

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Цифрові інструменти управління проектами в системі рекрутингу:
можливості та перспективи застосування
(на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024358.01.02.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1

Керівник
д-р. екон. наук, професор

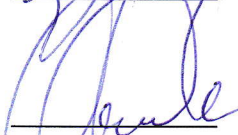
Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор

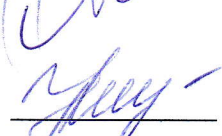
24 12 2025 р.



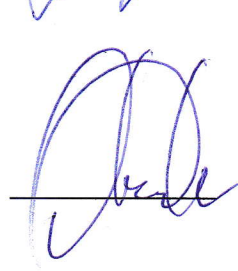
Віталій ВАНДЖУРА



Михайло ВЕДЕРНІКОВ



Оксана ЧЕРНУШКІНА



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Ванджура Віталій Ярославович

1 Тема роботи «Цифрові інструменти управління проектами в системі рекрутингу: можливості та перспективи застосування (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Ведерніков Михайло Данилович, до-р. екон. наук, професор

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методологічні засади визначення цифрових інструментів управління проектами в системі рекрутингу; 2. Аналіз системи рекрутингу та стану використання проектно-орієнтованих цифрових рішень у ТОВ «Альпмонтаж»; 3. Впровадження цифрових інструментів управління проектами в систему рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж»

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Складові цифрової стратегії управління персоналом. 2. Функції рекрутингу. 3. Еволюція процесів підбору персоналу: від традиційного до цифрового рекрутингу. 4. Цифрові канали рекрутингу: порівняльна характеристика. 5. Інтеграція

рекрутингу з іншими HR-процесами через IT-рішення. 6. Специфіка проектного підходу в HR-сфері. 7. Основні етапи реалізації рекрутингового проекту. 8. Цифрові інструменти для управління рекрутинговими проектами. 9. Функціональні можливості цифрових інструментів у рекрутингу. 10. Види аналітики в рекрутингу. 11. Призначення аналітичних платформ у рекрутингу. 12. Платформи аналітики в рекрутингу.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

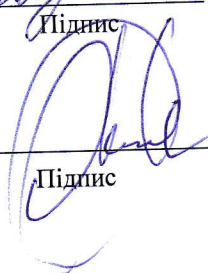
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач


Підпис

Віталій ВАНДЖУРА

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Цифрові інструменти управління проектами в системі рекрутингу: можливості та перспективи застосування (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Ванджура В. Я.,

Керівник Ведерніков М. Д., д.е.н., проф.

Обсяг – 69., 11 рис., 28 табл., 4 додатки, 30 джерел.

Ключові слова: цифровізація, персонал, рекрутинг, управління персоналом, управління проектами.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз можливостей застосування цифрових інструментів управління проектами в рекрутинговій діяльності, визначення їх ефективності для оптимізації процесів підбору персоналу, а також виявлення перспектив і напрямів подальшого впровадження цих технологій у практику HR-менеджменту.

Об'єктом дослідження є процеси управління проектами у сфері рекрутингу в сучасних організаціях.

Предметом дослідження є цифрові інструменти управління проектами та їхнє застосування для оптимізації рекрутингових процесів.

У першому розділі наведено теоретико-методологічні засади визначення цифрових інструментів управління проектами в системі рекрутингу.

У другому розділі наведено аналіз системи рекрутингу та стану використання проектно-орієнтованих цифрових рішень у ТОВ «Альпмонтаж».

Третій розділ присвячено впровадженню цифрових інструментів управління проектами в систему рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж», а саме: розроблення моделі цифрового управління рекрутинговими проектами на підприємстві; алгоритм впровадження цифрової моделі в діяльність ТОВ «Альпмонтаж»; емпірична апробація цифрового інструменту управління проектами на ТОВ «Альпмонтаж».

18.12.25

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методологічні засади визначення цифрових інструментів управління проектами в системі рекрутингу	8
1.1 Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу.....	8
1.2 Сутність, особливості та цифрові інструменти управління проектами у сфері рекрутингу: основні функції та можливості	14
1.3 Перспективи розвитку цифрових технологій у рекрутингу в контексті автоматизації та аналітики	20
Висновки до розділу 1	25
2 Аналіз системи рекрутингу та стану використання проектно-орієнтованих цифрових рішень у ТОВ «Альпмонтаж»	27
2.1 Організаційно-економічні засади функціонування ТОВ «Альпмонтаж»	27
2.2 Функціонально-процесний аналіз системи рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж».....	35
2.3 Оцінювання стану застосування цифрових інструментів управління проектами на ТОВ «Альпмонтаж»	41
Висновки до розділу 2	48
3 Впровадження цифрових інструментів управління проектами в систему рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж»	50
3.1 Розроблення моделі цифрового управління рекрутинговими проектами на підприємстві	50
3.2 Алгоритм упровадження цифрової моделі в діяльність ТОВ «Альпмонтаж»	56
3.3 Емпірична апробація цифрового інструменту управління проектами на ТОВ «Альпмонтаж»	61
Висновки до розділу 3	67
Висновки	71
Перелік джерел посилання	74
Додатки	77

ВСТУП

Сучасні тенденції засвідчують, що цифровізація виступає більш буденністю, аніж трендом. Імплантація програмного забезпечення в сферу HR є необхідною в умовах дистанціювання у пандемічній реальності. Реалізація процесів залучення та добору персоналу під час глобальної пандемії COVID-19 все більше переходить у дистанційний формат, який вимагає використання все більшої кількості цифрових технологій. Цифровізація та віртуалізація процесів рекрутингу персоналу змінює сучасні вимоги до програмного забезпечення, яке використовується. В свою чергу це проявляється не лише у цифровізації рекрутингу через впровадження нових HRM-систем, але й у цифровій трансформації процесів залучення та добору персоналу в цілому.

Сучасний світ переживає значну цифрову трансформацію, яка охоплює всі сфери діяльності, зокрема управління людськими ресурсами. Рекрутинг персоналу, як одна з ключових функцій HR, активно інтегрує цифрові інструменти, що дозволяють спростити, автоматизувати та підвищити ефективність процесу залучення кадрів. На тлі швидких змін на ринку праці, зокрема появи нових професій і зростання попиту на висококваліфікованих фахівців, традиційні методи рекрутингу вже не відповідають сучасним вимогам. Цифрові технології, такі як автоматизація, штучний інтелект, чат-боти, великі дані (Big Data) та алгоритми машинного навчання, відкривають нові можливості для аналізу великих обсягів даних, прогнозування успіху кандидатів, оптимізації процесів та підвищення їхньої ефективності.

У сучасних умовах стрімкої цифровізації бізнес-процесів управління персоналом та рекрутингової діяльності зазнає суттєвих трансформацій. Рекрутинг давно вийшов за межі просто підбору кандидатів — сьогодні це комплексний проєкт, який потребує чіткого планування, координації дій, контролю за строками та ефективної взаємодії між усіма учасниками процесу. У цьому контексті актуальним стає використання цифрових інструментів

управління проектами, які дозволяють оптимізувати процеси, підвищити прозорість комунікацій і забезпечити якісний результат у стислі терміни.

Актуальність теми також обумовлена потребою в адаптації компаній до нових цифрових реалій, де ефективність прийняття кадрових рішень значною мірою залежить від здатності використовувати сучасні технології. Вивчення можливостей та перспектив застосування цифрових інструментів управління проектами у сфері рекрутингу дозволяє визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності організацій та ефективності їх HR-процесів.

Багато науковців приділяють увагу питанню цифровізації рекрутингу персоналу. Серед українських науковців дану проблему вивчають І. О. Варіс та О. І. Кравчук, А. В. Василик, Т. В. Вонберг та А. А. Головка, О. Д. Ісайкіна та А. М. Зленко, А. В. Лобза та А. Л. Бикова, Г. І. Писаревська, О. В. Хитра, С. О. Цимбалюк. Серед закордонних – А. М. Гомеса та Н. Наваза, С. Куппер, П. Макдональд, Б. Рагавендра. Проте тенденції цифровізації рекрутингу персоналу постійно оновлюються, тому потребують постійного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз можливостей застосування цифрових інструментів управління проектами в рекрутинговій діяльності, визначення їх ефективності для оптимізації процесів підбору персоналу, а також виявлення перспектив і напрямів подальшого впровадження цих технологій у практику HR-менеджменту. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу;
- визначити сутність, особливості та цифрові інструменти управління проектами у сфері рекрутингу: основні функції та можливості;
- обґрунтувати перспективи розвитку цифрових технологій у рекрутингу в контексті автоматизації та аналітики;
- проаналізувати систему рекрутингу та стану використання проектно-орієнтованих цифрових рішень у ТОВ «Альпмонтаж»;
- запропонувати впровадження цифрових інструментів управління

проектами в систему рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж».

Об'єктом дослідження є процеси управління проектами у сфері рекрутингу в сучасних організаціях. Предметом дослідження є цифрові інструменти управління проектами та їхнє застосування для оптимізації рекрутингових процесів..

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи; аналіз наукової та фахової літератури - для вивчення теоретичних основ управління проектами та цифрових технологій у сфері рекрутингу; порівняльний аналіз - для оцінки функціональних можливостей різних цифрових інструментів; контент-аналіз - для аналізу практичних кейсів і прикладів впровадження цифрових рішень у компаніях; системний підхід - для комплексного розгляду процесу управління рекрутинговими проектами як цілісної системи; SWOT-аналіз - для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз впровадження цифрових технологій у рекрутингу.

Інформаційною основою дослідження стали офіційні публікації міжнародних організацій, монографічна література, ґрунтовні й наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, електронні ресурси мережі «Інтернет».

Практична цінність здобутих результатів. Практична цінність вивчення полягає у підвищенні адаптивності HR-стратегії до зовнішніх викликів; запровадженню більш гнучких і цифрових інструментів управління персоналом; удосконаленню процесів прогнозування потреб у персоналі; формуванню кадрового резерву відповідно до нових стратегічних цілей підприємства; зміцненню ролі HR як стратегічного партнера в загальному управлінні компанією.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 69 сторінок, включає 28 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ РЕКРУТИНГУ

1.1 Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації компанії змушені переглядати підходи до управління персоналом, адаптуючи їх до нових технологічних реалій. Швидкий розвиток інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, поява гібридних форм зайнятості та зміна очікувань працівників формують нову модель взаємодії між роботодавцем і працівником. У цьому контексті виникає потреба у формуванні цілісної цифрової стратегії управління персоналом, яка дозволяє ефективно поєднувати людський капітал з цифровими ресурсами організації.

Цифрова стратегія HR - це не лише набір інструментів, а системна трансформація всієї функції управління персоналом: від підбору кадрів до їх навчання, розвитку, мотивації та збереження. Вона передбачає активне впровадження HRM-систем, аналітики даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів, мобільних платформ і цифрових каналів комунікації. Ці елементи дозволяють організаціям не лише оптимізувати рутинні процеси, але й підвищити ефективність стратегічного планування людських ресурсів [1, с. 53].

В умовах високої конкуренції, нестабільності ринку праці та зростаючих вимог до гнучкості бізнесу саме цифрова HR-стратегія стає ключовим фактором успіху організацій. Її реалізація потребує нових компетенцій, лідерства та культури інновацій, що робить це питання важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Цифрова трансформація в HR (Human Resources) - це процес переосмислення, модернізації та автоматизації управління людськими ресурсами за допомогою цифрових технологій. Вона охоплює не лише впровадження нових інструментів, але й зміну підходів до організації праці, комунікації, рекрутингу, розвитку персоналу та прийняття стратегічних рішень.

Головна мета цифрової трансформації HR - підвищити ефективність взаємодії з персоналом, зробити управлінські процеси більш прозорими, персоналізованими та гнучкими. Цей підхід сприяє створенню цифрової культури в компанії, де ключовими цінностями є відкритість до змін, аналітичне мислення та швидка адаптація.

Цифрова стратегія управління персоналом - це цілісний план впровадження та використання цифрових технологій для досягнення HR-цілей організації. Вона не є лише набором інструментів, а включає зміну культури, підходів до прийняття рішень та організації внутрішніх процесів. Основними складовими такої стратегії є (таблиця 1.1) [2, с. 261]:

Таблиця 1.1 - Складові цифрової стратегії управління персоналом

Складові	Характеристика
Цифрова культура та лідерство	Успішна трансформація починається з підтримки керівництва і формування цифрової культури, де інновації, відкритість до змін та навчання є ключовими цінностями. HR має виступати провідником цифрових ініціатив у компанії
Цифрова інфраструктура HR	Включає впровадження сучасних HRM-систем, ATS, платформ для комунікації та аналітики. Інфраструктура повинна бути інтегрованою, зручною в користуванні та масштабованою
Аналіз даних та HR-аналітика	Дані — це основа для прийняття ефективних управлінських рішень. Цифрова стратегія передбачає впровадження інструментів для збору, обробки та візуалізації HR-даних, таких як рівень плинності, залученість, продуктивність тощо
Автоматизація процесів	Завдяки автоматизації можна оптимізувати рутинні процеси (підбір, адаптація, нарахування зарплати, навчання), що дозволяє HR-фахівцям зосередитись на стратегічних завданнях
Employee Experience (досвід співробітника)	У цифровій стратегії ключовою є орієнтація на зручність, гнучкість і персоналізований підхід до кожного працівника. Це включає доступ до сервісів онлайн, мобільні додатки, платформи для навчання та розвитку
Безпека та конфіденційність даних	Цифровізація вимагає суворого дотримання стандартів захисту персональних даних працівників, особливо в умовах віддаленої роботи та хмарних сервісів
Контроль ефективності та адаптація	Цифрова стратегія повинна бути гнучкою — передбачати регулярний аналіз результатів, зворотний зв'язок від працівників і оперативну адаптацію до змін

Рекрутинг - одна з ключових складових HR-стратегії компанії, оскільки саме він забезпечує організацію людським капіталом, необхідним для досягнення її бізнес-цілей. Ефективний процес підбору персоналу безпосередньо впливає на

конкурентоспроможність компанії, її інноваційність та здатність адаптуватися до змін ринку.

У структурі HR-стратегії рекрутинг виконує такі функції (рисунок 1.1) [3, с. 93].

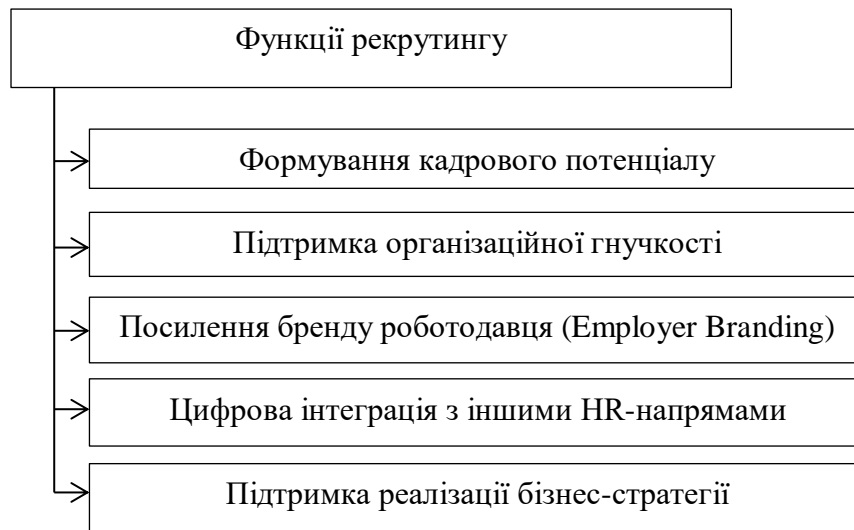


Рисунок 1.1 - Функції рекрутингу

Підбір персоналу - одна з ключових функцій управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і розвиток організації. Протягом останніх десятиліть процеси рекрутингу зазнали суттєвих змін: від ручного опрацювання резюме та публікації оголошень у друкованих ЗМІ - до використання автоматизованих систем, соціальних мереж і штучного інтелекту. Таке поступове перетворення стало відображенням загальної цифрової трансформації бізнесу та зміни очікувань як з боку роботодавців, так і з боку кандидатів [4, с. 313].

Еволюція рекрутингу є не просто наслідком технічного прогресу, а глибокою зміною в логіці побудови HR-процесів. Якщо традиційні методи орієнтувалися на тривалий пошук і вузьке коло контактів, то цифровий рекрутинг - це швидкість, масштабованість, аналітичність і персоналізація. Нові інструменти дозволяють рекрутерам не лише закривати вакансії, а й стратегічно формувати кадровий потенціал компанії, враховуючи динаміку ринку праці та потреби бізнесу.

Дослідження етапів переходу від традиційного до цифрового рекрутингу дозволяє краще зрозуміти поточні тенденції у сфері підбору персоналу, а також обґрунтувати вибір інструментів та підходів, які відповідають сучасним викликам.

Процес підбору персоналу зазнав суттєвих змін під впливом розвитку технологій, цифрових платформ та нових вимог ринку праці. Від традиційних методів, які спирались переважно на паперові документи, оголошення в ЗМІ та особисті контакти, сучасний рекрутинг трансформувався у цифрову систему, де ключову роль відіграють автоматизація, аналітика та онлайн-комунікації (таблиця 1.2) [5, с. 79].

Таблиця 1.2 - Еволюція процесів підбору персоналу: від традиційного до цифрового рекрутингу

Критерій	Традиційний рекрутинг	Онлайн-рекрутинг (2000–2010)	Цифровий рекрутинг (з 2010-х р. дотепер)
Канали пошуку	Газети, оголошення, особисті контакти	Сайти з працевлаштування	Соцмережі, кар'єрні сайти, мобільні платформи
Спосіб подачі резюме	Паперове, особисто або поштою	Електронною поштою	Через форми на сайтах, мобільно, автоматично
Швидкість процесу	Низька	Середня	Висока (завдяки автоматизації)
Технічні інструменти	Відсутні	Електронна пошта, прості бази даних	ATS, CRM, AI, аналітика, чат-боти
Оцінка кандидатів	Особиста думка, вручну	Частково автоматизована	Алгоритми, онлайн-тести, відеоаналітика
Доступ до кандидатів	Локальний	Всеукраїнський	Глобальний
Роль HR-фахівця	Адміністративна	Координаційна	Стратегічна, аналітична
Ключова мета	Закрити вакансію	Знайти підходящого кандидата	Оптимізувати досвід кандидата та бізнес-процеси
Аналіз ефективності	Практично відсутній	Мінімальний	Розгорнута HR-аналітика

Еволюція рекрутингу відбувається в напрямку цифровізації, автоматизації та зосередженості на аналітиці та досвіді кандидата. Сучасний рекрутинг перетворюється на стратегічну функцію HR-департаменту, орієнтовану на ефективність, швидкість і технологічну гнучкість.

У сучасному цифровому середовищі ефективність рекрутингу значною мірою залежить від вибору правильних каналів пошуку кандидатів і підтримки з ними постійної комунікації. Цифрові канали дають змогу швидко охоплювати широкі аудиторії, таргетувати вакансії на конкретні сегменти та будувати бренд роботодавця у реальному часі (таблиця 1.3) [6, с. 10].

Таблиця 1.3 - Цифрові канали рекрутингу: порівняльна характеристика

Канал	Тип кандидатів	Основні переваги	Недоліки / обмеження
Job Boards (Work.ua, Rabota.ua, Joooble)	Масовий підбір, адміністративний персонал	Широке охоплення, простий інтерфейс, швидкий відгук	Висока конкуренція, багато нерелевантних резюме
LinkedIn	ІТ, топ-менеджмент, аналітика	Точковий пошук, перегляд профілю, прямий контакт	Обмеження без преміум-доступу, не всі активно шукають
Facebook / Instagram	Масовий персонал, молодь	Таргетинг, бренд роботодавця, інтерактивність	Може бути несерйозна аудиторія, низька конверсія
Кар'єрний сайт компанії	Вмотивовані кандидати, внутрішні переміщення	Контроль бренду, повна інформація, інтеграція з ATS	Низький трафік без просування
Мобільні додатки	Студенти, молоді спеціалісти	Зручність, швидкість реакції	Обмежений функціонал, низька залученість
Telegram / чат-боти	Всі категорії	Автоматизація, швидкість, 24/7- зв'язок	Обмежена персоналізація, потреба у налаштуванні
Email-розсилки	Професійні кандидати, база контактів	Персоналізація, аналітика переходів	Часто ігноруються, можуть потрапити в спам
Онлайн-заходи / вебінари	ІТ, молоді фахівці, студенти	Побудова довіри, демонстрація корпоративної культури	Вимагає часу на підготовку та просування

Цифрові канали комунікації розширюють можливості рекрутерів і дозволяють будувати багаторівневу, персоналізовану взаємодію з кандидатами. Успішна рекрутингова стратегія потребує комплексного використання різних каналів залежно від цільової аудиторії та специфіки вакансій.

У сучасному управлінні персоналом рекрутинг вже не функціонує як ізольований процес — він є тісно пов'язаним з іншими етапами життєвого циклу працівника: адаптацією, навчанням, оцінкою ефективності, розвитком кар'єри та

утриманням персоналу. Ця взаємодія забезпечується за рахунок інтеграції HR-процесів у єдині цифрові екосистеми за допомогою ІТ-рішень (рисунок 1.2) [7].



Рисунок 1.2 - Інтеграція рекрутингу з іншими HR-процесами через ІТ-рішення

Інтеграція рекрутингу з іншими HR-процесами через ІТ-рішення забезпечує цілісність управління людськими ресурсами, підвищує ефективність прийняття рішень, мінімізує ризики втрати даних і сприяє побудові якісного досвіду працівника на всіх етапах його взаємодії з компанією.

Цифровізація суттєво трансформує сферу управління персоналом, впливаючи не лише на окремі HR-процеси, але й на загальну ефективність реалізації HR-стратегії компанії. Завдяки впровадженню цифрових технологій

HR-функція переходить від операційної до стратегічної, набуваючи здатності швидше адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення на основі даних і створювати конкурентні переваги на ринку праці. Цифровізація стає не просто підтримкою HR-стратегії, а її рушієм. Вона змінює саму суть HR-функції, перетворюючи її на аналітичну, гнучку та орієнтовану на цінність для бізнесу. Компанії, що активно впроваджують цифрові інструменти, демонструють вищі показники залученості персоналу, швидше адаптуються до змін та ефективніше реалізують свої стратегічні цілі [8, с. 172].

Таким чином, рекрутинг у цифровій HR-стратегії є не лише точкою входу працівника в організацію, а й першим кроком у побудові довгострокових, ціннісно орієнтованих трудових відносин. Компанії, які інвестують у цифрові рекрутингові рішення, отримують не просто кандидатів, а стратегічних партнерів для досягнення своїх бізнес-цілей.

1.2 Сутність, особливості та цифрові інструменти управління проектами у сфері рекрутингу: основні функції та можливості

У сучасному конкурентному середовищі успішне управління персоналом виходить за межі стандартного кадрового адміністрування й перетворюється на динамічний процес, що вимагає стратегічного мислення, гнучкості та чіткої організації. У відповідь на ці виклики дедалі більшої популярності набуває проектний підхід в HR, який дозволяє структуровано та цілеспрямовано реалізовувати ініціативи, пов'язані з підбором, розвитком, мотивацією та утриманням персоналу [9].

Застосування проектного менеджменту у сфері управління людськими ресурсами дає змогу ефективно планувати HR-активності, контролювати строки та ресурси, визначати ключові результати та оцінювати їх вплив на бізнес. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, коли HR-процеси все

частіше автоматизуються та інтегруються з іншими управлінськими функціями через спеціалізовані цифрові платформи.

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу, де зміни на ринку праці відбуваються з великою швидкістю, традиційна модель управління персоналом часто виявляється недостатньо гнучкою. У зв'язку з цим у HR-сфері зростає роль проєктного підходу, який дозволяє реалізовувати ініціативи з чіткими термінами, цілями та результатами в межах обмежених ресурсів.

Проєктний підхід в HR передбачає організацію кадрових процесів у формі окремих проєктів, які мають [10, с. 211]:

- конкретну мету (наприклад, найняти 50 працівників до певної дати);
- встановлені строки реалізації;
- чіткий бюджет і ресурси;
- команду з розподіленими ролями та відповідальністю;
- критерії оцінки ефективності виконання (KPI).

Такий підхід дає змогу структурувати HR-активності, краще контролювати їх перебіг, а також швидше реагувати на потреби бізнесу.

Специфіка проєктного підходу в HR-сфері подана у таблиці 1.4 [11].

Таблиця 1.4 - Специфіка проєктного підходу в HR-сфері

Критерій	Характеристика
Орієнтація на результат, а не на процес	HR-проєкти зосереджені на досягненні конкретного результату: успішному наймі, впровадженні системи оцінки, запуску навчальної програми тощо
Міжфункціональна співпраця	Часто HR-проєкти потребують участі інших підрозділів — IT, маркетингу, лінійних менеджерів. Це вимагає чіткої координації та комунікації
Тимчасовий характер ініціатив	Проєкти мають обмежений термін дії на відміну від операційної HR-діяльності (наприклад, щоденного кадрового обліку).
Високий рівень гнучкості та адаптивності	У проєктному підході HR-фахівці можуть швидше змінювати інструменти або методи роботи відповідно до обставин.
Використання цифрових інструментів управління проєктами	Для управління HR-проєктами все частіше використовують цифрові платформи: Trello, Asana, Jira, Monday.com, які дозволяють планувати завдання, контролювати строки, ресурси, відповідальних осіб.

Проєктний підхід у HR дозволяє компаніям більш гнучко, ефективно й

стратегічно реалізовувати кадрові ініціативи. Він сприяє досягненню вимірюваних результатів у визначені строки, що особливо важливо в умовах цифровізації та швидких бізнес-змін.

Рекрутинговий проєкт - це комплекс дій, спрямованих на ефективний пошук, відбір і найм персоналу в межах чітко визначеної мети, термінів і ресурсів. Його успішна реалізація потребує структурування процесу за етапами, що забезпечує контроль, аналітику та досягнення очікуваного результату. Нижче подано типову поетапну модель реалізації рекрутингового проєкту (рисунок 1.3) [12]:

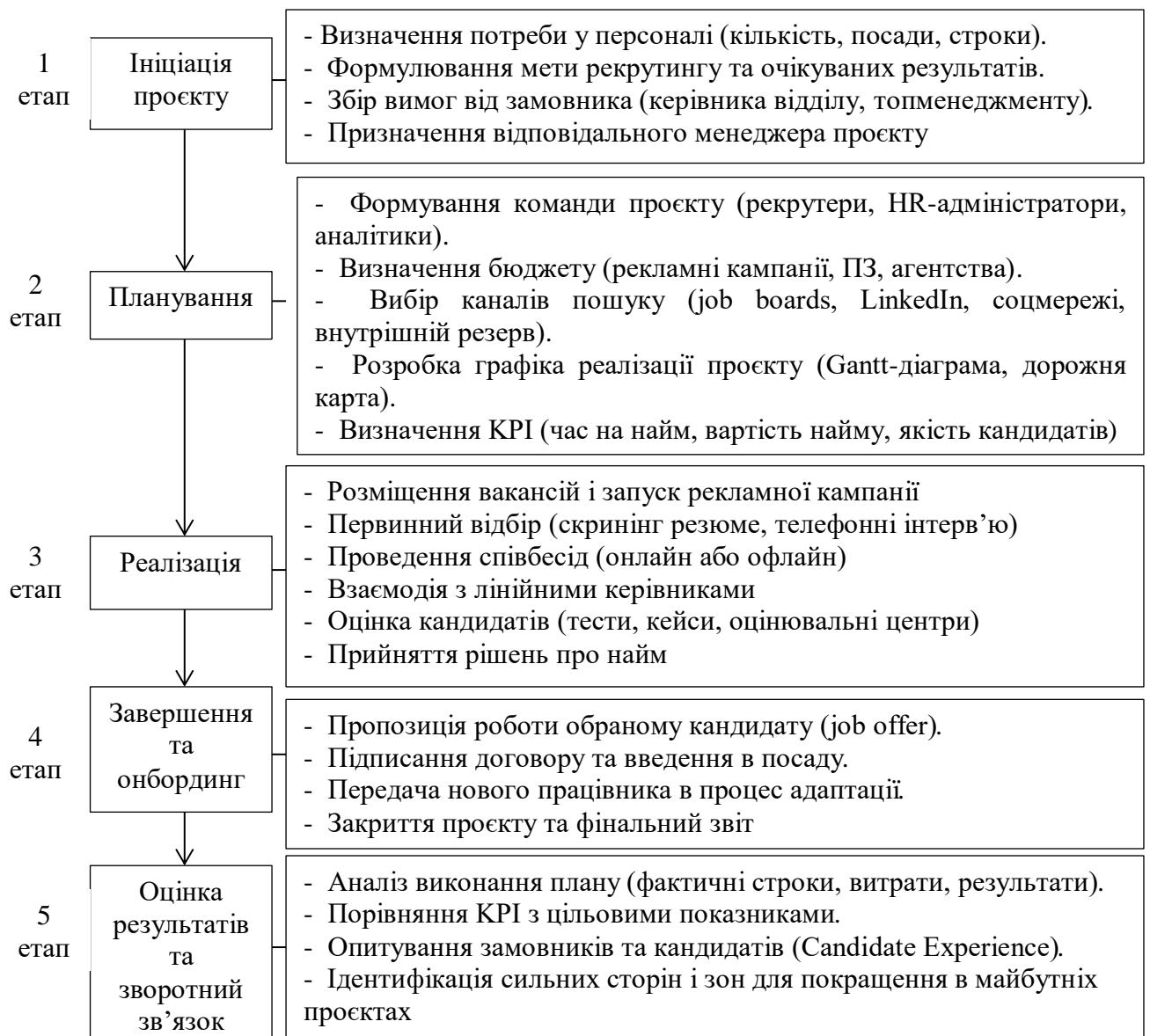


Рисунок 1.3 - Основні етапи реалізації рекрутингового проєкту

Послідовна реалізація рекрутингового проєкту через етапи планування,

виконання, контролю та оцінки дозволяє досягати якісного результату, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність залучення персоналу. Чітке проєктне управління особливо цінне у випадках масового найму, запуску нових підрозділів або впровадження цифрових HR-інструментів.

У сучасних умовах швидкої цифрової трансформації бізнесу ефективне управління рекрутинговими проєктами стало критично важливим чинником конкурентоспроможності компаній. Традиційні підходи до найму вже не відповідають вимогам ринку праці, де ключовими стають швидкість реагування, точність підбору та якість взаємодії з кандидатами. Саме тому цифрові інструменти набувають дедалі більшого значення як базові компоненти сучасної HR-стратегії [13].

Завдяки впровадженню спеціалізованих програмних рішень (ATS, CRM, систем управління проєктами, платформ для онлайн-інтерв'ю, аналітики тощо) компанії отримують можливість автоматизувати процес підбору персоналу, зменшити адміністративне навантаження на рекрутерів, покращити досвід кандидатів і приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Ці інструменти також дозволяють ефективно управляти великими рекрутинговими кампаніями та координувати командну роботу.

Управління рекрутинговими проєктами у цифрову епоху вимагає не лише нових підходів, а й ефективного використання спеціалізованих цифрових інструментів. Вони допомагають автоматизувати рутинні процеси, покращують взаємодію в команді, прискорюють підбір кандидатів і забезпечують аналітичну підтримку прийняття рішень. Усі ці інструменти можна умовно поділити на кілька функціональних груп (таблиця 1.5) [14, с.23].

Використання цифрових інструментів у рекрутингових проєктах значно підвищує ефективність процесів найму, зменшує навантаження на HR-фахівців, скорочує час закриття вакансій та покращує досвід кандидатів. Інтеграція кількох платформ у єдину екосистему створює умови для прозорого, гнучкого та керованого рекрутингу, що відповідає вимогам сучасного ринку праці.

Огляд цифрових платформ показує, що сьогоdnішній рекрутинг — це не

просто підбір персоналу, а складна система з великою кількістю інструментів, які автоматизують, аналізують і підвищують якість рішень. Успішна реалізація рекрутингового проекту неможлива без гнучкої цифрової інфраструктури, адаптованої до потреб компанії [15, с. 230].

Таблиця 1.5 - Цифрові інструменти для управління рекрутинговими проектами

Інструменти	Назва	Основні функції	Особливості використання
ATS-системи	Workable, PeopleForce	Автоматизація підбору, сортування резюме, трекінг кандидатів	Підтримка командної роботи, аналітика, API
CRM для рекрутингу	Beamery, TalentLyft	Ведення бази кандидатів, взаємодія, планування повторного контакту	Побудова довгострокових відносин з кандидатами
Платформи управління проектами	Trello, Asana, Jira	Планування, розподіл задач, контроль строк, сповіщення	Візуалізація процесу підбору, інтеграція з ATS
Онлайн-інтерв'ю	HireVue, MyInterview	Проведення відеоінтерв'ю, аналіз невербальних сигналів	Можливість автоматичної оцінки кандидатів
BI-аналітика	Power BI, Google Data Studio	Статистика рекрутингу, KPI, ефективність каналів найму	Глибокий аналіз, інтеграція з іншими системами
Чат-боти та AI-помічники	XOR, JobPal	Скринінг кандидатів, відповіді на запитання, збір резюме	Доступ 24/7, економія часу на первинному етапі

Цифрова трансформація кардинально змінила підходи до управління персоналом, особливо в галузі рекрутингу. Сучасні IT-рішення стали не просто підтримкою для рекрутерів, а ключовими інструментами, що визначають ефективність усього процесу підбору персоналу. Уміння швидко знайти, оцінити та найняти потрібного кандидата перетворюється на одну з головних конкурентних переваг компанії [16, с. 296].

Завдяки впровадженню спеціалізованих цифрових платформ — таких як ATS, CRM-системи, сервіси для відеоінтерв'ю, аналітичні модулі тощо — процес найму стає більш структурованим, прозорим і керованим. Вони дозволяють автоматизувати рутинні дії, забезпечити постійний контакт із кандидатами,

підвищити точність оцінки та приймати рішення на основі реальних даних.

Управління рекрутинговими процесами за допомогою сучасних ІТ-рішень стає стандартом для компаній, які прагнуть до ефективного, швидкого та якісного найму персоналу. Ці цифрові інструменти не лише автоматизують рутинні завдання, а й трансформують рекрутинг у стратегічну функцію, що базується на даних, аналітиці та взаємодії з внутрішніми й зовнішніми клієнтами.

Основні функціональні можливості ІТ-рішень охоплюють усі етапи рекрутингового циклу — від планування до аналітики результатів.

Функціональні можливості цифрових інструментів у рекрутингу подано у таблиці 1.6 [17, с. 107].

Таблиця 1.6 - Функціональні можливості цифрових інструментів у рекрутингу

Функціональна можливість	Опис ключових функцій	Інструменти
Автоматизація підбору кандидатів	Збір резюме, сортування, управління етапами найму	Workable, PeopleForce, SmartRecruiters
Комунікація з кандидатами	Email-розсилка, чат-боти, месенджери, автоматизовані відповіді	Recruitee, XOR, Beamery
Проведення відеоінтерв'ю	Онлайн-співбесіди, відеоаналіз, оцінка відповідей	HireVue, VidCruiter, MyInterview
Управління завданнями та проєктами	Постановка задач, дедлайни, командна робота, календарі	Trello, Asana, Monday.com
Аналітика та звітність	Побудова дашбордів, KPI найму, ефективність джерел	Power BI, Tableau, аналітика в ATS
Інтеграція з іншими HR-системами	Передача даних до HRM/ERP систем, єдина база	SAP SuccessFactors, Zoho People, BambooHR
CRM-рекрутинг / база талантів	Збереження кандидатів, сегментація, майбутні вакансії	TalentLyft, Avature, Lusha

Сучасні ІТ-рішення в рекрутингу значно розширюють можливості HR-фахівців: від автоматизації рутинних дій до прийняття стратегічних рішень на основі даних. Використання таких інструментів дозволяє підвищити якість найму, скоротити час на закриття вакансій, покращити взаємодію з кандидатами й забезпечити повну прозорість процесу.

1.3 Перспективи розвитку цифрових технологій у рекрутингу в контексті автоматизації та аналітики

У майбутньому цифрові технології дедалі більше визначатимуть підхід до рекрутингу, перетворюючи його з адміністративного процесу на інтелектуальну систему, орієнтовану на дані, прогнози та персоналізований досвід кандидатів. Два ключові вектори цього розвитку — автоматизація та аналітика — відкривають широкі можливості для ефективнішого управління людським капіталом.

У сучасному рекрутингу аналітика відіграє ключову роль, перетворюючи процес найму з інтуїтивного або суб'єктивного на керований, прозорий і стратегічно обґрунтований. В умовах високої конкуренції за таланти, зростаючої кількості кандидатів і вимог до швидкості найму, використання аналітичних підходів дозволяє HR-командам ухвалювати ефективні рішення, орієнтовані на результати.

Види аналітики в рекрутингу подано у таблиці 1.7 [18, с. 172].

Таблиця 1.7 - Види аналітики в рекрутингу

Види аналітики	Характерні особливості
Описова аналітика (Descriptive Analytics)	– Аналіз історичних даних: кількість кандидатів, джерела найму, середній час закриття вакансії, рівень відгуку. – Дає уявлення про поточну ефективність процесів.
Діагностична аналітика (Diagnostic Analytics)	– Відповідає на питання «чому»: чому вакансії закриваються повільно, чому відмовляють кандидати. – Використовується для виявлення вузьких місць у процесах.
Прогнозна аналітика (Predictive Analytics)	– На основі історичних даних передбачає поведінку кандидатів, можливість відмови, час найму. – Сприяє стратегічному плануванню найму.
Превентивна аналітика (Prescriptive Analytics)	– Рекомендує оптимальні дії: яке джерело найму обрати, коли публікувати вакансію, як сформулювати пропозицію. – Використовується для підвищення точності й рентабельності найму.

Аналітика в рекрутингу — це не просто додатковий інструмент, а невід'ємна частина ефективної HR-стратегії. Вона дозволяє не лише оцінювати

минулі результати, а й прогнозувати майбутні, вдосконалюючи підхід до пошуку та залучення персоналу. У світі, де дані стали стратегічним ресурсом, аналітичне мислення HR-фахівців стає однією з ключових умов успіху рекрутингової діяльності.

У сучасному конкурентному середовищі ефективність процесів підбору персоналу значною мірою залежить від здатності компанії працювати з даними. Традиційні методи аналізу результатів рекрутингу поступаються місцем аналітичним платформам, які дозволяють глибоко аналізувати кожен етап найму, прогнозувати поведінку кандидатів та приймати стратегічні HR-рішення на основі достовірної інформації [19].

Аналітичні платформи, такі як Power BI, Tableau, Google Data Studio та інші, стають важливим інструментом у роботі рекрутерів, HR-аналітиків і керівників. Вони забезпечують зручну візуалізацію ключових показників ефективності, автоматизують створення звітності та дають змогу побудувати прозору, результативну систему управління рекрутингом.

Призначення аналітичних платформ у рекрутингу подано на рисунку 1.4 [20, с. 224].

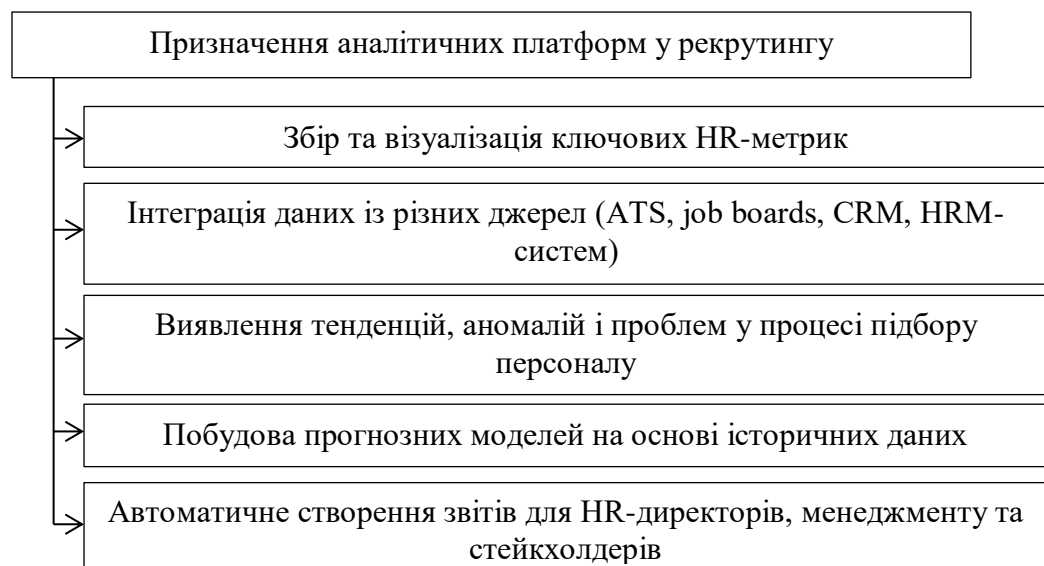


Рисунок 1.4 - Призначення аналітичних платформ у рекрутингу

Швидкий розвиток цифрових технологій у сфері управління персоналом зумовив зростання попиту на інструменти, які забезпечують ефективну аналітику

рекрутингових процесів. Для сучасного рекрутера вже недостатньо лише інтуїтивного підходу або базової звітності — потрібні гнучкі, масштабовані рішення, які дозволяють отримувати цілісну картину всього процесу найму, виявляти тенденції, проблеми та можливості для вдосконалення.

На цьому тлі особливу роль відіграють аналітичні платформи, що інтегруються з ATS-системами, CRM, job boards та HRM-рішеннями. Вони надають можливість працювати з великим обсягом даних у зручній візуальній формі, будувати дашборди, оцінювати ключові показники ефективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення (таблиця 1.8) [21].

Таблиця 1.8 - Платформи аналітики в рекрутингу

Платформа	Коротка характеристика	Основні можливості
Power BI (Microsoft)	Потужна BI-платформа з широкими інтеграційними можливостями	Дашборди з KPI рекрутингу, аналіз джерел кандидатів, кастомні звіти
Google Data Studio	Безкоштовний хмарний інструмент для візуалізації даних	Інтеграція з Google Sheets, ATS, візуальні графіки, шаблони звітів
Tableau	Інтерактивна платформа візуалізації даних	Складні аналітичні моделі, інтерактивні дашборди, сценарії прогнозування
Sisense	BI-рішення для HR і фінансових аналітиків	Аналіз витрат на найм, аналітика ефективності команд
Zoho Analytics	Частина Zoho-екосистеми, оптимізована для малого та середнього бізнесу	Рекрутинг-аналітика, візуальні конструктори звітів

Приклади використання аналітичних платформ у HR-практиці подано у таблиці 1.9 [22, с. 396].

Таблиця 1.9 - Приклади використання аналітичних платформ у HR-практиці

Аналітична платформа	Характеристика
Оцінка ефективності каналів найму	Аналітика допомагає визначити, які платформи (LinkedIn, сайти пошуку роботи, соціальні мережі) приносять найбільшу кількість якісних кандидатів.
Аналіз воронки рекрутингу	Виявлення, на якому етапі процесу відсіюється найбільше кандидатів: після відгуку, після тестового завдання, інтерв'ю тощо.
Контроль навантаження рекрутерів	Дашборди, що показують кількість відкритих вакансій на одного рекрутера, швидкість їх закриття та якість результатів.
Прогноз часу найму (Time to Hire)	На основі історичних даних система прогнозує, скільки часу знадобиться на закриття нової вакансії за певними параметрами.
Вимірювання якості найму (Quality of Hire)	Зіставлення даних про кандидата на етапі підбору з показниками його успішності після прийняття на роботу.

Переваги використання аналітичних платформ:

- Прийняття обґрунтованих рішень замість інтуїтивних.
- Прозорість рекрутингового процесу.
- Швидка генерація звітів для керівництва.
- Зниження витрат на найм через оптимізацію каналів.
- Покращення досвіду кандидата через точне налаштування комунікацій.

Аналітичні платформи стали невід'ємною частиною сучасного рекрутингу. Вони дозволяють компаніям отримати повну картину ефективності своїх процесів підбору персоналу, приймати обґрунтовані управлінські рішення, своєчасно виявляти проблеми та адаптувати стратегію під конкретні цілі бізнесу. У майбутньому значення таких рішень лише зростатиме, адже саме аналітика стає основою для створення гнучкої, продуктивної та прозорої HR-системи.

Цифрова трансформація змінила майже всі аспекти управління персоналом, і рекрутинг — один із тих напрямів, де ці зміни стали найбільш помітними. У сучасному світі, де швидкість, гнучкість і точність прийняття рішень мають вирішальне значення, традиційні методи підбору персоналу поступаються місцем цифровим технологіям. Використання аналітики, автоматизації, штучного інтелекту та інтегрованих платформ дозволяє не лише підвищити ефективність рекрутингових процесів, але й сформувати нову стратегічну роль рекрутингу в бізнесі [23, с. 141].

У сучасних умовах стрімкої цифровізації бізнесу рекрутинг зазнає глибокої трансформації — від класичного підбору персоналу до повноцінного цифрового процесу, побудованого на автоматизації, аналітиці та штучному інтелекті. Цей перехід відкриває нові можливості для компаній, дозволяючи не лише підвищити ефективність найму, а й стратегічно формувати кадровий потенціал у відповідь на виклики майбутнього (рисунок 1.5) [24, с. 53].

Майбутнє цифрового рекрутингу пов'язане з глибоким впровадженням ШІ (AI) та RPA (robotic process automation). Аналітика стає основою для прийняття рішень у рекрутингу. Цифрові платформи дають змогу створювати персоналізовані сценарії для кожного кандидата. Цифровий рекрутинг стає

частиною єдиної HR-екосистеми, яка охоплює всі етапи життєвого циклу працівника: найм → адаптація → розвиток → утримання.



Рисунок 1.5 - Перспективи розвитку цифрового рекрутингу

Цифровий рекрутинг поступово переходить від функції підтримки до стратегічної ролі у формуванні майбутнього організації. Його подальший розвиток буде зумовлений не лише технологічним прогресом, а й здатністю HR-команд адаптуватися до нових форматів роботи, використовувати аналітику для прийняття рішень та створювати унікальний досвід для кандидатів. Успішні компанії — це ті, хто вже сьогодні інвестує у цифрові HR-рішення, вивчає дані й формує культуру постійного вдосконалення рекрутингових процесів.

Із розвитком цифрових технологій у сфері управління персоналом дедалі

більше компаній переходять від використання окремих HR-інструментів до створення єдиної цифрової HR-екосистеми. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний обмін даними між рекрутингом, адаптацією, навчанням, управлінням ефективністю та утриманням персоналу. Інтеграція цифрових HR-рішень у загальну екосистему — це не просто технологічний тренд, а необхідна умова для підвищення ефективності управління персоналом. Вона дозволяє створити єдине середовище, у якому кожен HR-процес логічно пов'язаний з іншим, а дані циркулюють без втрат. У результаті компанії отримують не лише оперативну ефективність, але й стратегічну перевагу в залученні, розвитку та утриманні талантів.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу рекрутинг набуває стратегічного значення і перестає бути лише технічним процесом закриття вакансій. Він перетворюється на повноцінний інструмент формування людського капіталу, що забезпечує стабільний розвиток компанії, її інноваційність та адаптивність до змін ринку. Цифрова стратегія менеджменту персоналу неможлива без сучасного, технологічно оснащеного рекрутингу, який інтегрується з іншими HR-напрямами: адаптацією, навчанням, оцінкою, утриманням. Автоматизовані системи підбору, аналітика, використання соціальних мереж, чат-ботів і платформ для відеоінтерв'ю дозволяють значно підвищити точність, швидкість та ефективність прийняття рішень.

Рекрутинг у цифрову епоху трансформується із рутинної операційної функції у динамічний, стратегічно важливий процес, що активно впроваджує проєктний підхід та сучасні IT-рішення. Реалізація рекрутингових проєктів потребує чіткої структури, планування, контролю ресурсів і термінів, що є характерними рисами саме проєктного менеджменту.

Цифрові інструменти, які використовуються для управління такими проєктами, дозволяють автоматизувати ключові етапи найму: від формування потреби у персоналі до аналітики результатів. Інтеграція ATS, CRM-систем, платформ для управління завданнями, сервісів для онлайн-інтерв'ю та BI-інструментів створює єдине цифрове середовище, яке підвищує якість рекрутингу, зменшує час найму та покращує взаємодію з кандидатами й внутрішніми стейкхолдерами.

Загалом, ефективне поєднання проєктного підходу з цифровими технологіями відкриває нові можливості для HR-департаментів, дозволяючи їм діяти більш гнучко, прозоро та результативно в умовах високої конкуренції за таланти на ринку праці.

Технології штучного інтелекту та роботизації допомагають автоматизувати багато повторюваних та адміністративних завдань у рекрутингу, таких як скринінг резюме, планування співбесід, комунікація з кандидатами через чат-ботів, що дозволяє рекрутерам зосередитися на більш стратегічних та креативних аспектах роботи. Використання аналітичних платформ дозволяє оцінювати ефективність рекрутингових кампаній, прогнозувати успішність кандидатів на різних етапах процесу найму та приймати більш обґрунтовані рішення, орієнтуючись на дані, а не інтуїцію. Цифрові інструменти дають змогу створювати персоналізовані сценарії для кожного кандидата, що позитивно впливає на кандидатський досвід та збільшує шанси на успішний найм.

Рекрутинг все більше інтегрується з іншими HR-системами, такими як навчання, адаптація та оцінка ефективності, що забезпечує єдиний потік даних і дозволяє формувати цілісну стратегію управління персоналом. Аналітика та автоматизовані системи дозволяють прогнозувати не лише успіх кандидатів на робочому місці, але й визначати потенційні ризики, такі як плинність кадрів чи невідповідність корпоративній культурі. Таким чином, цифрові технології у рекрутингу, зокрема автоматизація та аналітика, не лише значно полегшують процес найму, але й сприяють створенню більш ефективної, адаптивної та прозорої HR-системи, що відповідає вимогам сучасного ринку праці.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ»

2.1 Організаційно-економічні засади функціонування ТОВ «Альпмонтаж»

ТзОВ «Альпмонтаж» — це спеціалізоване підприємство, що надає комплексні послуги у сфері проєктування, будівництва, модернізації та технічного обслуговування ліній і мереж зв'язку. Завдяки широкому профілю діяльності, підприємство здатне забезпечити реалізацію складних технічних проєктів у галузі зв'язку, енергетики, будівництва та інженерної інфраструктури.

Організаційна структура ТОВ «Альпмонтаж» сформована за лінійно-функціональним принципом, що дає змогу ефективно поєднувати централізоване оперативне управління з високим рівнем професійної спеціалізації окремих підрозділів. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, зони відповідальності та механізми взаємодії між усіма елементами організаційної системи підприємства, що, у свою чергу, сприяє узгодженості дій у межах виробничого процесу (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Альпмонтаж»

Для подальшого оцінювання ефективності діяльності підприємства буде проведено аналіз елементів операційних витрат на основі даних форми № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.1 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Альпмонтаж» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	10125	14502	21054	43,2	45,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	27110	31540	47856	16,3	51,7
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	5102	7056	11525	38,3	63,3
Амортизація, тис. грн	4911	5702	7899	16,1	38,5
Інші операційні витрати, тис. грн	52163	54238	58032	4,0	7,0
Разом	99411	113038	146366	13,7	29,5

Як свідчать дані таблиці 2.1, матеріальні витрати ТОВ «Альпмонтаж» у 2023 році зросли на 43,2 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — на 45,2 % у порівнянні з 2023 роком. Витрати на оплату праці також відчутно збільшилися, що автоматично спричинило зростання витрат на соціальні відрахування. Для більшої наочності ці елементи операційних витрат відображені на рисунку 2.2.

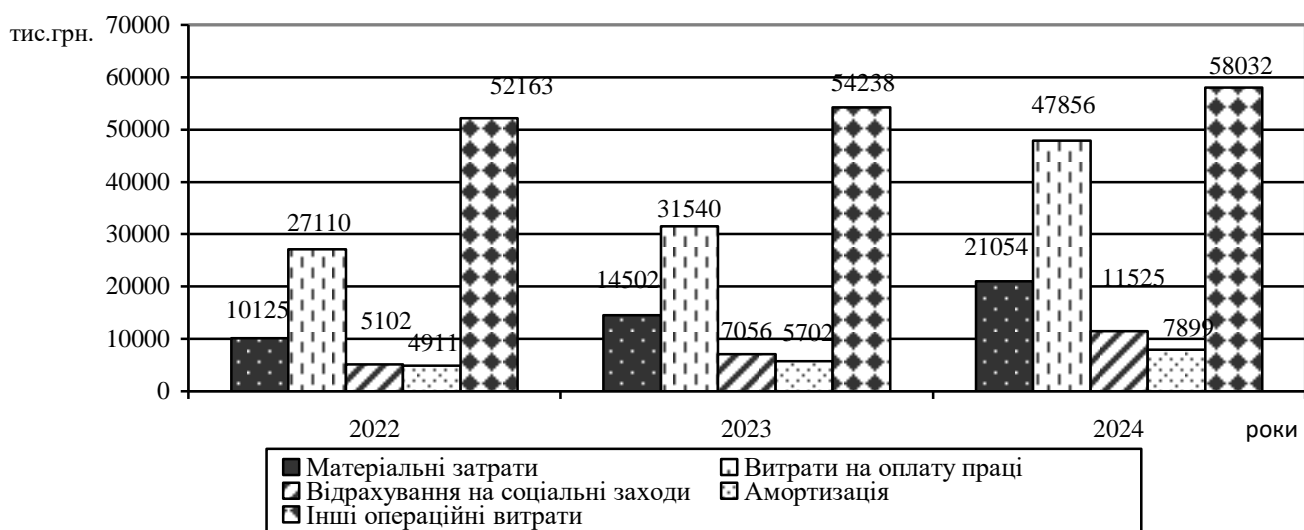


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Альпмонтаж» за 2022 – 2024 рр.

Амортизаційні витрати зросли на 16,1 % у 2023 році порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 38,5 % порівняно з 2023 роком. Загалом у досліджуваний період спостерігається суттєва зміна структури операційних витрат підприємства. Ефективність діяльності ТОВ «Альпмонтаж» можна оцінити за основними техніко-економічними показниками, наведеними у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж» за 2022 - 2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	392044	510858	766287	30,3	50,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	344121,5	444224,3	639080,0	29,1	43,9
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,88	0,87	0,83	-1,1	-4,6
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис.грн	687,2	1088,6	1980,4	58,4	81,9
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,2	0,2	0,3	-	50,0
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	15211	17809	21504,0	17,1	20,7
Фондовіддача	грн/грн	25,8	28,7	35,6	11,2	24,0
Фондомісткість	грн/грн	0,039	0,035	0,028	-10,3	-20,0
Виробничі запаси	тис.грн	1894,6	2230,5	2855,0	17,7	28,0
Кількість відпрацьованого робочого часу	люд.год	263011	309355	313907	17,6	1,5
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	137	162	154	18,2	-4,9
у т.ч. робітників	осіб	110	129	124	17,3	-3,9
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн / чол.	2861,6	3153,4	4975,9	10,2	57,8
- одного робітника	грн.	3564,0	3960,1	6179,7	11,1	56,0
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	15042,6	24416,6	41654,8	62,3	70,6
Середньомісячна заробітна плата одного штатного	грн/чол.	9150,0	12560,0	22540,5	37,3	79,5

Аналіз собівартості реалізованої продукції демонструє її зростання у 2024 році порівняно з 2023-м. Проте витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2023

році знизилися на 1,1 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 4,6 % у порівнянні з 2023 роком. Це пояснюється тим, що темпи зростання чистого доходу перевищували приріст собівартості, що свідчить про покращення ефективності виробництва.

За період 2022–2024 років підприємство стабільно отримувало прибуток, хоча його обсяги дещо коливалися, що відобразилося і на рівні рентабельності реалізованої продукції. Вартість основних фондів на кінець 2023 року зросла на 17,1 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 20,7 % у порівнянні з 2023 роком. Одночасне збільшення фондівіддачі і зменшення фондомісткості в 2023–2024 роках вказує на зростаючу ефективність використання основних засобів і особливості виробничого процесу підприємства.

Для прискорення інкасації дебіторської заборгованості та покращення фінансового стану ТОВ «Альпмонтаж» слід удосконалити кредитну політику. Це включає диференціацію умов надання товарного кредиту, впровадження системи цінових знижок за своєчасні платежі, а також визначення умов пролонгації договорів і штрафних санкцій за порушення строків розрахунків, що сприятиме зниженню фінансових ризиків та підвищенню ліквідності підприємства.

Динаміка виробничих запасів на ТОВ «Альпмонтаж» має непередбачуваний характер, що пояснюється впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як коливання цін на матеріали, зміни обсягів замовлень та специфіка виробничих циклів.

У 2024 році спостерігається помітне зростання продуктивності праці як серед робітників, так і серед усіх працівників підприємства. Це пов'язано з тим, що темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції значно перевищують темпи зростання середньооблікової чисельності персоналу, що свідчить про покращення організації праці і підвищення ефективності виробничих процесів. Збільшення фонду заробітної плати у 2023 році, а також зростання чисельності працівників призвели до підвищення середньомісячної заробітної плати, що може позитивно впливати на мотивацію персоналу і стабільність кадрів.

На основі проведеного факторного аналізу, представленого у таблиці 2.3,

визначено ключові фактори, які сприяли підвищенню ефективності виробничої діяльності ТОВ «Альпмонтаж». Ці дані дозволяють глибше зрозуміти, які саме зміни у структурі витрат, чисельності та продуктивності праці вплинули на позитивну динаміку показників підприємства.

Таблиця 2.3 – Розрахунок впливу факторів на обсяги виконаних робіт ТОВ «Альпмонтаж» у 2024 р.

Показники	Рік			Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	392044	510858	766287	255429	50,0
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	137	162	154	-8	-4,9
Кількість відпрацьованих днів у році	249	260	262	2	0,8
Середня тривалість робочого дня, год.	7,71	7,34	7,78	0,44	6,0
Середньогодинний виробіток на одного працівника, тис. грн/чол.	1,5	1,7	2,4	0,7	41,2
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції:					
- за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	$-8 \cdot 260 \cdot 7,34 \cdot 1,7 = -25954,2$				
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$154 \cdot 7,34 \cdot 2 \cdot 1,7 = 3843,2$				
- за рахунок зміни тривалості робочого дня	$154 \cdot 262 \cdot 0,44 \cdot 1,7 = 30180,3$				
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$154 \cdot 262 \cdot 7,78 \cdot 0,7 = 219735,2$				
Разом, грн:	≈ 255429				

Зміна обсягів реалізації ТОВ «Альпмонтаж» протягом аналізованого періоду відбувалася під впливом кількох ключових факторів. Зменшення чисельності працівників призвело до зниження обсягу реалізації на 25 954,2 тис. грн, що свідчить про залежність виробничого потенціалу від кадрового ресурсу. Водночас збільшення кількості робочих днів сприяло зростанню обсягу реалізації на 3 843,2 тис. грн, а підвищення середньогодинного виробітку дало найбільший позитивний ефект — збільшення на 219 735,2 тис. грн. Крім того, подовження тривалості робочого дня додатково збільшило обсяг реалізації на 30 180,3 тис. грн. Загалом, за рахунок цих факторів обсяг реалізованої продукції зріс на 255 429 тис. грн, що свідчить про ефективне використання робочого часу і зростання продуктивності праці.

Аналіз структури обігових коштів підприємства за даними таблиці 2.4 показує, що у 2022 році найбільша питома вага припадала на іншу поточну дебіторську заборгованість, тоді як у 2024 році домінуючу позицію посіли запаси, зокрема товари.

Таблиця 2.4 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2022 - 2024 рр.

Обігові кошти	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Запаси	26099,6	26,6	34686,5	31,9	45385	39,6
Товари	24205,0	24,7	32456,0	29,9	42530,0	37,1
Виробничі запаси	1894,6	1,9	2230,5	2,0	2855,0	2,5
Готова продукція	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2893,0	2,9	3855,0	3,5	3012,0	2,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4122,0	4,2	5460,0	5,0	5040,5	4,4
Інша поточна заборгованість	49494,4	50,4	46436,5	42,6	38294,5	33,4
Грошові кошти	12546,0	12,8	14562,0	13,4	18105,0	15,8
Витрати майбутніх періодів	95	0,1	95	0,1	95	0,1
Інші оборотні активи	2894,0	2,9	3785,0	3,5	4588,0	4,0
Всього обігових коштів	98144,0	100,0	108880	100,0	114520,0	100,0

Це можна пояснити специфікою виробничої діяльності ТОВ «Альпмонтаж», що передбачає значні матеріальні запаси для забезпечення безперервності монтажних і сервісних робіт.

Зростання питомої ваги дебіторської заборгованості в структурі активів свідчить про активне надання підприємством комерційних кредитів своїм клієнтам, що призводить до тимчасової іммобілізації оборотних коштів та може негативно впливати на ліквідність і швидкість обороту капіталу у виробничому циклі. Це підкреслює необхідність удосконалення кредитної політики підприємства та оптимізації управління дебіторською заборгованістю для підвищення фінансової стійкості.

Структура активів з високою питоною вагою дебіторської заборгованості при одночасній низькій частці грошових коштів свідчить про наявність потенційних проблем у маркетинговій політиці підприємства та переважно

негрошовий характер розрахунків із контрагентами. Такий стан може ускладнювати підтримання ліквідності та своєчасне виконання фінансових зобов'язань підприємства. Натомість структура активів із низькою часткою дебіторської заборгованості і значною долею грошових коштів характеризується стабільністю та сприятливим станом розрахунків з покупцями і дебіторами, що є передумовою фінансової стійкості підприємства.

За результатами проведеного аналізу, у 2024 році відбулося зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, що свідчить про покращення податкової дисципліни на підприємстві. Водночас питома вага іншої поточної дебіторської заборгованості знизилася з 42,6 % у 2023 році до 33,4 % у 2024 році, що є ознакою підвищення ефективності контролю за розрахунками з контрагентами та потенційного скорочення строків погашення заборгованості.

Рівень витрат майбутніх періодів протягом 2022–2024 років залишався стабільним, що свідчить про сталий рівень планових витрат підприємства. Водночас обсяг інших оборотних активів зріс з 2 894 тис. грн у 2022 році до 4 588 тис. грн у 2024 році, що може бути пов'язано з нарощуванням запасів або збільшенням інших поточних активів, безпосередньо пов'язаних з операційною діяльністю підприємства.

Для забезпечення більшої наочності та комплексного аналізу структури обігових коштів доцільно використати графічне відображення відповідних показників (рисунок 2.3). Така візуалізація сприятиме кращому розумінню динаміки змін і пропорцій окремих складових активів ТОВ «Альпмонтаж» у досліджуваному періоді.

ТОВ «Альпмонтаж» є спеціалізованим підприємством, яке надає повний спектр послуг із проектування, монтажу та обслуговування ліній і мереж зв'язку. За період своєї діяльності компанія сформувала професійну команду, розвинену технічну базу та ефективну організаційну структуру, що забезпечують виконання комплексних проектів на високому рівні. Водночас, як і будь-яке підприємство, що прагне розширення та підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «Альпмонтаж» потребує постійного вдосконалення управлінської моделі.

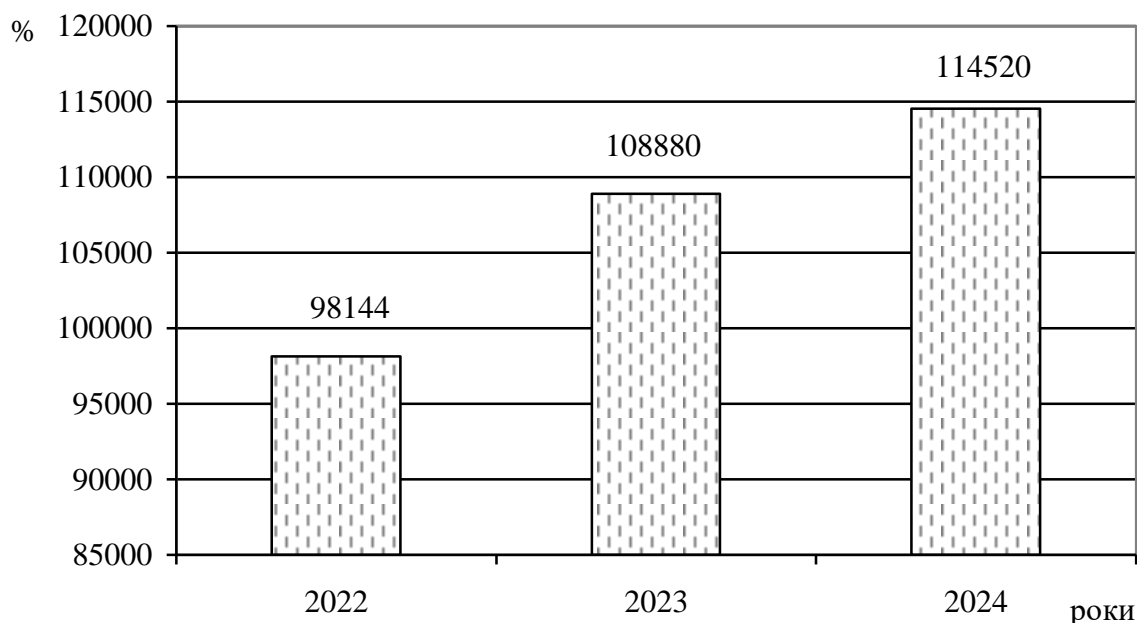


Рисунок 2.3 – Динаміка обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2022 – 2024 рр.

Аналіз організаційно-економічних засад функціонування ТОВ «Альпмонтаж» засвідчує, що підприємство має структуровану організаційну модель із чітким розподілом ролей між керівництвом, виробничими підрозділами та HR-відділом, що забезпечує ефективну реалізацію проєктно-орієнтованої діяльності. Економічна спрямованість компанії на монтажні та інженерно-технічні роботи висуває високі вимоги до кваліфікації персоналу та обґрунтовує необхідність системного підходу до управління рекрутингом. Разом із тим, виявлені прогалини у технологічній та процедурній організації HR-процесів обмежують швидкість і прозорість кадрового забезпечення, створюючи передумови для впровадження цифрових рішень, автоматизації процедур та інтеграції HR-платформ, що дозволить підвищити результативність і керованість рекрутингових процесів.

2.2 Функціонально-процесний аналіз системи рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж»

Ефективність рекрутингової діяльності сучасного підприємства безпосередньо визначається тим, наскільки послідовно, прозоро та технологічно вибудовані його внутрішні процеси залучення персоналу. У контексті зростання конкуренції на ринку праці, динамічного оновлення компетентнісних вимог та загальної цифровізації управлінських практик, саме функціонально-процесний аналіз дає змогу отримати цілісне уявлення про системність, структурованість і продуктивність рекрутингу.

Для ТОВ «Альпмонтаж» питання оптимізації рекрутингових процедур має особливу значущість, оскільки діяльність підприємства залежить від своєчасного укомплектування робітничих і інженерно-технічних позицій, що потребують високої професійності та дотримання галузевих стандартів. Відтак функціонально-процесний аналіз дозволяє не лише відтворити логіку фактичного проходження кандидата крізь етапи добору, а й ідентифікувати вузлові точки, де виникають затримки, надлишкові операції або неузгодженість між учасниками процесу.

Рекрутинговий процес ТОВ «Альпмонтаж» сформований як послідовність функціонально взаємозалежних етапів, які забезпечують залучення, оцінювання та відбір кандидатів для виробничих і технічних підрозділів. Оскільки підприємство функціонує у сфері монтажних робіт і промислового будівництва, рекрутинг має чітко регламентовану операційну структуру, що враховує специфіку проектної діяльності та необхідність швидкого закриття вакансій з високими вимогами до кваліфікації.

Для забезпечення системного розуміння організації рекрутингової діяльності ТОВ «Альпмонтаж» доцільним є формалізоване подання етапів добору персоналу у вигляді узагальненої структурної таблиці 2.5. Такий формат дозволяє не лише зафіксувати зміст ключових процедур, але й визначити відповідальних

виконавців, логіку взаємодії та очікувані результати на кожному етапі. Табличне представлення рекрутингового циклу забезпечує поглиблену аналітичну інтерпретацію процесу, створюючи підґрунтя для подальшого виявлення неузгодженостей, операційних бар'єрів і можливостей оптимізації шляхом впровадження цифрових інструментів управління проектами.

Таблиця 2.5 - Структура та логіка існуючого рекрутингового циклу ТОВ «Альпмонтаж»

Етап рекрутингового циклу	Зміст етапу	Ключові результати
Ініціювання потреби в персоналі	Формування кадрового запиту, визначення кількісних та якісних характеристик вакансії	Погоджений запит на підбір персоналу
Розроблення профілю вакансії та визначення стратегії пошуку	Формування опису вакансії, вибір каналів пошуку кандидатів	Профіль вакансії та план пошуку
Пошук кандидатів і первинний відбір	Пошук у зовнішніх та внутрішніх джерелах, аналіз резюме, відбір релевантних кандидатів	Список кандидатів, допущених до співбесіди
Проведення співбесід і професійного оцінювання	HR-інтерв'ю, технічна співбесіда, виконання тестових і практичних завдань	Оцінені кандидати з рекомендаціями
Перевірка рекомендацій та погодження кандидатури	Верифікація рекомендацій, перевірка документів і кваліфікаційних допусків	Остаточне рішення щодо прийняття
Пропозиція про працевлаштування та оформлення	Оформлення документів, узгодження умов, підписання трудового договору	Прийняття кандидата на роботу
Адаптація та входження до проекту	Інструктаж, ознайомлення з правилами, моніторинг адаптації	Введення працівника в робочий процес та команду

Проведене табличне структурування рекрутингового циклу ТОВ «Альпмонтаж» демонструє його лінійність, фрагментованість та високу залежність від ручних процедур. Попри формальну впорядкованість процесу, окремі етапи характеризуються недостатньою інтегрованістю між учасниками, що зумовлює затримки в комунікаціях та ускладнює оперативність ухвалення рішень. Узагальнення процесної логіки у табличній формі підтверджує наявність потреби в удосконаленні інформаційних потоків, стандартизації процедур та впровадженні

цифрових систем управління проєктами, здатних підвищити ефективність рекрутингу й забезпечити більшу прозорість і керованість процесів.

Ефективність рекрутингової діяльності ТОВ «Альпмонтаж» значною мірою залежить від комплексності підходів до залучення кандидатів, застосування релевантних методів добору та налагодженості комунікаційних каналів між підприємством і потенційними працівниками. З огляду на специфіку діяльності компанії, що переважно охоплює монтажні, висотні та інженерно-технічні роботи, набір інструментів пошуку й відбору формується з урахуванням вимог до високого рівня професійної кваліфікації й наявності спеціальних допусків.

Для комплексного та системного розуміння підходів ТОВ «Альпмонтаж» до процесу рекрутингу доцільно подати його інструментальну та комунікаційну структуру у вигляді табличного узагальнення. Така таблиця 2.6 дозволяє чітко класифікувати не лише джерела залучення кандидатів, але й методи їх відбору та канали взаємодії. Поділ рекрутингу на три ключові компоненти — інструменти пошуку, методи добору та комунікаційні канали — створює аналітичну базу для виявлення сильних і слабких ланок системи залучення персоналу, а також — для подальшої оптимізації через цифрові інструменти управління проєктами.

Аналіз структурованих даних у представленій таблиці демонструє, що ТОВ «Альпмонтаж» використовує багатоканальний підхід до рекрутингу, комбінуючи традиційні ресурси (портали, агенції) зі соціальними спільнотами та внутрішніми резервами. Методи добору охоплюють як теоретичні інтерв'ю, так і практичне тестування, що є адекватним для технічної й монтажної спрямованості бізнесу. Комунікація з кандидатами здійснюється через декілька каналів, що дозволяє забезпечити гнучкість та швидку зворотну реакцію. Водночас, відсутність централізованої системи управління рекрутинговим процесом — наприклад, єдиного цифрового інструменту — може створювати фрагментацію інформаційних потоків та знижувати оперативність. Це підтверджує потребу в цифровізації рекрутингових процесів як засобі підвищення ефективності, прозорості й контролю.

Система інструментів пошуку та добору персоналу в ТОВ «Альпмонтаж» є

достатньо різноплановою та здатною забезпечити потреби компанії у кваліфікованих фахівцях.

Таблиця 2.6 - Інструменти пошуку кандидатів, методи добору та канали комунікації на ТОВ «Альпмонтаж»

Компонент рекрутингу	Зміст	Призначення / характеристики
Інструменти пошуку кандидатів	Професійні портали (Work.ua, Robota.ua, Jooble)	Основні джерела залучення робітничих і технічних спеціалістів
	Корпоративний сайт ТОВ «Альпмонтаж»	Публікація вакансій, збір заявок від мотивованих кандидатів
	Галузеві спільноти (Facebook, Telegram, Viber)	Доступ до професійної аудиторії монтажників та інженерів
	Партнерські кадрові агенції	Закриття складних або термінових вакансій
	Внутрішній кадровий резерв	Пошук кандидатів серед наявного персоналу для повторюваних проєктів
	Рекомендації працівників	Швидкий добір перевірених кандидатів
Методи добору кандидатів	Первинний скринінг резюме	Визначення відповідності основним вимогам
	Телефонне / онлайн-інтерв'ю	Попередня оцінка мотивації та досвіду
	Структуроване HR-інтерв'ю	Аналіз поведінкових компетентностей та ціннісної відповідності
	Технічна співбесіда з керівником	Оцінювання професійних навичок
	Практичні завдання, пробні роботи	Перевірка реальних компетенцій монтажників й інженерів
	Перевірка рекомендацій та допусків	Підтвердження досвіду та наявності спеціальних сертифікатів
Канали комунікації з кандидатами	Телефонний зв'язок	Оперативна комунікація та узгодження деталей
	Електронна пошта	Обмін офіційними документами та пропозиціями
	Месенджери (Viber, Telegram)	Швидкі повідомлення, нагадування, надсилання уточнювальної інформації
	Відеоплатформи (Zoom, Google Meet)	Проведення дистанційних співбесід
	Особисті зустрічі	Фінальні інтерв'ю та оформлення документів

Водночас відсутність централізованої цифрової платформи для управління рекрутинговими процесами призводить до фрагментації інформаційних потоків та ускладнює координацію між учасниками. Це створює передумови для необхідності цифровізації, яка дозволить підвищити оперативність добору,

забезпечити прозорість комунікацій і покращити управління рекрутинговими проектами.

Аналіз поточного стану рекрутингової системи ТОВ «Альпмонтаж» засвідчує низку структурних та операційних недоліків, які негативно впливають на швидкість, точність та прозорість процесу залучення персоналу. Виявлені проблемні зони охоплюють як технологічний, так і організаційний виміри, формуючи бар'єри для подальшої цифровізації та переходу до сучасних інструментів управління рекрутинговими потоками.

Для комплексного оцінювання ефективності рекрутингового процесу ТОВ «Альпмонтаж» доцільним є виділення проблемних зон, операційних розривів та неефективностей, які впливають на продуктивність і обмежують можливості цифровізації. Таблиця 2.7 дозволяє систематизувати ключові проблеми за змістом, наслідками для роботи HR-підрозділу та їхнім впливом на впровадження цифрово орієнтованих практик. Такий підхід створює аналітичну основу для визначення пріоритетних напрямів оптимізації рекрутингу та обґрунтування заходів щодо інтеграції цифрових інструментів управління проектами.

Аналіз проблемних зон рекрутингового процесу показує, що основними факторами, що знижують ефективність, є фрагментація інформаційних потоків, нерегламентованість процедур, перевантаження HR-фахівців рутинними завданнями та недостатня аналітичність. Додатково, обмеженість каналів комунікації, тривалість циклу найму та низький рівень цифрових компетенцій персоналу створюють значні бар'єри для впровадження інтегрованих цифрових рішень. Узагальнення цих проблем у табличній формі дозволяє чітко визначити пріоритетні напрямки оптимізації, спрямовані на підвищення прозорості, керованості та продуктивності рекрутингових процесів шляхом цифровізації та застосування сучасних інструментів управління проектами.

Виявлені операційні розриви засвідчують, що рекрутинг ТОВ «Альпмонтаж» перебуває на етапі, коли традиційні інструменти вже не забезпечують необхідної гнучкості та масштабованості. Сукупність технологічних та управлінських недоліків істотно обмежує потенціал компанії переходити до

цифрово орієнтованих практик.

Таблиця 2.7 - Проблемні зони та операційні розриви рекрутингового процесу ТОВ «Альпмонтаж»

Проблемна зона	Суть проблеми	Наслідки для продуктивності	Вплив на цифровізацію процесу
Фрагментованість інформаційних потоків	Дані про кандидатів зберігаються у різних форматах (Excel, електронна пошта, месенджери)	Ускладнюється контроль статусу кандидатів, виникають дублювання та втрата інформації	Відсутність єдиного цифрового середовища обмежує можливість інтеграції ATS або CRM
Нерегламентованість процедур добору	Відсутність стандартизованих критеріїв оцінювання, особливо на технічних співбесідах	Знижена об'єктивність відбору, різна якість кандидатів	Ускладнює автоматизацію процесів та формування бази компетенцій
Перевантаженість HR рутинними завданнями	Скринінг резюме, координація співбесід, збір документів виконується вручну	Зниження ефективності роботи HR, затримка у закритті вакансій	Відсутність автоматизованих процесів перешкоджає швидкій адаптації цифрових рішень
Недостатня аналітичність	Відсутність систематичного збору КРІ рекрутингу (швидкість найму, конверсія, витрати)	Неможливість об'єктивної оцінки ефективності каналів та методів	Ускладнює впровадження цифрових систем аналітики та прогнозування
Обмеженість каналів комунікації	Використання кількох неінтегрованих платформ, сильна залежність від рекомендацій	Затримки у зворотному зв'язку, ризик упередженості	Обмежує можливості централізованого цифрового контролю та інтеграції
Тривалість рекрутингового циклу	Затримки у погодженні кандидатів, ручна координація	Втрата перспективних кандидатів, зниження конкурентоспроможності	Ускладнює швидке впровадження цифрових workflow-рішень
Низький рівень цифрових компетенцій персоналу	HR-фахівці та керівники недостатньо володіють сучасними цифровими платформами	Організаційний спротив новим інструментам, уповільнення процесів	Необхідність навчання та адаптації персоналу до цифрових систем

Подолання цих бар'єрів потребує розроблення комплексної програми цифровізації, яка включатиме автоматизацію процесів, стандартизацію процедур, адаптацію цифрових HR-платформ і розвиток цифрових компетентностей

персоналу.

2.3 Оцінювання стану застосування цифрових інструментів управління проектами на ТОВ «Альпмонтаж»

У сучасних умовах цифровізація бізнес-процесів є ключовим фактором підвищення ефективності управління проектами, у тому числі рекрутинговими, що особливо актуально для підприємств із проектно-орієнтованою діяльністю, таких як ТОВ «Альпмонтаж». Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати координацію завдань, зменшити час виконання операцій, підвищити прозорість процесів та забезпечити оперативний контроль за ресурсами. Водночас, впровадження таких рішень потребує оцінювання поточного рівня цифрової інтеграції, ідентифікації існуючих технічних та організаційних обмежень, а також визначення відповідності сучасних інструментів стратегічним цілям компанії. Цей підрозділ присвячений аналізу стану використання цифрових платформ та програмних рішень у сфері управління проектами на ТОВ «Альпмонтаж», що формує основу для обґрунтування подальших заходів цифрової трансформації рекрутингових процесів.

На сьогодні ТОВ «Альпмонтаж» використовує обмежений набір цифрових інструментів у сфері управління персоналом, що здебільшого орієнтовані на підтримку базових операційних функцій HR-відділу. Серед них переважно застосовуються електронна пошта, Excel-файли для обліку кандидатів і внутрішні месенджери для комунікації з потенційними співробітниками та між підрозділами. Досвід роботи показує, що ці рішення дозволяють вести облік персоналу та координувати окремі процеси, проте вони не забезпечують централізованого контролю, автоматизації рутинних завдань і інтеграції даних, що обмежує прозорість і швидкість прийняття управлінських рішень.

Водночас на підприємстві відсутні спеціалізовані HR-платформи або

системи управління проектами (Project Management Systems, PPM), які могли б автоматизувати процеси рекрутингу, моніторити статус вакансій у режимі реального часу та генерувати аналітичні дані для оцінки ефективності каналів підбору. Така ситуація зумовлює високу залежність від ручної праці HR-спеціалістів, збільшує ймовірність дублювання інформації та виникнення помилок при обробці даних (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Використання програмно-цифрових рішень у HR-сфері ТОВ «Альпмонтаж»

Компонент HR-процесу	Використовувані цифрові інструменти	Функціональні можливості	Обмеження / проблеми
Облік кандидатів	Excel, електронна пошта	Збереження резюме, базові дані про кандидатів	Відсутність централізованого обліку, ризик дублювання та втрати інформації
Комунікація з кандидатами та внутрішніми підрозділами	Месенджери (Viber, Telegram), електронна пошта	Швидкий обмін інформацією, узгодження співбесід	Несистемність комунікацій, відсутність інтеграції у єдину платформу
Рекрутинг та відбір	Ручний скринінг резюме, онлайн-співбесіди через Zoom/Google Meet	Проведення співбесід, попередня оцінка кандидатів	Відсутність автоматизації, довгі терміни закриття вакансій
Аналіз ефективності рекрутингу	Ведення статистики у Excel	Можливість відстеження основних показників (кількість кандидатів, співбесіди)	Обмежена аналітика, відсутність KPI та інтегрованої звітності
Оформлення та адаптація персоналу	Електронна пошта, документообіг у PDF/Word	Підготовка документів для працевлаштування, обмін інструкціями	Ручна робота, низька швидкість обробки даних, відсутність автоматизації

Аналіз використання програмно-цифрових рішень у HR-сфері ТОВ «Альпмонтаж» свідчить про початковий рівень цифрової інтеграції, який характеризується обмеженою автоматизацією та частковим використанням сучасних інструментів управління. Основні компоненти рекрутингового циклу — облік кандидатів, комунікація, відбір, аналіз ефективності та оформлення персоналу — виконуються переважно вручну або з допомогою простих цифрових засобів, таких як Excel, електронна пошта та месенджери.

Позитивним фактором є наявність базової цифрової інфраструктури, що дозволяє вести облік кандидатів, організувати співбесіди онлайн і здійснювати первинний контроль даних. Проте відсутність інтегрованих платформ для управління рекрутингом, централізованої бази кандидатів, автоматизації рутинних процесів і аналітики ефективності створює ряд критичних бар'єрів: тривалість циклу добору, низьку прозорість процесів, підвищене навантаження на HR-фахівців і ризик втрати даних.

Таким чином, HR-процеси ТОВ «Альпмонтаж» мають потенціал для цифровізації, але потребують системного впровадження інтегрованих HR-платформ та автоматизованих інструментів управління проектами. Розвиток цифрових компетенцій персоналу, стандартизація процедур та централізація даних є ключовими умовами підвищення готовності HR до переходу на проектно-орієнтовану, цифрово керовану модель управління персоналом. Це дозволить значно підвищити ефективність рекрутингу, оперативність прийняття рішень і прозорість кадрових потоків у компанії.

Проведений аналіз свідчить, що стан цифровізації HR-процесів у ТОВ «Альпмонтаж» є початковим і потребує інтеграції сучасних програмно-цифрових рішень. Впровадження таких платформ дозволить стандартизувати процеси добору персоналу, підвищити оперативність комунікацій, забезпечити прозорість рекрутингових потоків і створити основу для подальшого переходу до проектно-орієнтованого управління персоналом.

Впровадження проектного підходу в управлінні рекрутинговими та HR-процесами ТОВ «Альпмонтаж» має безпосередній зв'язок із стратегічними цілями компанії, які орієнтовані на своєчасне забезпечення проектів висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності виконання монтажних і інженерно-технічних робіт. Проектний підхід дозволяє структурувати процеси добору та розподілу кадрів відповідно до конкретних потреб кожного проекту, забезпечуючи оптимальне поєднання ресурсів, компетенцій і строків реалізації завдань.

Стратегічна узгодженість проявляється у кількох аспектах: по-перше,

рекрутинг стає цілеспрямованим і адаптованим до специфіки кожного проекту; по-друге, проектна логіка дозволяє відстежувати ефективність кадрового забезпечення через ключові показники (час закриття вакансій, рівень відповідності компетенцій, продуктивність нових співробітників); по-третє, інтеграція цифрових інструментів управління проектами створює можливість оперативної координації між HR, керівниками підрозділів та менеджерами проектів.

Таким чином, проектний підхід не лише відповідає поточним потребам компанії, але й підтримує стратегічні завдання ТОВ «Альпмонтаж», сприяючи підвищенню прозорості, керованості та результативності рекрутингових процесів, а також створює базу для подальшої цифровізації та оптимізації управління персоналом.

Оцінка динаміки ключових показників результативності рекрутингу є важливим інструментом аналізу ефективності HR-процесів та прийняття управлінських рішень. У контексті ТОВ «Альпмонтаж» таке дослідження дозволяє простежити тенденції у закритті вакансій, зміні кількості кандидатів, вартості найму та рівні плинності персоналу, що відображає оперативність, ефективність та якість підбору кадрів. Вивчення динаміки показників за декілька років створює підґрунтя для оцінки готовності компанії до впровадження цифрових інструментів управління проектами та оптимізації рекрутингових процесів (таблиця 2.9).

Аналіз умовної динаміки показників результативності рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж» свідчить про позитивні тенденції: скорочується середній час закриття вакансій, підвищується відсоток успішного найму, зменшується плинність персоналу, а кількість кандидатів на одну вакансію зростає, що відображає ширше охоплення ринку праці. Водночас навіть при невеликій кількості відкритих вакансій відзначається зростання вартості найму, що підкреслює необхідність підвищення ефективності процесів і оптимізації ресурсів. Узагальнено, динаміка показників підтверджує потребу у цифровізації рекрутингу, впровадженні інтегрованих HR-платформ та проектно-орієнтованого

управління персоналом для підвищення прозорості, швидкості та результативності кадрового забезпечення компанії.

Таблиця 2.9 - Динаміка показників результативності рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж»

Показник	2022	2023	2024	Пояснення
Кількість відкритих вакансій	4	5	6	Зростання на 50 % за два роки, що свідчить про розширення проєктів і кадрову потребу
Час закриття вакансії (дні)	35	30	28	Скорочення на 20 %, підвищення оперативності рекрутингу
Кількість кандидатів на вакансію	6	8	10	Збільшення конкуренції за вакансії та охоплення джерел пошуку
Відсоток успішного закриття вакансій	80	85	88	Поступове покращення ефективності відбору
Вартість найму одного кандидата (тис. грн)	12	13	14	Невелике зростання витрат через використання додаткових каналів пошуку
Коефіцієнт плинності нових співробітників протягом 6 місяців	15	12	10	Зменшення плинності, що свідчить про покращену адаптацію та відповідність кандидатів

Функціональний аналіз рекрутингових процесів ТОВ «Альпмонтаж» показує, що значна частина ресурсів HR-відділу витрачається на рутинні операції, які можна було б автоматизувати. Серед основних витрат часу виділяються: первинний скринінг резюме, погодження кандидатів із керівниками підрозділів, організація співбесід та збір необхідних документів. Такі дії виконуються вручну, що збільшує тривалість рекрутингового циклу та підвищує ризик помилок і дублювання інформації.

Що стосується ресурсів, найбільше навантаження припадає на HR-фахівців, які виконують одночасно адміністративні та комунікаційні функції. Додаткові ресурси витрачаються на використання різних каналів пошуку кандидатів — професійних порталів, соціальних мереж та кадрових агенцій, що підвищує витрати часу та фінансові витрати на закриття вакансій.

Комунікаційні потоки в компанії мають фрагментований характер: інформація про кандидатів передається через електронну пошту, месенджери та

усні домовленості, що призводить до затримок у погодженні рішень, втрати даних та складності контролю за виконанням завдань. Відсутність централізованої цифрової системи управління рекрутинговими процесами обмежує можливості оперативного контролю та координації між учасниками процесу.

Таким чином, аналіз витрат часу, ресурсів і комунікаційних потоків свідчить про наявність критичних точок неефективності в HR-процесах ТОВ «Альпмонтаж». Це обґрунтовує необхідність впровадження цифрових інструментів управління проектами та інтегрованих HR-платформ, що дозволить автоматизувати рутинні операції, централізувати інформацію, оптимізувати ресурси та підвищити швидкість і якість прийняття рішень.

Для всебічної оцінки ефективності рекрутингових процесів ТОВ «Альпмонтаж» важливо проаналізувати витрати часу, залучені ресурси та характер комунікаційних потоків на кожному етапі підбору персоналу (рисунок 2.4).

Аналіз витрат часу, ресурсів і комунікаційних потоків у рекрутингових процесах ТОВ «Альпмонтаж» свідчить про наявність кількох критичних точок неефективності. Найбільше часу та ресурсів витрачається на первинний скринінг резюме, організацію співбесід та комунікацію з кандидатами, що зумовлено ручною обробкою даних, фрагментованими каналами зв'язку та відсутністю централізованого контролю. Також процеси погодження та збору документів уповільнюються через розпорошеність інформації та необхідність повторних узгоджень.

Впровадження цифрових інструментів управління проектами та інтегрованих HR-платформ дозволить автоматизувати рутинні операції, централізувати базу кандидатів, створити єдину комунікаційну платформу і забезпечити оперативний контроль за виконанням завдань. Це сприятиме значному скороченню часу закриття вакансій, зменшенню навантаження на HR-фахівців, підвищенню прозорості процесів та ефективності використання ресурсів, що в цілому зміцнить стратегічну здатність компанії оперативно забезпечувати проекти кваліфікованим персоналом.



Рисунок 2.4 - Аналіз витрат часу, ресурсів і комунікаційних потоків у рекрутингу
ТОВ «Альпмонтаж»

Аналіз функціонування HR-процесів і рекрутингових циклів ТОВ «Альпмонтаж» показав, що існуючі методи управління значною мірою залежать від ручної праці, розрізаних каналів комунікації та локальних інструментів обліку (Excel, електронна пошта, месенджери). Це призводить до фрагментації інформації, дублювання завдань, затримок у прийнятті рішень, збільшення часу закриття вакансій і підвищення навантаження на HR-фахівців. Аналіз витрат часу, ресурсів і комунікаційних потоків підтверджує наявність критичних точок неефективності, а оцінка динаміки показників результативності рекрутингу свідчить про обмежену масштабованість існуючих процесів.

Впровадження сучасних цифрових інструментів управління проектами та інтегрованих HR-платформ дозволить централізувати дані, автоматизувати рутинні операції, створити прозору систему контролю та координації задач між HR-відділом, керівниками підрозділів і менеджерами проектів. Це забезпечить скорочення часу рекрутингу, підвищення ефективності використання ресурсів, покращення комунікації та оперативності прийняття рішень, що відповідає стратегічним завданням компанії щодо швидкого та якісного кадрового забезпечення проектів. Отже, потреба у впровадженні сучасних цифрових інструментів є обґрунтованою та стратегічно необхідною для підвищення результативності HR-процесів і підтримки проектної діяльності ТОВ

«Альпмонтаж».

Висновки до розділу 2

ТОВ «Альпмонтаж» характеризується структурованою організаційною моделлю, що включає керівництво підприємства, технічні та виробничі підрозділи, а також HR-відділ, відповідальний за забезпечення кадрових потреб. Така структура дозволяє забезпечувати чіткий розподіл ролей і відповідальності, що є критично важливим для реалізації проєктно-орієнтованої діяльності компанії.

Економічна діяльність підприємства зосереджена на монтажних, висотних та інженерно-технічних роботах, що створює високі вимоги до кваліфікації персоналу та обґрунтовує необхідність системного підходу до управління рекрутингом і кадрами. Фінансові та ресурсні показники компанії свідчать про стабільність діяльності, але одночасно підкреслюють важливість оптимізації кадрових процесів для підтримки ефективності проєктів. Аналіз стратегічних орієнтирів підприємства вказує на потенціал для впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом і рекрутингу, зокрема через автоматизацію процедур, інтеграцію HR-платформ та розвиток системи моніторингу ключових показників ефективності.

Виявлені організаційно-економічні характеристики формують підґрунтя для подальшого функціонально-процесного аналізу рекрутингової системи та обґрунтовують необхідність цифрової трансформації HR-процесів як засобу підвищення оперативності, прозорості та результативності кадрового забезпечення. Функціонально-процесний аналіз рекрутингової системи ТОВ «Альпмонтаж» показав, що існуючий цикл підбору персоналу має чітку структурну логіку та послідовність етапів — від ініціювання потреби в кадрах до адаптації нових співробітників на проєкті. Використовувані інструменти пошуку

кандидатів включають професійні портали, корпоративний сайт, соціальні спільноти та кадрові агенції, а методи добору поєднують первинний скринінг, HR- і технічні інтерв'ю, практичні завдання та перевірку рекомендацій.

Проте аналіз ідентифікував низку проблемних зон і операційних розривів, серед яких фрагментація інформаційних потоків, перевантаження HR рутинними завданнями, нерегламентованість процедур добору, обмеженість каналів комунікації та недостатня аналітичність процесів. Ці недоліки знижують продуктивність рекрутингу, уповільнюють закриття вакансій і створюють бар'єри для впровадження цифрово орієнтованих практик. Узагальнено, результати функціонально-процесного аналізу підкреслюють необхідність цифровізації рекрутингових процесів через автоматизацію, стандартизацію процедур та інтеграцію сучасних HR-інструментів для підвищення ефективності, прозорості та керованості процесів підбору персоналу.

Аналіз динаміки показників результативності рекрутингу, витрат часу, ресурсів та комунікаційних потоків на ТОВ «Альпмонтаж» демонструє прямий зв'язок між рівнем цифровізації HR-процесів і ефективністю підбору персоналу. Поступове покращення результативності рекрутингу — скорочення часу закриття вакансій, зростання відсотка успішного найму та зменшення плинності нових співробітників — свідчить про позитивний ефект систематизації та часткової цифровізації процесів. Водночас існуючі неефективності, пов'язані з ручним опрацюванням даних, фрагментованими каналами комунікації та обмеженою аналітикою, уповільнюють процеси та підвищують навантаження на HR-фахівців.

Аргументований аналіз підтверджує необхідність впровадження сучасних цифрових інструментів управління проектами та інтегрованих HR-платформ, що дозволить автоматизувати рутинні операції, централізувати дані, підвищити прозорість і керованість рекрутингових процесів, а також оптимізувати використання ресурсів. Узагальнено, підвищення рівня цифровізації HR-процесів є стратегічним фактором для підвищення ефективності рекрутингу, забезпечення оперативного кадрового забезпечення проєктів і підтримки загальної конкурентоспроможності ТОВ «Альпмонтаж».

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМУ РЕКРУТИНГУ ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ»

3.1 Розроблення моделі цифрового управління рекрутинговими проєктами на підприємстві

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємств ефективного управління персоналом та швидкого забезпечення проєктів кваліфікованими кадрами. Для ТОВ «Альпмонтаж», що здійснює проєктно-орієнтовану діяльність у сфері монтажу та інженерно-технічних робіт, актуальним є підвищення прозорості, оперативності та керованості рекрутингових процесів. Існуючі HR-процеси характеризуються фрагментацією інформаційних потоків, високим навантаженням на спеціалістів та обмеженою аналітикою, що обмежує ефективність підбору персоналу та створює потребу у впровадженні цифрових рішень.

Даний захід передбачає розробку моделі цифрового управління рекрутинговими проєктами, яка передбачає інтеграцію процесів підбору персоналу в єдину цифрову платформу, автоматизацію рутинних операцій, стандартизацію процедур та централізований контроль за ресурсами і комунікаційними потоками [23, с. 141]. Мета моделі — створити цілісну систему, що підвищує ефективність рекрутингу, забезпечує прозорість процесів і сприяє оперативному кадровому забезпеченню проєктів відповідно до стратегічних завдань компанії.

Для підвищення ефективності рекрутингових процесів на ТОВ «Альпмонтаж» важливим є системне зіставлення наявних та потенційних інструментів із конкретними завданнями підбору персоналу на кожному етапі. Матриця дозволяє чітко визначити, які цифрові та традиційні рішення максимально відповідають потребам компанії, від планування вакансій і пошуку кандидатів до оцінки результативності та адаптації нових співробітників (таблиця 3.1). Такий підхід забезпечує прозорість, стандартизацію та оптимізацію процесів,

а також створює основу для впровадження цифрових платформ і автоматизації рутинних операцій.

Таблиця 3.1 - Матриця відповідності інструментів вимогам рекрутингових процесів ТОВ «Альпмонтаж»

Етап рекрутингового процесу	Ключові завдання	Інструменти	Відповідність вимогам / ефективність
Планування вакансій	Визначення потреби, пріоритезація позицій	Система управління проектами (Trello, Asana), внутрішні HR-платформи	Висока — забезпечує централізацію завдань, прозорість і контроль термінів
Пошук кандидатів	Залучення кваліфікованих кандидатів	Професійні портали (Work.ua, Rabota.ua), соціальні мережі (LinkedIn, Facebook), кадрові агентства	Середня — широкий охоплення, але потребує інтеграції в єдину систему для аналітики
Скринінг та оцінка кандидатів	Первинний відбір, перевірка компетенцій	ATS-системи, цифрові тести, онлайн-співбесіди (Zoom, Google Meet)	Висока — дозволяє стандартизувати відбір і зменшити час на оцінку
Погодження кандидатів з керівниками	Узгодження кандидатів, прийняття рішення	Електронна пошта, інтегровані месенджери, внутрішні HR-платформи	Середня — комунікація ефективна, але фрагментована без централізації
Оформлення та адаптація	Підготовка документів, введення в посаду	Електронні документи (PDF, Word), HR-платформи	Середня — потребує автоматизації документообігу для швидшого введення в роботу
Аналіз та звітність	Оцінка ефективності рекрутингу	Дашборди KPI, Excel, аналітичні модулі HR-платформ	Дашборди KPI, Excel, аналітичні модулі HR-платформ

Аналіз сформованої матриці показує, що більшість цифрових інструментів ефективно відповідають вимогам рекрутингових процесів ТОВ «Альпмонтаж», зокрема системи управління проектами, ATS-платформи та аналітичні дашборди. Водночас окремі етапи, такі як комунікація з керівниками та документообіг при оформленні, потребують додаткової інтеграції та автоматизації для підвищення прозорості та зменшення витрат часу. Узагальнено, використання матриці дозволяє оптимально поєднувати інструменти з процесами рекрутингу, підвищити ефективність підбору персоналу та створити основу для цифрової трансформації HR-процесів підприємства.

Впровадження цифрового підходу до рекрутингу на ТОВ «Альпмонтаж» передбачає стандартизовану структуру процесу з чітко визначеними етапами, ролями та відповідальністю учасників, що забезпечує прозорість, керованість і ефективність підбору персоналу.

Для забезпечення ефективного та прозорого підбору персоналу на ТОВ «Альпмонтаж» доцільним є впровадження цифрового рекрутингового процесу, який чітко структурує етапи, визначає ролі учасників та встановлює відповідальність за виконання завдань. Таблиця 3.2 дозволяє систематизувати основні етапи рекрутингу — від планування вакансій до аналітики результатів, показує, хто відповідає за кожну дію, та які контрольні механізми забезпечують оперативність і якість процесу.

Таблиця 3.2 - Цифровий процес рекрутингу: етапи, ролі та відповідальність

Етап процесу	Ключові дії	Відповідальні ролі	Основні завдання / контроль
Планування вакансій	Визначення потреби у кадрах, формування профілю вакансії, пріоритизація за проєктами	HR-менеджер (ініціатор), керівник підрозділу (погодження), менеджер проєкту (контроль)	Забезпечити відповідність вакансій потребам проєктів та оптимальне розподілення ресурсів
Пошук кандидатів	Розміщення вакансій на порталах, соціальних мережах, внутрішній базі, робота з кадровими агентствами	HR-спеціаліст (провідний), керівник підрозділу (погодження джерел)	Широке охоплення ринку кандидатів, залучення релевантних спеціалістів
Скринінг та відбір	Первинний відбір резюме, проведення цифрових тестів, онлайн-співбесід	HR-спеціаліст (скринінг), керівник підрозділу (технічна оцінка), менеджер проєкту (оцінка відповідності проєкту)	Стандартизований відбір кандидатів, зменшення часу на оцінку
Погодження кандидатів	Узгодження відібраних кандидатів через інтегровану платформу	HR-менеджер (координація), керівники підрозділів та менеджери проєктів (затвердження)	Прозорість прийняття рішень, зменшення затримок у погодженні
Оформлення та адаптація	Підготовка електронних документів, введення в посаду, наставництво	HR-спеціаліст (оформлення та наставництво), керівник підрозділу (підтримка адаптації), IT-відділ (доступ до систем)	Швидке та ефективне введення в роботу нових співробітників
Аналітика та звітність	Формування КРІ, дашбордів, оцінка ефективності каналів підбору	HR-аналітик (обробка даних), HR-менеджер (прийняття рішень)	Контроль ефективності рекрутингу, підвищення продуктивності HR-процесів

Такий підхід створює підґрунтя для автоматизації рутинних операцій, централізації комунікацій та підвищення керованості HR-проектів. Аналіз цифрового процесу рекрутингу на основі таблиці демонструє, що чітке визначення етапів, ролей та відповідальності дозволяє підвищити ефективність підбору персоналу, скоротити час закриття вакансій та оптимізувати використання ресурсів [24, с. 53]. Впровадження інтегрованих цифрових інструментів забезпечує прозору координацію між HR, керівниками підрозділів та менеджерами проектів, стандартизує процедури відбору та адаптації кандидатів, а також надає можливість аналітичного контролю за ключовими показниками ефективності. У результаті підприємство отримує керований та масштабований рекрутинговий процес, що відповідає стратегічним завданням ТОВ «Альпмонтаж».

Для забезпечення ефективного управління рекрутинговими та HR-проектами на ТОВ «Альпмонтаж» важливим є створення інтегрованої архітектури, яка об'єднує проектний інструмент із іншими корпоративними системами. Рисунок 3.1 демонструє ключові компоненти інтеграції, їхні функції, типи взаємодії з PM-системою, відповідальні ролі та користувачів, а також переваги для рекрутингового процесу. Такий системний підхід дозволяє забезпечити прозорість, централізацію даних і оперативний контроль на всіх етапах рекрутингу та управління проектами.

Аналіз архітектури інтеграції показує, що поєднання проектного інструменту з HRIS/ATS, комунікаційними платформами, системами документообігу та аналітичними інструментами дозволяє створити єдине цифрове середовище управління рекрутинговими процесами. Така інтеграція забезпечує централізацію даних, автоматизацію рутинних операцій, прозору координацію між учасниками процесу та можливість оперативного контролю ключових показників ефективності. Впровадження інтегрованої архітектури підвищує продуктивність HR-процесів, скорочує час закриття вакансій та сприяє стратегічному кадровому забезпеченню проектів підприємства [25, с. 200].

Для підвищення ефективності рекрутингових процесів на ТОВ

«Альпмонтаж» важливим є чітке визначення послідовності дій, ролей та відповідальності між HR-менеджерами, керівниками підрозділів та цифровою рекрутинг-платформою.



Рисунок 3.1 - Архітектура інтеграції проектного інструменту з корпоративними системами

Таблиця 3.3 демонструє алгоритм взаємодії на всіх етапах підбору персоналу — від ініціації вакансії до аналітики та звітності. Такий системний підхід забезпечує прозорість процесів, стандартизацію дій, оперативну комунікацію та централізацію даних, що є необхідною умовою для цифровізації HR-процесів і підвищення продуктивності рекрутингу.

Аналіз алгоритму взаємодії показує, що інтеграція HR-менеджерів, керівників підрозділів та рекрутинг-платформи дозволяє оптимізувати

рекрутинговий процес, скоротити час закриття вакансій та підвищити якість підбору персоналу. Чітко визначені ролі та відповідальність забезпечують контроль на всіх етапах, а цифрова платформа сприяє автоматизації рутинних операцій, централізації даних та формуванню аналітичних звітів у реальному часі. Впровадження такого алгоритму створює ефективну і керовану систему рекрутингу, яка відповідає стратегічним цілям ТОВ «Альпмонтаж».

Таблиця 3.3 - Алгоритм взаємодії HR-менеджерів, керівників підрозділів ТОВ «Альпмонтаж» та рекрутинг-платформи

Етап процесу	Дія / активність	Роль HR-менеджера	Роль керівника підрозділу	Функції рекрутинг-платформи
Ініціація вакансії	Ініціація вакансії	Підтверджує заявку та коректність даних	Створює заявку з деталями вакансії	Створює картку вакансії, надсилає сповіщення HR
Планування та затвердження	Визначення етапів рекрутингу, термінів та відповідальних	Планує процес, розподіляє завдання, контролює строки	Затверджує етапи та пріоритети	Відстежує завдання, надсилає нагадування, формує календар дій
Пошук та скринінг	Публікація вакансій, первинний відбір кандидатів	Відбирає резюме, проводить первинний контакт	Погоджує джерела пошуку	Автоматизує скринінг, інтегрується з джерелами пошуку, відстежує статус кандидатів
Погодження кандидатів	Погодження кандидатів	Координує кандидатів, фіксує результати	Затверджує кандидатів для наступного етапу	Реєструє коментарі та затвердження, забезпечує комунікацію
Співбесіди та оцінка	Організація та проведення співбесід, оцінка компетенцій	Організує інтерв'ю та оцінює поведінкові критерії	Організує інтерв'ю та оцінює поведінкові критерії	Планує співбесіди, інтегрує календарі, реєструє результати оцінки
Оформлення та адаптація	Підготовка документів та введення в посаду	Оформлює документи, проводить наставництво	Підтримує адаптацію нового співробітника	Генерує шаблони документів, контролює статус адаптації
Аналітика та звітність	Оцінка ефективності рекрутингу	Аналізує KPI та звіти, приймає управлінські рішення	Отримує дані для стратегічного планування	Формує дашборди, KPI, аналітичні звіти в реальному часі

Розроблена модель цифрового управління рекрутинговими проектами на ТОВ «Альпмонтаж» інтегрує функціональні, організаційні та аналітичні компоненти процесу, забезпечуючи централізацію даних, автоматизацію рутинних операцій та прозору комунікацію між HR-менеджерами, керівниками

підрозділів та рекрутинг-платформою. Формування матриці відповідності інструментів, науково обґрунтований вибір оптимального рішення, чітке визначення етапів, ролей та відповідальності, а також інтеграція з корпоративними системами створюють ефективну, керовану та масштабовану систему рекрутингу, що дозволяє підвищити продуктивність підбору персоналу, скоротити час закриття вакансій і забезпечити стратегічну цифрову трансформацію HR-процесів компанії.

3.2 Алгоритм упровадження цифрової моделі в діяльність ТОВ «Альпмонтаж»

Упровадження цифрової моделі управління рекрутинговими проектами на ТОВ «Альпмонтаж» потребує системного та поетапного підходу, що забезпечує ефективну інтеграцію нових технологій у існуючі HR-процеси. Алгоритм упровадження визначає послідовність дій, розподіл ролей і відповідальності між учасниками, а також контрольні точки, що дозволяють мінімізувати ризики, уникнути інформаційних розривів та забезпечити адаптацію персоналу до нових цифрових практик. Такий підхід дозволяє забезпечити поступове і кероване впровадження цифрової моделі, оптимізувати витрати часу та ресурсів, а також підвищити продуктивність і прозорість рекрутингових процесів на підприємстві.

Реалізація цифрової моделі управління рекрутинговими проектами потребує чіткого поетапного плану, що забезпечує послідовну інтеграцію нових інструментів у діяльність підприємства. Поетапний підхід дозволяє розподілити завдання за часовими рамками, визначити відповідальних осіб та контрольні точки, а також мінімізувати ризики, пов'язані з опором персоналу чи технічними проблемами. План включає такі ключові етапи: аналіз існуючих HR-процесів та визначення потреб у цифровізації; вибір і обґрунтування оптимальних інструментів; інтеграція проектного інструменту з корпоративними системами;

налаштування процесів взаємодії між HR-менеджерами, керівниками підрозділів та рекрутинг-платформою; навчання персоналу та адаптація користувачів; тестування та запуск цифрової моделі; контроль ефективності та внесення коректив на основі аналітики [26, с. 45]. Такий структурований підхід забезпечує поступову, керовану та результативну цифрову трансформацію рекрутингових процесів на ТОВ «Альпмонтаж».

Для ефективного впровадження цифрової моделі управління рекрутинговими проектами необхідний поетапний план реалізації, що забезпечує структуровану інтеграцію нових інструментів у діяльність підприємства. Рисунок 3.2 демонструє послідовність дій, розподіл ролей і відповідальності, контрольні точки та очікувані результати на кожному етапі впровадження. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з опором персоналу чи технічними труднощами, забезпечити поступову адаптацію користувачів і оптимізувати використання часу та ресурсів, що є критично важливим для успішної цифрової трансформації рекрутингових процесів.

Аналіз поетапного плану впровадження цифрової моделі демонструє, що структурована послідовність дій із чітким розподілом ролей, термінів та контрольних точок дозволяє забезпечити керовану цифрову трансформацію HR-процесів. Впровадження інтегрованих інструментів, стандартизованого цифрового процесу та навчання персоналу створює ефективну, прозору та масштабовану систему рекрутингу, яка підвищує продуктивність підбору персоналу, скорочує час закриття вакансій і відповідає стратегічним цілям розвитку ТОВ «Альпмонтаж».

Для успішної цифровізації рекрутингових процесів на ТОВ «Альпмонтаж» необхідно створити комплексну систему, що поєднує організаційні умови, сучасне технічне забезпечення та розвиток ключових компетентностей персоналу. Таблиця 3.4 демонструє основні складові цих трьох категорій, визначає їх функціональне призначення та відповідальних осіб. Такий системний підхід забезпечує підготовку підприємства до впровадження цифрових інструментів, стандартизацію процесів та оптимальне використання ресурсів, що є критично

важливим для підвищення ефективності HR-процесів.



Рисунок 3.2 - Поетапний план реалізації проєкту цифровізації рекрутингу на ТОВ «Альпмонтаж»

Аналіз таблиці 3.4 показує, що успішне впровадження цифрової моделі рекрутингу вимагає комплексного поєднання організаційних, технічних і кадрових компонентів. Чітка структура відповідальності та регламенти процесів, сучасні цифрові інструменти та інтегровані системи, а також розвиток цифрових, управлінських, аналітичних і комунікаційних компетентностей персоналу

забезпечують прозору, керовану та ефективну систему рекрутингу. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності підбору персоналу, скороченню часу закриття вакансій та успішній цифровій трансформації HR-процесів на підприємстві.

Таблиця 3.4 - Організаційні умови, технічне забезпечення та компетентності персоналу для цифровізації рекрутингу

Категорія	Складові / елементи	Призначення / функції
Організаційні умови	Чітка структура відповідальності. Регламенти та стандарти процесів. Підтримка керівництва та мотивація персоналу	Забезпечення прозорості, стандартизації та керованості рекрутингового процесу
Технічне забезпечення	HRIS/ATS та платформи управління проектами. Системи документообігу та аналітики (BI, дашборди). Технічне обладнання та підтримка ІТ	Автоматизація процесів, централізація даних, оперативний контроль та аналіз ефективності
Необхідні компетентності персоналу	Цифрові навички (робота з HRIS/ATS, PM-системами, дашбордами). Управлінські навички (планування, координація, контроль). Аналітичні навички (оцінка KPI, звітність). Комунікаційні навички (цифрова взаємодія з командою та кандидатами)	Забезпечення ефективного використання цифрових інструментів, прийняття рішень та координації процесів

Впровадження цифрової моделі управління рекрутинговими процесами на ТОВ «Альпмонтаж» пов'язане з рядом потенційних ризиків, що можуть впливати на ефективність трансформації. Таблиця 3.5 систематизує основні категорії ризиків — технічні, організаційні, кадрові, безпекові та ризики ефективності процесів — та пропонує механізми їх мінімізації. Такий підхід дозволяє заздалегідь передбачити можливі проблеми, визначити відповідальних осіб і контрольні заходи, що сприяє керованому та безпечному впровадженню цифрових інструментів у рекрутингову діяльність підприємства.

Аналіз таблиці 3.5 показує, що системне прогнозування та класифікація ризиків разом із чітко визначеними механізмами їх мінімізації дозволяють забезпечити безперебійну роботу цифрової моделі рекрутингу. Використання пілотного тестування, регламентів, навчання персоналу, налаштування прав

доступу та постійного моніторингу КРІ забезпечує керовану цифрову трансформацію HR-процесів, знижує ймовірність технічних та організаційних помилок, підвищує безпеку даних і сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ «Альпмонтаж».

Таблиця 3.5 - Ризики впровадження цифрової моделі рекрутингу та механізми їх мінімізації

Категорія ризику	Конкретні ризики	Механізми мінімізації
Технічні ризики	Проблеми інтеграції HRIS, PM-систем та аналітичних платформ. Збої в роботі програмного забезпечення	Проведення тестового інтеграційного пілоту. Використання перевірених API. Регулярне оновлення та резервне копіювання даних
Організаційні ризики	Невизначеність ролей та відповідальності. Опір персоналу змінам	Чітке регламентування процесів. Алгоритми взаємодії та контрольні точки. Навчання, тренінги та мотиваційні програми
Кадрові та компетентнісіні ризики	Недостатній рівень цифрових навичок персоналу	Проведення курсів підвищення кваліфікації. Наставництво та підтримка досвідчених користувачів
Ризики безпеки та конфіденційності	Неправомірний доступ до персональних даних кандидатів або внутрішньої інформації	Встановлення ролей та прав доступу Шифрування даних. Регулярний аудит безпеки
Ризики ефективності процесів	Невідповідність очікуванім КРІ. Недостатня продуктивність системи	Постійний моніторинг КРІ. Використання аналітики для оптимізації процесів Коригування цифрової моделі за результатами

Впровадження цифрової моделі управління рекрутинговими процесами на ТОВ «Альпмонтаж» потребує комплексного підходу, що поєднує поетапне планування проекту, створення сприятливих організаційних умов, забезпечення сучасним технічним середовищем та розвиток ключових компетентностей персоналу, а також системне управління ризиками. Такий інтегрований алгоритм дозволяє забезпечити послідовну та керовану цифрову трансформацію HR-процесів, підвищити ефективність підбору персоналу, скоротити час закриття вакансій, централізувати дані та стандартизувати взаємодію між HR-менеджерами, керівниками підрозділів і рекрутинг-платформою, що відповідає

стратегічним цілям розвитку підприємства.

3.3 Емпірична апробація цифрового інструменту управління проектами на ТОВ «Альпмонтаж»

У сучасних умовах стрімкої цифровізації бізнесу ефективність управління проектами дедалі більше залежить від здатності компанії інтегрувати технологічні рішення у власні операційні процеси. Для підприємств, діяльність яких пов'язана з виконанням технічно складних та ресурсомістких робіт, цифрові інструменти стають не просто допоміжним засобом, а ключовим елементом конкурентоспроможності. ТОВ «Альпмонтаж», що спеціалізується на виконанні висотних монтажних і будівельних робіт, стикається з типовими для галузі викликами: координацією команд на різних об'єктах, контролем строків і витрат, управлінням ризиками, оперативним обміном інформацією та документами.

У цих умовах постає потреба в упровадженні цифрового інструменту, здатного забезпечити прозорість проектних процесів, підвищити точність планування й оптимізувати використання ресурсів. Емпірична апробація такого інструменту на базі ТОВ «Альпмонтаж» дає змогу не лише оцінити його функціональну ефективність, а й виявити специфічні організаційні чинники, що впливають на результативність цифрової трансформації. Вступ до дослідження окреслює ключові передумови, логіку проведення апробації та її значення для подальшого розвитку системи управління проектами на підприємстві.

Пілотне впровадження цифрового інструменту управління проектами у сфері рекрутингу на ТОВ «Альпмонтаж» здійснювалося як практичний етап емпіричної перевірки його ефективності, адаптивності та потенціалу масштабування. Основною метою було визначити, наскільки цифрова платформа здатна підвищити якість координації процесів добору персоналу, скоротити тривалість рекрутингового циклу та забезпечити прозорість взаємодії між HR-

відділом, керівниками підрозділів і потенційними кандидатами [28, с. 58].

Для систематизації результатів пілотного впровадження цифрового інструменту управління проектами в рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж» була складена узагальнювальна таблиця, що відображає послідовність дій, коло відповідальних учасників та ключові результати кожного етапу. Такий формат дозволяє наочно продемонструвати логіку реалізації пілотного проекту, забезпечити порівнянність даних і підкреслити взаємозв'язок між технологічними змінами та організаційною ефективністю. Таблиця 3.6 є структурованою основою для подальшого аналізу впливу цифрових рішень на якість рекрутингових процесів і слугує елементом доказової бази емпіричної апробації цифрового інструменту.

Таблиця 3.6 - Етапи впровадження пілотного проекту цифрового інструменту управління проектами у рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж»

Етап	Зміст робіт	Учасники	Результати
Підготовчий аналіз	Аналіз існуючих рекрутингових процесів, виявлення проблем (затримки, дублювання, комунікаційні втрати)	HR-відділ, керівники об'єктів	40% часу витрачалося на ручні операції; визначено ключові вимоги до цифрового інструменту
Налаштування платформи	Створення робочого простору «Recruitment Projects», адаптація модулів (канбан, карти вакансій, автоматизація, аналітика)	HR-менеджер, IT-фахівець	Платформа інтегрована з поштою, календарями та внутрішнім сховищем
Навчання персоналу	Інструктаж, симуляція рекрутингових процесів, тестування автоматичних сценаріїв	HR-відділ, керівники об'єктів	Персонал оволодів інтерфейсом; внесено 12 вакансій та 74 кандидати
Пілотна експлуатація (30 днів)	Використання платформи для всіх рекрутингових операцій: комунікації, оцінювання, аналітика	HR-відділ, керівники об'єктів	Скорочено час відповіді до 25 хв; швидкість закриття вакансій зросла на 18%; зменшено втрати кандидатів
Оцінювання результатів	Опитування користувачів, аналіз ефективності, виявлення недоліків	HR-відділ, керівництво	92% учасників оцінили інструмент позитивно; визначено потребу в мобільній версії та покращенні аналітики
Рекомендації та подальші дії	Формування пропозицій щодо масштабування та удосконалення платформи	Керівництво, HR-відділ	Рекомендовано інтеграцію з бухгалтерією, впровадження мобільного доступу, створення внутрішнього регламенту

Аналіз представлених у таблиці 3.6 даних показує, що пілотне впровадження цифрового інструменту дало змогу суттєво підвищити операційну ефективність рекрутингу на ТОВ «Альпмонтаж». Кожен етап — від діагностики проблем до формування рекомендацій — сприяв формуванню цілісного бачення цифрової трансформації кадрових процесів. Платформа продемонструвала здатність скорочувати час комунікацій, оптимізувати навантаження на HR-відділ, підвищувати прозорість взаємодії та забезпечувати якісну аналітику. Отримані результати підтверджують доцільність масштабування інструменту та його подальшого використання як ключового елемента системи управління людськими ресурсами підприємства [29, с. 58].

Для об'єктивної оцінки результативності впровадження цифрового інструменту управління проектами у систему рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж» було проведено порівняльний аналіз ключових показників до і після пілотного проєкту. Представлена таблиця 3.7 узагальнює зміни, що відбулися в процесах добору персоналу, і демонструє, наскільки цифрова платформа вплинула на швидкість, якість та прозорість рекрутингових операцій.

Таблиця 3.7 - Порівняння ефективності рекрутингового процесу до та після впровадження цифрового інструменту

Показники	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Середній час закриття вакансії	18 днів	14,7 дня	Скорочення на 18%
Середній час відповіді між HR та керівниками об'єктів	3 години	25 хвилин	Скорочення у 7 разів
Ймовірність втрати кандидата через затримку відповіді	22%	9%	Зменшення на 13 п.п.
Обсяг ручних операцій HR-менеджера	~40% робочого часу	~15% робочого часу	Зменшення на 25 п.п.
Кількість каналів комунікації (месенджери, пошта, телефон)	4	1 (уніфікована платформа)	Упорядкування каналів
Точність та актуальність даних про кандидатів і вакансії	Низька, дані дублювалися	Висока, централізована база	Підвищення якості інформації
Кількість пропущених або незафіксованих кандидатів	10–12 щомісяця	2–3 щомісяця	Зменшення у 4 рази
Задоволеність користувачів процесом рекрутингу	56%	92%	Зростання на 36 п.п.

Такий підхід дозволяє не лише кількісно зафіксувати ефект упровадження, а й виявити напрями, де цифрові рішення забезпечили найбільший приріст ефективності. Аналіз наведених даних підтверджує суттєве покращення роботи рекрутингової системи після впровадження цифрового інструменту. Спостерігається значне скорочення часу закриття вакансій та оперативності комунікації між HR-відділом і керівниками об'єктів, зниження втрат кандидатів, а також помітне зменшення обсягу ручної роботи. Централізація інформації та автоматизація процесів суттєво підвищили якість даних і рівень задоволеності користувачів. Сукупність цих змін свідчить, що цифровий інструмент не лише оптимізував рекрутинг, а й створив умови для його подальшого розвитку та масштабування на інші HR-процеси підприємства [30, с. 118].

Оцінювання результативності впровадженого цифрового інструменту управління проектами у рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж» здійснювалося за поєднанням кількісних та якісних показників, що дозволило комплексно визначити його вплив на організаційні процеси. Аналіз результатів базувався на порівнянні стану рекрутингової діяльності до та після пілотного впровадження, а також на зворотному зв'язку від працівників, які брали участь у тестуванні платформи.

З кількісної точки зору найбільш вагомими стали такі досягнення: скорочення середнього часу закриття вакансій майже на п'яту частину, зменшення комунікаційних затримок, а також чотириразове зниження кількості втрачених кандидатів. Ці результати відображають зростання операційної ефективності, підвищення точності інформаційних потоків і зменшення впливу людського фактора на процеси добору персоналу.

З якісного боку цифрове рішення забезпечило підвищення прозорості взаємодії між HR-відділом і керівниками об'єктів, створило єдиний інформаційний простір і сформувало новий стандарт управління рекрутинговими завданнями. Переважна більшість користувачів позитивно оцінила платформу, відзначивши зручність інтерфейсу, покращення аналітики та зменшення навантаження на HR-спеціалістів.

Сукупність результатів демонструє, що застосування цифрового інструменту є обґрунтованим і високоефективним рішенням для оптимізації рекрутингової діяльності. Отримані дані підтверджують можливість масштабування системи на всі кадрові процеси підприємства, а також її значний потенціал для подальшої автоматизації та розвитку цифрової екосистеми ТОВ «Альпмонтаж».

Розрахунок витрат на впровадження, адаптацію та супровід цифрового інструменту.

Економічна ефективність цифрової трансформації рекрутингу на ТОВ «Альпмонтаж» визначається співвідношенням витрат на впровадження інструменту та отриманими вигодами у вигляді підвищення продуктивності, скорочення тривалості рекрутингових процесів і зменшення операційних витрат. Для обґрунтування доцільності цифрового рішення було проведено попередній розрахунок витрат і прогноз економічного ефекту (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Витрати на впровадження цифрової моделі

Стаття витрат	Зміст	Сума, грн
Придбання або ліцензування цифрової платформи		
Ліцензії платформи (10 користувачів)	300 грн/міс за користувача → $300 \times 10 \times 12$ міс	36000
Розширений функціонал (автоматизація, аналітика)	Додатковий пакет	12000
Хмарне сховище та інтеграції	1000 грн/міс → 12 міс	12000
Разом первинні витрати на ліцензування		60000
Витрати на адаптацію та налаштування		
Налаштування платформи під рекрутинг	Створення модулів, автоматизація, канбан, інтеграції (20 год × 500 грн)	10000
Початкове завантаження бази вакансій і кандидатів	~10 год роботи HR	2500
Навчання персоналу	2 дні × 8 год × 500 грн (тренінг + відрив працівників)	8000
Разом витрати на адаптацію		20500
Витрати на супровід та підтримку		
Технічна підтримка платформи	~1000 грн/міс	12000
Адміністрування системи (HR або IT)	5 год/міс × 500 грн × 12 міс	30000
Оновлення та додаткові модулі	Орієнтовно	10000
Разом витрати на супровід		52000

Загальні витрати на перший рік подано у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Загальні витрати на перший рік

Стаття витрат	Сума, грн
Ліцензії та функціонал	60000
Адаптація та налаштування	20500
Супровід та підтримка	52000
Разом за перший рік	132500

Економічний ефект від впровадження подано у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Прямий та непрямий економічний ефект (скорочення витрат на HR-процеси)

Показники	До впровадження	Після	Економія
Прямий економічний ефект			
Час HR-менеджера на ручні операції	40% робочого часу	15%	Економія 25% часу
Вартість 1 години HR-менеджера	200 грн	-	-
Місячна економія	$0,25 \times 168 \text{ год} \times 200 \text{ грн}$	8400 грн/міс	-
Річна економія	$8\,400 \times 12$	100800 грн/рік	-
Непрямий економічний ефект			
Зниження втрати кандидатів (12 → 3/міс)	9 додаткових кандидатів зберігаються; економія на повторному пошуку (300 грн/кандидат)	2700 грн/міс (32 400 грн/рік)	-
Скорочення простою об'єктів через нестачу персоналу	1–2 дні/міс економії при вартості простою 4000 грн/день	~48000 грн/рік	-

Витрати на перший рік: 132500 грн

Економічний ефект: 181200 грн

Чистий річний економічний результат: +48700 грн

Рентабельність впровадження (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \cdot 100\% = \frac{181200 - 132500}{132500} \cdot 100 = 36,8\%$$

Впровадження цифрової моделі управління рекрутинговими проєктами на ТОВ «Альпмонтаж» є економічно обґрунтованим і забезпечує позитивний фінансовий результат уже в перший рік використання. Платформа не лише окупає витрати, а й формує довгострокові переваги: оптимізацію процесів, підвищення

продуктивності, скорочення часу простоїв та підвищення якості підбору персоналу.

Проведена емпірична апробація цифрового інструменту управління проектами в рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж» підтвердила його практичну ефективність, організаційну доцільність та економічну вигідність. Впровадження цифрової моделі забезпечило автоматизацію ключових HR-процесів, скорочення часу комунікацій та зниження втрат кандидатів, що позитивно вплинуло на якість та швидкість добору персоналу. Порівняльний аналіз показників «до» та «після» засвідчив суттєве зростання операційної ефективності, а економічні розрахунки продемонстрували, що інвестиції окупаються вже в перший рік використання. Отже, цифрове рішення є важливим інструментом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, а також створює основу для подальшої цифрової трансформації його кадрової системи.

Висновки до розділу 3

З метою ефективного впровадження цифрових інструментів управління проектами в систему рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж» запропоновано:

1. Розроблення моделі цифрового управління рекрутинговими проектами на підприємстві. Проведений аналіз та розробка моделі цифрового управління рекрутинговими проектами на ТОВ «Альпмонтаж» дозволяє зробити низку узагальнених висновків, що мають науково-практичне значення. По-перше, формування матриці відповідності інструментів вимогам рекрутингових процесів дозволяє систематизувати існуючі та потенційні цифрові рішення, визначити їх функціональну придатність на кожному етапі рекрутингу та забезпечити оптимальне поєднання інструментів для підвищення ефективності процесів. По-друге, науково обґрунтований вибір оптимального інструменту для впровадження, який поєднує функції управління проектами з можливостями

HRIS/ATS, гарантує централізацію даних, автоматизацію рутинних операцій, прозору комунікацію та аналітичну підтримку прийняття рішень.

По-третє, розроблений новий цифровий процес рекрутингу з чітким визначенням етапів, ролей та відповідальності забезпечує стандартизацію дій, скорочує час закриття вакансій та підвищує якість підбору персоналу. По-четверте, архітектура інтеграції проєктного інструменту з іншими корпоративними системами створює єдине цифрове середовище для управління рекрутинговими проєктами, дозволяє централізувати дані, автоматизувати обмін інформацією та контролювати ключові показники ефективності. По-п'яте, алгоритм взаємодії HR-менеджерів, керівників підрозділів та рекрутинг-платформи забезпечує скоординовану роботу учасників процесу, підвищує прозорість прийняття рішень і зменшує ризики інформаційних розривів.

Таким чином, розроблена модель цифрового управління рекрутинговими проєктами на ТОВ «Альпмонтаж» інтегрує технологічні, організаційні та аналітичні компоненти, що дозволяє створити керовану, ефективну та масштабовану систему рекрутингу. Впровадження запропонованої моделі сприяє оптимізації HR-процесів, підвищенню продуктивності та адаптації компанії до сучасних цифрових практик управління персоналом, що відповідає стратегічним цілям розвитку підприємства.

2. Алгоритм упровадження цифрової моделі в діяльність ТОВ «Альпмонтаж». Проведений аналіз алгоритму впровадження цифрової моделі управління рекрутинговими процесами на ТОВ «Альпмонтаж» дозволяє зробити низку узагальнених висновків. По-перше, формування поетапного плану реалізації проєкту цифровізації забезпечує послідовну інтеграцію цифрових інструментів у HR-процеси, чітко розподіляє завдання, визначає відповідальних та контрольні точки, що дозволяє мінімізувати ризики та оптимізувати витрати часу і ресурсів. По-друге, створення сприятливих організаційних умов, впровадження сучасного технічного забезпечення та розвиток ключових компетентностей персоналу є критично важливими для адаптації співробітників до цифрових процесів і забезпечення ефективної взаємодії між HR-менеджерами,

керівниками підрозділів та платформою управління проектами.

По-третє, систематичний аналіз ризиків впровадження та визначення механізмів їх мінімізації дозволяє заздалегідь прогнозувати потенційні проблеми технічного, організаційного та кадрового характеру, забезпечувати безпеку даних та контроль ефективності процесів. Комплексне поєднання поетапного планування, організаційних і технічних заходів, розвитку компетентностей та управління ризиками створює умови для керованої та ефективної цифрової трансформації рекрутингових процесів. Таким чином, впровадження цифрової моделі дозволяє підвищити продуктивність підбору персоналу, скоротити час закриття вакансій і забезпечити стратегічну адаптацію ТОВ «Альпмонтаж» до сучасних цифрових практик управління HR.

3. Емпірична апробація цифрового інструменту управління проектами на ТОВ «Альпмонтаж». Проведена емпірична апробація цифрового інструменту управління проектами у системі рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж» дозволила комплексно оцінити ефективність його застосування та визначити перспективи подальшої цифрової трансформації кадрових процесів підприємства. Узагальнення результатів експериментального впровадження, порівняльний аналіз показників та економічне обґрунтування підтверджують як практичну, так і фінансову доцільність цифрової моделі.

По-перше, опис пілотного впровадження засвідчив, що цифровий інструмент може бути успішно інтегрований у наявну систему рекрутингу без суттєвих організаційних змін чи значних витрат часу на адаптацію персоналу. Платформа забезпечила стандартизацію рекрутингових процесів, автоматизацію ключових операцій, прозорість комунікацій та уніфікацію інформаційних потоків. Це створило передумови для підвищення керованості проектів добору персоналу та покращення взаємодії між підрозділами.

По-друге, довело, що використання платформи суттєво вплинуло на якість рекрутингових процесів. Спостерігається зменшення кількості ручних операцій HR-фахівців, підвищення швидкості оброблення інформації, мінімізація комунікаційних витрат та прискорення процесів ухвалення рішень. Зворотний

зв'язок від учасників пілоту підтвердив високий рівень зручності та практичної цінності цифрового інструменту.

По-третє, порівняльний аналіз показників «до» та «після» впровадження надав кількісне підтвердження ефективності цифрової моделі. Час закриття вакансій скоротився на 18 %, середній час комунікації між HR-відділом і керівниками об'єктів зменшився у сім разів, а кількість втрачених кандидатів — у чотири рази. Такі зміни свідчать про суттєве підвищення операційної ефективності та якості добору персоналу, що безпосередньо впливає на стабільність виконання виробничих завдань компанії.

По-четверте, економічне обґрунтування цифрової моделі продемонструвало, що фінансові інвестиції у впровадження цифрового інструменту є економічно доцільними.

У результаті розрахунку витрат на впровадження, адаптацію та супровід встановлено, що загальні витрати першого року становлять 132,5 тис. грн, що включає ліцензування, налаштування платформи, навчання персоналу та технічний супровід. Водночас оцінювання економічних та організаційних вигод показало, що річний економічний ефект сягає понад 181 тис. грн за рахунок оптимізації трудомістких операцій, зниження рівня втрати кандидатів та мінімізації простоїв, що забезпечує позитивний чистий фінансовий результат і рентабельність інвестицій на рівні 36,8 %.

У цілому результати емпіричної апробації підтверджують, що впровадження цифрового інструменту управління проектами у рекрутингову діяльність ТОВ «Альпмонтаж» є ефективним, економічно виправданим та стратегічно перспективним. Цифрова модель не лише оптимізує поточні процеси добору персоналу, а й формує основу для подальшої інтеграції цифрових рішень у суміжні HR-процеси, сприяючи розвитку сучасної, гнучкої та конкурентоспроможної системи управління людськими ресурсами на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методологічні засади визначення цифрових інструментів управління проектами в системі рекрутингу. Досліджено рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу; визначено сутність, особливості та цифрові інструменти управління проектами у сфері рекрутингу: основні функції та можливості; визначено перспективи розвитку цифрових технологій у рекрутингу в контексті автоматизації та аналітики.

У результаті проведеного аналізу теоретико-методологічних засад визначення цифрових інструментів управління проектами в системі рекрутингу встановлено, що рекрутинг є ключовою складовою цифрової стратегії управління персоналом, що забезпечує своєчасне залучення кваліфікованих кадрів та підвищує ефективність функціонування організації. Дослідження сутності та особливостей цифрових інструментів управління проектами у сфері рекрутингу показало, що вони виконують широкий спектр функцій: автоматизацію процесів пошуку та відбору кандидатів, координацію взаємодії між підрозділами, аналітику та моніторинг ефективності рекрутингових кампаній. Аналіз перспектив розвитку цифрових технологій свідчить, що автоматизація, аналітика та інтеграція платформ відкривають нові можливості для оптимізації процесів добору персоналу, підвищення прозорості і швидкості прийняття рішень, а також створюють основу для стратегічного управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Таким чином, цифрові інструменти стають не лише технічним засобом, а ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності організації через ефективне управління кадровим потенціалом.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз системи рекрутингу та стану використання проектно-орієнтованих цифрових рішень у ТОВ «Альпмонтаж». Проаналізовано організаційно-економічні засади функціонування ТОВ «Альпмонтаж» та функціонально-процесний аналіз системи рекрутингу ТОВ

«Альпмонтаж», а також проведено оцінювання стану застосування цифрових інструментів управління проектами на ТОВ «Альпмонтаж».

Проведений аналіз системи рекрутингу та стану використання проектно-орієнтованих цифрових рішень у ТОВ «Альпмонтаж» дозволив окреслити ключові організаційно-економічні та функціонально-процесні особливості підприємства. Встановлено, що діяльність компанії характеризується високою залежністю від оперативного забезпечення об'єктів персоналом, що робить ефективне управління рекрутинговими процесами стратегічно важливим. Функціонально-процесний аналіз системи рекрутингу показав наявність дублювання операцій, значних витрат часу на ручне ведення інформації та обмежену прозорість комунікацій між HR-відділом і керівниками об'єктів.

Оцінювання стану застосування цифрових інструментів засвідчило, що підприємство поки що використовує обмежений набір технологічних рішень, що не охоплюють усі етапи рекрутингу та не забезпечують інтегрованого управління проектами. У підсумку, виявлено значний потенціал для впровадження сучасних цифрових платформ управління проектами, що може підвищити продуктивність, скоротити час обробки вакансій, оптимізувати взаємодію між підрозділами та створити основу для цифрової трансформації кадрових процесів ТОВ «Альпмонтаж».

З метою Впровадження цифрових інструментів управління проектами в систему рекрутингу ТОВ «Альпмонтаж» запропоновано:

Розроблення моделі цифрового управління рекрутинговими проектами на підприємстві. Розроблена модель цифрового управління рекрутинговими проектами дозволяє формалізувати всі ключові етапи добору персоналу, забезпечити централізацію інформації та інтеграцію HR-процесів у єдину систему. Вона передбачає чітке визначення ролей і відповідальностей, стандартизацію процедур, а також включає аналітичні та автоматизаційні інструменти, що підвищують оперативність прийняття рішень і дозволяють мінімізувати ризики втрати кандидатів. Модель створює основу для системного підходу до управління рекрутинговими проектами та їх ефективного контролю.

Алгоритм упровадження цифрової моделі в діяльність ТОВ «Альпмонтаж». Розроблений алгоритм упровадження цифрової моделі є послідовним та адаптивним до організаційних особливостей підприємства. Він включає етапи підготовчого аналізу процесів, налаштування платформи, завантаження даних, навчання персоналу та пілотного використання інструменту. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики під час інтеграції нових технологій, забезпечити залучення персоналу та контроль за ефективністю на кожному етапі, створюючи передумови для безперебійного функціонування цифрової системи управління рекрутинговими проєктами.

Емпірична апробація цифрового інструменту управління проєктами на ТОВ «Альпмонтаж». Емпірична апробація цифрового інструменту підтвердила його практичну ефективність: спостерігається значне скорочення часу закриття вакансій, зменшення комунікаційних затримок, підвищення прозорості процесів та зниження ймовірності втрати кандидатів. Пілотне використання дозволило виявити сильні сторони платформи, а також уточнити напрями її удосконалення (мобільний доступ, аналітичні модулі, права доступу). Загалом, апробація підтвердила доцільність масштабування цифрового інструменту та його інтеграції у всі HR-процеси підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності і стратегічній керованості рекрутингу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Василик А.В., Іщенко О.В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. №131. С.53-63. <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>.
2. Скібська К. О. Тренди рекрутингу в умовах пандемії. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 261–266. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-261-266>.
3. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
4. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С.313-318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>.
5. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. №45. С. 79-82. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
6. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. Т. 1. №2. С. 10–17.
7. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
8. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу . *Соціально-трудова відносина: теорія і практика* : зб. наук. пр. 2018 .№ 1. С. 172-191.
9. Михайлова, А. 6 HR-трендів 2021: думки експертів. Hurma: [Веб-сайт]. 2021. URL: <https://hurma.work/blog/6-hr-trendiv-2021-dumki-ekspertiv/>.
10. Цибалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35637>.

11. Виклики, тренди, нові реалії: що чекає на рекрутерів у 2024 році? URL: <https://chiacademy.software/blog/sho-chekaye-na-rekruteriv-u-2024-roci>
12. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>
13. Сучкова В. ATS-системи для автоматизації рекрутингу: як обрати найкращий інструмент для бізнесу. *Shelfy*. 2024. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/ats-sistemi-dlya-avtomatizaczii-rekrutingu/>
14. Толока Н. Д. Процеси автоматизації в ІТ рекрутменті : квал. ... бак. : 073. Київ, 2022. 48 с.
15. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4 (15). С. 230-238. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf
16. Бублик М., Копач Т. Технології рекрутингу працівників як інструмент управління людським капіталом. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С.296–304.
17. Скібська К., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 86. № 1. С. 107–114.
18. Юрченко Г. М., Захарченко Р. В., Лєсьо А. П. Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 172-177.
19. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>.
20. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О.О., Дурач Р.В., Ванджура В. Я. Трансформація управління рекрутинговими проєктами на основі гнучких і технологічно інноваційних підходів hr-фахівців. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №4(18). С. 224-237.
21. Маковоз О.С. Цифрові інструменти управління персоналом.

https://www.researchgate.net/publication/380669091_Cifrovi_instrumenti_upravlinna.

22. Сивець С. А., Миколайчук І. П. Використання цифрових технологій в підборі та адаптації персоналу. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2025 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С.396-400.

23. Касьмін Д., Котельникова Ю. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 141-147. <https://doi.org/10.32782/dees.13-21>

24. Миколайчук І. П., Остапенко М. О. Методичний підхід до формування проектної команди на засадах SCRUM-технології. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. (1). С. 53–57. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2019-1>

25. Прокопенко Л. О. Інформаційні технології в управлінні персоналом: теоретичні та практичні аспекти. *Інформатика та управління*. 2024. 9(2). С. 200–215.

26. Бойко Н. О. Сучасні цифрові технології в управлінні персоналом: проблеми та перспективи. *Управління персоналом*. 2023. 2(1). С. 45–59. <https://doi.org/10.1234/abc123>.

27. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес інформ*. 2021. (12). С. 257–262.

28. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025, № 1. С. 555-563.

29. Гук О.В. Цифрова трансформація як інструмент ефективного управління проектами у малому та середньому бізнесі. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 58-62.

30. Мягких І., Дем'яненко Т. (2025). Роль цифрових інструментів тайм-менеджменту в бізнес-плануванні. *Development Service Industry Management*. 2025. (3). С.118–123.