виробничого профілю. Особливу цінність становить модуль прогнозу аналітики. Він здатний ідентифікувати регіони з найвищою концентрацією потрібних фахівців, оцінити ризик втрати ключових співробітників та визначити оптимальні канали пошуку для кожного регіону. Інтелектуальна база кадрового резерву формує динамічні профілі позицій із автоматичним підбором кандидатів на основі: оцінки технічних навичок, географічного розташування, мобільності кандидата та військово-облікових характеристик.

Функціональність платформи можна доповнити ШІ-асистентом, який автоматизує первинний відбір, оцінює технічні компетенції через спеціалізовані тестові завдання. Впровадження подібної системи дозволяє не лише скоротити час закриття вакансій з 45 до 15 днів та сформувати проактивну модель кадрового менеджменту. Створення кадрового резерву на 6-9 місяців уперед та автоматизація 70% рутинних операцій рекрутерів забезпечують стійкість виробничих процесів. Що являється особливо ефективним в умовах підвищеної мобілізаційної активності та ринкової невизначеності.

Таким чином, в результаті інноваційні технології у рекрутингу в умовах воєнного стану має охоплювати не просто новий набір інструментів, а відповідь на реалії, у яких живе суспільство. Вони забезпечують адаптивність, гнучкість і сталість кадрових процесів, допомагають бізнесу виживати та розвиватися, а людям знаходити місце праці та відчувати стабільність у надзвичайно складний час.

ВИСНОВКИ

У сучасному бізнес-середовищі рекрутинг остаточно втратив образ допоміжної кадрової функції, перетворившись на потужний стратегічний інструмент. Людський капітал стає ключовим активом, а саме якість рекрутингових процесів безпосередньо впливає на здатність компанії інноваційно розвиватися та адаптуватися до ринкових викликів. Український ринок рекрутингових послуг, пройшовши значний шлях еволюції. В той час, як війна стала потужним імпульсом для професійного доросліштя українського HR-менеджменту.

Воєнний стан в Україні став каталізатором глибокої трансформації класичних уявлень про підбір персоналу. Якщо раніше компанії могли дозволити собі тривалий пошук «ідеального» кандидата, то сьогодні на перший план вийшла швидкість та гнучкість. Проте, найважливішим уроком стало усвідомлення, що в умовах кадрового голоду стратегія не може обмежуватися лише підбором. Сьогодні успіх визначається здатністю організації до стратегічного балансу. Його забезпечує поєднання переваг зовнішніх та

внутрішніх джерел залучення, впровадження автоматизованих системи для об'єктивної оцінки та швидкого закриття вакансій.

Вже сьогодні рекрутинг насичений технологіями від соціальних мереж і чат-ботів до цілих комунікаційних стратегій flash-рекрутингу. Це свідчить про глибоку трансформацію - перехід до ери Smart-рекрутингу, де пошук кандидата переплітається з маркетингом бренду роботодавця. На зміну традиційному Headhunting, ефективність якого суттєво обмежилася через відтік фахівців, прийшли більш гнучкі моделі, такі як лізинг персоналу та смартстаффінг, що дозволяють компаніям отримувати необхідні компетенції без довгострокових зобов'язань.

Зростання значущості таких якостей, як стресостійкість, лояльність і командний дух, свідчить про глибоку гуманізацію підходу до персоналу в екстремальних умовах. Ця трансформація, вимушена обставинами. Вона має всі шанси залишитися цінним спадком. І вже після перемоги, сформувавши нову, більш зрілу та людяну модель управління людськими ресурсами в Україні.

Проведений аналіз кадрової системи ТОВ «ВІКОНЕНКО» виявив гармонійне поєднання класичних принципів управління персоналом з сучасними рекрутинговими практиками. Оптимальна вікова структура персоналу з переважанням працівників у групі 26-35 років, збалансований освітній рівень та чітке функціональне розподілення забезпечують стабільне функціонування всіх підрозділів підприємства. Географічний розподіл персоналу, зокрема наявність розгалуженої мережі регіональних менеджерів, демонструє адаптаційні можливості компанії до регіональних особливостей ринку.

Структура кадрової служби, що включає чотирьох фахівців різного профілю, забезпечує комплексний підхід до управління людськими ресурсами - від стратегічного планування розвитку персоналу до оперативного кадрового діловодства та виконання спеціалізованих функцій військового обліку.

Особливої уваги заслуговує політика підбору персоналу, яка оптимально поєднує внутрішні та зовнішні джерела залучення фахівців. Практика внутрішніх кар'єрних переміщень, що включає підвищення менеджерів зі збуту

до регіональних керівників та переведення інженерів-технологів на керівні посади, не лише дозволяє зберігати корпоративний досвід, але й слугує потужним мотиваційним інструментом для всього колективу. Зовнішній рекрутинг організований з використанням сучасних цифрових інструментів, включаючи провідні українські та міжнародні платформи, що забезпечує доступ до широкого пулу кандидатів різних спеціалізацій. Система оцінки ефективності рекрутингових процесів, що включає такі показники як час заповнення вакансій, витрати на найм, ефективність випробувального терміну та інші KPI, свідчить про професійний підхід до управління кадровими процесами.

Сформована система управління персоналом дозволяє ТОВ «ВІКОНЕНКО» успішно протистояти таким сучасним викликам, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність та забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу. Досвід компанії може бути корисним для інших вітчизняних підприємств, що функціонують у аналогічних умовах.

Моніторинг дієвості розробленої моделі робочого місця маркетолога для ТОВ «ВІКОНЕНКО» засвідчив високу ефективність впорядкування вимог до кандидата. Систематизація п'ятнадцяти взаємопов'язаних компонентів дозволила перетворити процес підбору з інтуїтивного вибору на обґрунтоване дослідження. Створений за її допомогою портрет ідеального кандидата виконує роль чіткого орієнтиру, що значно підвищує точність оцінки претендентів та забезпечує об'єктивність прийняття кадрових рішень.

Найважливішим результатом стало поєднання «твердих» навичок (*hard skills*), таких як знання маркетингових інструментів та аналітичні вміння, з «гнучкими» якостями (*soft skills*) — креативністю, стресостійкістю та здатністю до адаптації. Це дозволяє не лише знайти фахівця, здатного виконувати поточні завдання, але й оцінити його довгостроковий потенціал для розвитку в компанії. Модель виходить за рамки рекрутингу, перетворюючись на стратегічний інструмент управління людським капіталом. Вона закладає основу для подальшого розвитку співробітника, планування його кар'єри та формування

лояльної, високомотивованої команди, здатної ефективно працювати в умовах сучасного динамічного ринку.

Сучасне бізнес-середовище, загострене викликами воєнного стану, безповоротно трансформувало ландшафт рекрутингу. Інноваційні технології з конкурентної переваги перетворились на обов'язкову умову ефективного функціонування компаній. Аналіз яскраво демонструє, що традиційні, консервативні методи підбору персоналу вже не здатні забезпечити необхідну швидкість, точність та масштаб у умовах кадрового дефіциту. На зміну їм приходить ціла палітра інноваційних інструментів — від AI-рекрутерів на кшталт «Віри», які автоматизують рутинний пошук і первинний скринінг, до аналітики Big Data, що дозволяє прогнозувати успішність кандидатів на основі прихованих патернів.

Ключовою ознакою нового підходу стала його гнучкість та адаптивність, що проявляється у популяризації тимчасового найму (temporary staffing) та лізингу персоналу, які дозволяють компаніям оперативно реагувати на мінливі потреби без довгострокових зобов'язань. Водночас, технології не витісняють людський фактор, а переорієнтують його на більш стратегічні завдання. Сьогодні впровадження інновацій виступає гострою потребою бізнесу в побудові адаптивної кадрової системи, здатної протистояти викликам сьогодення та будувати конкурентні переваги майбутнього.

Воєнний стан створив для українських компаній абсолютно нову реальність у сфері рекрутингу. Ми вже не просто шукаємо співробітників - ми фактично будуємо систему виживання в умовах кадрової кризи. У час, коли найцінніші фахівці або за кордоном, або в лавах ЗСУ, звичайні методи пошуку персоналу просто перестають працювати.

Вже сьогодні існує доцільність про створення цілих інтелектуальних систем, які аналізують ринок праці в режимі реального часу, прогнозують, з яких регіонів найкраще залучати фахівців, автоматично формують кадровий резерв на місяці вперед, допомагають знаходити "приховані" таланти серед внутрішньо переміщених осіб.

Для виробничого підприємства, як ТОВ «ВІКОНЕНКО» це не просто питання ефективності - це питання виживання. І саме тут традиційний рекрутинг перетворюється на стратегічне управління людськими ресурсами. Нині це товариство вчиться будувати гнучкі моделі зайнятості, розробляти програми адаптації для демобілізованих, створювати умови для роботи під час повітряних тривог.

Найголовнішим, стало усвідомлення, що в умовах війни ефективний рекрутинг - це не про те, щоб знайти людину на посаду, а про те, щоб створити стійку систему, здатну функціонувати навіть коли ринок праці перебуває у стані постійних потрясінь. І саме такі системи у майбутньому під час відновлення економіки України стануть беззаперечною конкурентною перевагою.

Отже, проведені дослідження інноваційних технологій рекрутингу в умовах воєнного стану продемонструвало, що війна стала потужним каталізатором трансформації всієї системи управління персоналом в Україні. Звичайний підбір кадрів перетворився на стратегічний інструмент виживання бізнесу, де вже не йдеться про пошук "ідеального" кандидата, а про побудову цілісних систем стійкості. Як показав досвід ТОВ "ВІКОНЕНКО", успіх тепер залежить від здатності створювати гнучкі моделі роботи, поєднувати автоматизацію з людським підходом та будувати довгострокові стратегії розвитку персоналу в умовах постійної невизначеності.

Важливим відкриттям стало те, що сучасний рекрутинг вийшов далеко за межі технічного закриття вакансій. Він перетворився на потужний інструмент формування корпоративної культури. Поєднання інновації на кшталт AI-рекрутерів і Big Data аналітики з глибокою гуманізацією підходу до кожного співробітника дозволяє не лише ефективно залучати фахівців, але й створювати середовище, де цінуються стресостійкість, лояльність і здатність до адаптації - якості, що стали вирішальними в умовах воєнного стану.

Досвід, отриманий українськими компаніями протягом останніх років, має всі шанси стати цінним спадком для повоєнного відновлення. Вже сьогодні ми бачимо, як кризові HR-рішення перетворюються на інноваційні бізнес-моделі.

Виклики воєнного часу формують нову філософію управління людськими ресурсами - більш гнучку, адаптивну та орієнтовану на людину. Ця трансформація, хоч і була вимушеною, створює міцний фундамент для конкурентоспроможності українського бізнесу як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Антипенко Н. В., Чіп Л. О., Параскеєва А. М., Докучаєв О. А. Інтегрована модель оцінювання результативності підприємства в умовах управління змінами, економіки знань, діджиталізації та інноваційного підприємництва. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 19–22. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.1.19](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.19)
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
4. Бізнес-планування : навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічне управління та адміністрування" . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В., 2018. 128 с.
5. Буднік М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
6. Гарматюк О., Чура О. Інноваційні підходи в системі підбору персоналу. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15529/2/Conf_2016_Garmatiuk_O-Innovative_approaches_in_27-28.pdf
7. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
8. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
9. Дейв У., Уейн Б. HR у боротьбі за конкурентну перевагу. URL: http://loveread.ec/read_book.php?id=65925&p=1
10. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Ма-теріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214

11. Дяків О. HR-аналітика в царині рекрутингу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України . Тернопіль, 2022. С. 88-90.
12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч-метод. посіб. (2-ге вид.,перероб. і допов.).Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
13. Дяків О.П. HR-служба в реалізації кадрової політики організації. Міжнародна науково-практична конференція. «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики» Збірник наукових праць «Проблеми економіки та управління».Львів. 2010. №668. С.263-266.
14. Жиляєва І. Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у темі управління персоналом підприємства, ХНЕУ. URL:http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_21_ekon/stat_21/25.pdf.
15. Замлинський В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1). 555-563. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>
16. Камара, Б. М., Замлинський, В. Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. 334(5), 499–506. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-75>
17. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : моногр. В. Я. Брич, Л. В. Ліштаба, П. П. Микитюк. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 192 с.
18. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посібн.. 2-ге вид., перероб. і доп.К. : Кондор,2005.308с.
19. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
20. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Forbes.ua. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyniyak-pidtrimuvati-ta->

[spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikhkompaniy-21042022-5566](#)

21. Могильна Л.М., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних іт технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022.

22. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>

23. Нечаєва А.В. Історія розвитку світового і українського рекрутингу. Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених та студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». м. Донецьк, 29-30 березня 2012 р., Т.1., Донецьк: НВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2012. С.133-137.

24. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В.М. Парадигма управління змінами в контексті кадрового менеджменту. Економічний науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії". 2023. Випуск 82. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/12.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-10>

25. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів :Ліга-Прес, 2018. 370 с

26. Островерхова С. В. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах воєнного стану. Збірник тез X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». 20 листопада 2025 р.

27. Островерхова С. В. Штучний інтелект у рекрутингу: інструмент розвитку чи потенційна загроза людському фактору в управлінні персоналом. Збірник тез наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів

кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» 27 листопада 2025 р.

28. Офіційний сайт ТОВ «ВІКОНЕНКО» URL: <https://perfect-okna.com.ua/about-us/>

29. Пак Н. Т., Фолюш М. Т. Функціонування ринку праці в Україні в умовах війни. Молодий вчений. 2023.

30. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

31. Пугачевська, К., Лисенко, Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений. 2021. 9 (97). 158-161. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>

32. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4, № 2. с. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>

33. Рекрутинг персоналу : підручник С.О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2019.355 с.

34. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М. М., Васиної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524 с.

35. Смерічевський С. Ф.Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 108-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_6_14

36. Стрімка діджиталізація: цифрова трансформація ритейлу під час карантину KyivstarBusinessHub. URL:<https://hub.kyivstar.ua/news/strimkadidzhitalizacziyacziifrovatransformacziya-ritejlupid-chas-karantinu>.

