

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Формування ефективної системи управління процесами підбору та адаптації персоналу (на прикладі ТОВ «Л.А.І.»)»

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

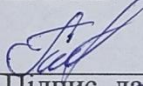
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

Шифр КвРБІНЕ. 024360.02.04.00


Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-24-2



Підпис, дата

Ігор ГЕРАС

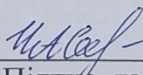
Керівник
к.е.н., ст. викладач



Підпис, дата

Анастасія ДАНІЛКОВА

Нормоконтролер

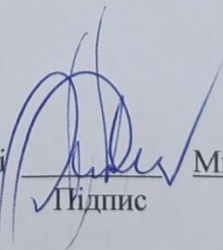


Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці



Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

20 12 2025 р.

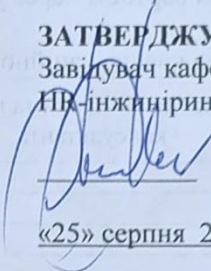
Хмельницький 2025

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

Герас Ігор Богданович

1 Тема роботи Формування ефективної системи управління процесами підбору та адаптації персоналу (на прикладі ТОВ «Л.А.І.»)

Керівник роботи Данілкова Анастасія Юріївна, канд. екон. наук, старший викладач

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: наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем менеджменту персоналу та управління талантами; законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють питання праці та зайнятості; міжнародні та державні стандарти управління якістю; фінансова звітність та внутрішня кадрова документація ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 роки; спеціалізовані аналітичні огляди ринку HR-технологій та автоматизованих систем управління персоналом.

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

1. Теоретичні аспекти формування системи підбору та адаптації персоналу. 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи підбору й адаптації персоналу ТОВ «Л.А.І.». 3. Шляхи удосконалення системи управління процесами підбору та адаптації персоналу в ТОВ «Л.А.І.».

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

Табл. 1 – Система ключових показників ефективності (KPI) системи підбору та адаптації персоналу. Табл. 2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.. Табл. 3 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.. Табл. 4 – Динаміка тривалості адаптації

персоналу ТОВ «Л.А.І.» у 2022–2024 рр. Табл. 5 – SWOT-аналіз системи підбору та адаптації персоналу ТОВ «Л.А.І.». Табл. 6 – Профіль компетенцій для посади «Консультант з економічних питань» ТОВ «Л.А.І.». Табл. 7 – Структура диференційованої програми адаптації персоналу ТОВ «Л.А.І.». Табл. 8 – Прогнозний бюджет впровадження системи удосконалення підбору та адаптації в ТОВ «Л.А.І.» (на рік) . Рис. 1 – Структурно-логічна схема процесу забезпечення організації персоналом. Рис. 2 – Пропонована екосистема каналів пошуку персоналу для ТОВ «Л.А.І.». Рис. 3 – Дорожня карта адаптації штатного працівника ТОВ «Л.А.І.». Рис. 4 – Ланцюг формування вартості через удосконалення HR-процесів.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

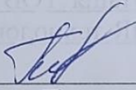
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

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

Ігор ГЕРАС

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Анастасія ДАНИЛКОВА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Формування ефективної системи управління процесами підбору та адаптації персоналу (на прикладі ТОВ «Л.А.І.»)»

Виконав студент гр. БІНЕМ 24–2 Герас І.Б.

Керівник Данілкова А.Ю., к.е.н., старший викладач

Обсяг – 74 с., 5 рис., 28 табл., 1 додаток, 32 джерел.

Ключові слова: підбір персоналу, адаптація персоналу, HR-технології, малий бізнес, компетентнісний підхід, ATS-системи, онбординг, ефективність управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління процесами підбору та адаптації персоналу в ТОВ «Л.А.І.» на основі впровадження компетентнісного підходу та цифрових HR-технологій.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом малого підприємства сфери послуг ТОВ «Л.А.І.».

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти формування системи підбору та адаптації персоналу, розкрито сутність та роль цих процесів у стратегічному управлінні організацією, систематизовано методичний інструментарій забезпечення підприємства кадрами в умовах діджиталізації, а також визначено критерії та показники оцінки ефективності HR-системи.

У другому розділі наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Л.А.І.», здійснено аналіз кадрового потенціалу та ефективності використання персоналу у 2022–2024 роках, а також проведено діагностику діючої системи пошуку, відбору та адаптації кадрів, що дозволило виявити ключові проблеми та обмеження у діяльності підприємства.

Третій розділ присвячено обґрунтуванню шляхів удосконалення системи управління процесами підбору та адаптації персоналу в ТОВ «Л.А.І.», зокрема: запропоновано впровадження ATS-системи та компетентнісного підходу до відбору, розроблено диференційовану програму адаптації (Onboarding) для різних категорій персоналу та розраховано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

12.12.2025 р.

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретичні аспекти формування системи підбору та адаптації персоналу.....	8
1.1 Сутність та роль підбору й адаптації персоналу в системі управління організацією.....	8
1.2 Методичний інструментарій та етапи процесу забезпечення підприємства кадрами.....	14
1.3 Критерії та показники оцінки ефективності системи підбору та адаптації персоналу.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи підбору й адаптації персоналу ТОВ «Л.А.І.».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз ринкового середовища ТОВ «Л.А.І.».....	31
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та ефективності використання персоналу ТОВ «Л.А.І.».....	38
2.3 Оцінка діючої системи пошуку, відбору та адаптації персоналу в ТОВ «Л.А.І.».....	43
Висновки до розділу 2.....	51
3 Шляхи удосконалення системи управління процесами підбору та адаптації персоналу в ТОВ «Л.А.І.».....	54
3.1 Удосконалення технології пошуку та відбору кандидатів.....	54
3.2 Розробка диференційованої програми адаптації (Onboarding).....	61
3.3 Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів.....	69
Висновки до розділу 3.....	76
Висновки.....	78
Перелік джерел посилання.....	82
Додатки.....	85

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки знань та посилення глобальної конкуренції за людський капітал система управління персоналом трансформується з допоміжної сервісної функції у ключовий фактор забезпечення ринкової стійкості бізнесу. Ефективність функціонування сучасного підприємства, особливо у сфері інтелектуальних послуг, дедалі більше залежить не від матеріальних активів, а від якості сформованої команди та швидкості її інтеграції у бізнес-процеси. В умовах демографічної кризи та «війни за таланти» традиційні підходи до рекрутингу втрачають свою дієвість, а ціна помилки при наймі зростає експоненціально.

Для суб'єктів малого підприємництва, які перебувають на етапі активного масштабування, питання побудови системного підбору та адаптації набувають критичного значення. Перехід від інтуїтивного управління кадрами до регулярного менеджменту, впровадження цифрових інструментів пошуку та формалізація процедур онбордингу є необхідними умовами для збереження керованості бізнесу та підвищення продуктивності праці. Саме необхідність розв'язання суперечності між зростаючими потребами бізнесу в кваліфікованих кадрах та застарілими методами їх залучення й утримання зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління процесами підбору та адаптації персоналу в ТОВ «Л.А.І.» на основі впровадження компетентнісного підходу та цифрових HR-технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання: – дослідити сутність та роль підбору й адаптації персоналу в системі стратегічного управління організацією; – систематизувати методичний інструментарій забезпечення підприємства кадрами в умовах діджиталізації; – визначити критерії та показники оцінки ефективності системи підбору та адаптації; – надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати ринкове середовище ТОВ «Л.А.І.»; – здійснити аналіз кадрового потенціалу та ефективності

використання персоналу досліджуваного підприємства; – провести діагностику діючої системи пошуку, відбору та адаптації кадрів, виявити ключові проблеми та обмеження; – обґрунтувати шляхи удосконалення технології пошуку та відбору кандидатів з використанням ATS-систем; – розробити диференційовану програму адаптації (Onboarding) для різних категорій персоналу; – розрахувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом малого підприємства сфери послуг ТОВ «Л.А.І.».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти удосконалення процесів підбору і адаптації персоналу.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи складають фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем менеджменту персоналу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу - для розкриття сутності кадрових процесів; статистичного та економічного аналізу - для оцінки діяльності та кадрового потенціалу ТОВ «Л.А.І.»; SWOT-аналізу - для виявлення сильних і слабких сторін HR-системи; порівняльного аналізу - для вибору оптимальних цифрових інструментів; методи моделювання - для розробки профілів компетенцій та схем адаптації; метод експертних оцінок - для розрахунку ефективності проектних рішень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності забезпечення підприємства кадрами, зокрема:

- удосконалено методичний підхід до адаптації персоналу на малому підприємстві шляхом розробки диференційованих треків («Глибоке занурення» та «Швидкий старт»), що враховують специфіку змішаної моделі зайнятості (штат та ЦПХ);

- дістало подальший розвиток застосування digital-інструментів у рекрутингу через обґрунтування впровадження комплексної екосистеми пошуку

(ATS, соціальний рекрутинг, graduate recruitment) для потреб підприємства, що масштабується.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації доведені до рівня конкретних методик, планів та інструкцій, готових до впровадження в діяльність ТОВ «Л.А.І.». Реалізація запропонованих заходів (впровадження ATS-системи HURMA, «Книги нового співробітника», компетентнісного відбору) дозволить знизити плинність кадрів, скоротити час закриття вакансій та підвищити продуктивність праці. Запропоновані підходи можуть бути використані іншими підприємствами малого бізнесу сфери послуг.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 28 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 32 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та роль підбору й адаптації персоналу в системі управління організацією

В умовах глобалізації економічного простору, перманентних кризових явищ та стрімкого технологічного розвитку підходи до управління організаціями зазнають докорінних трансформацій. Традиційні фактори виробництва, такі як природні ресурси, фінансовий капітал чи засоби виробництва, поступово втрачають свою роль єдиних гарантів успіху, поступаючись місцем людському капіталу. В економіці знань (knowledge economy) саме компетенції, творчі здібності, мотивація та лояльність працівників забезпечують інноваційний розвиток та ринкову стійкість підприємства.

Ефективність функціонування сучасної організації залежить не лише від впровадження новітніх технологій, але й від якості сформованої команди. Як слушно зазначає у своїх працях О. А. Грішнова, саме персонал є носієм інтелектуального потенціалу, що визначає конкурентоспроможність бізнесу на ринку [1]. У цьому контексті процеси підбору та адаптації кадрів трансформуються з допоміжних, суто адміністративних функцій відділу кадрів у ключові елементи системи стратегічного управління людськими ресурсами.

Система управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності. У цій структурі підсистемі формування персоналу (яка включає планування, пошук, підбір, найм та первинну адаптацію) відводиться роль фундаменту. Помилки, допущені на етапі підбору, мають довгостроковий негативний ефект: вони призводять до зниження продуктивності, зростання витрат на перенавчання, погіршення морально-психологічного клімату в колективі та, зрештою, до втрати ринкових позицій.

Забезпечення підприємства кадрами - це складний, багатоступеневий процес, який потребує наукового підходу та чіткої регламентації. Функціонування системи підбору та адаптації в Україні базується на нормативно-правовому підґрунті, яке визначає правила гри на ринку праці. Основним документом є Кодекс законів про працю України [2], який регламентує права та обов'язки сторін трудових відносин, встановлює гарантії при прийнятті на роботу, визначає поняття трудового договору та випробувального терміну. Законодавство забороняє необґрунтовану відмову у прийнятті на роботу та будь-яку дискримінацію, що вимагає від роботодавців побудови прозорих та об'єктивних процедур відбору.

Важливу роль у регулюванні процесів найму відіграє Закон України «Про зайнятість населення» [3]. Цей нормативний акт визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості, регулює діяльність рекрутингових агентств (суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні) та встановлює квоти для працевлаштування окремих категорій громадян. Окрім того, в умовах загальної цифровізації суспільства та автоматизації HR-процесів критично важливим аспектом є дотримання вимог Закону України «Про захист персональних даних» [4]. Це вимагає від роботодавців особливої уваги при зборі, обробці та зберіганні персональної інформації про кандидатів на етапах скринінгу резюме та проведення співбесід.

Також, для забезпечення єдності у визначенні професійних назв робіт, роботодавці зобов'язані керуватися Класифікатором професій ДК 003:2010 [5]. Використання офіційних назв посад є обов'язковим при записі до трудових книжок та формуванні штатного розпису, що дозволяє уніфікувати кадрову документацію та забезпечити соціальні гарантії працівникам.

У науковій літературі поняття «підбір персоналу» трактується по-різному, що зумовлено еволюцією управлінської думки. Вітчизняні вчені, зокрема В. М. Данюк та А. М. Колот, розглядають його як системну діяльність, що включає планування потреби в кадрах, пошук джерел залучення, відбір найкращих претендентів та безпосередньо найм [6]. Ю. І. Палеха визначає підбір як процес

вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності вимогам робочого місця [7].

Водночас зарубіжні дослідники, такі як М. Армстронг, акцентують увагу на тому, що сучасний рекрутинг має базуватися на компетентнісному підході (competency-based recruitment) [8]. Це означає перехід від оцінки формальних біографічних даних до глибокого аналізу компетенцій - сукупності знань, навичок, здібностей та моделей поведінки, необхідних для успішного виконання роботи. Г. В. Осовська також розмежовує поняття «набір» (створення резерву кандидатів) та «відбір» (виділення з резерву тих, хто найбільше відповідає вимогам) [9].

Для систематизації наукових поглядів доцільно порівняти підходи до визначення сутності цих процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення сутності підбору та відбору персоналу

Автор	Тлумачення поняття «Підбір персоналу»	Тлумачення поняття «Відбір персоналу»	Основний акцент
Данюк В. М., Колот А. М. [6]	Комплекс організаційних заходів щодо формування резерву кадрів.	Процес вивчення професійних і ділових якостей претендентів з метою комплектування штату.	Системність та плановість процесу.
Палеха Ю. І. [7]	Процес ідентифікації вимог до посади та пошуку людей, які їм відповідають.	Виокремлення когорти кандидатів, які з найбільшою ймовірністю будуть успішними.	Психологічна відповідність вимогам.
Армстронг М. [8]	(Recruitment) Процес пошуку і залучення кандидатів, здатних заповнити вакансії.	(Selection) Етап прийняття рішення про найм на основі доказів компетентності.	Компетентнісний підхід.
Осовська Г. В. [9]	Діяльність, спрямована на забезпечення організації персоналом.	Оцінка кандидатів за допомогою співбесід, тестів та інших методів.	Забезпечення кількісної та якісної потреби.

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 8; 9]

З наведеної таблиці видно, що відбір є складовою частиною ширшого процесу підбору. Ефективність цього процесу залежить від якості підготовчих етапів, зокрема нормування праці. Як зазначають М. Д. Ведерніков та О. О.

Чернушкіна, науково обґрунтоване нормування є базою для розрахунку чисельності персоналу [10]. Без розуміння трудомісткості робіт неможливо визначити, скільки саме працівників і якої кваліфікації потребує підприємство.

Процес забезпечення організації персоналом можна представити у вигляді логічної схеми, що відображає послідовність управлінських дій (рис. 1.1).

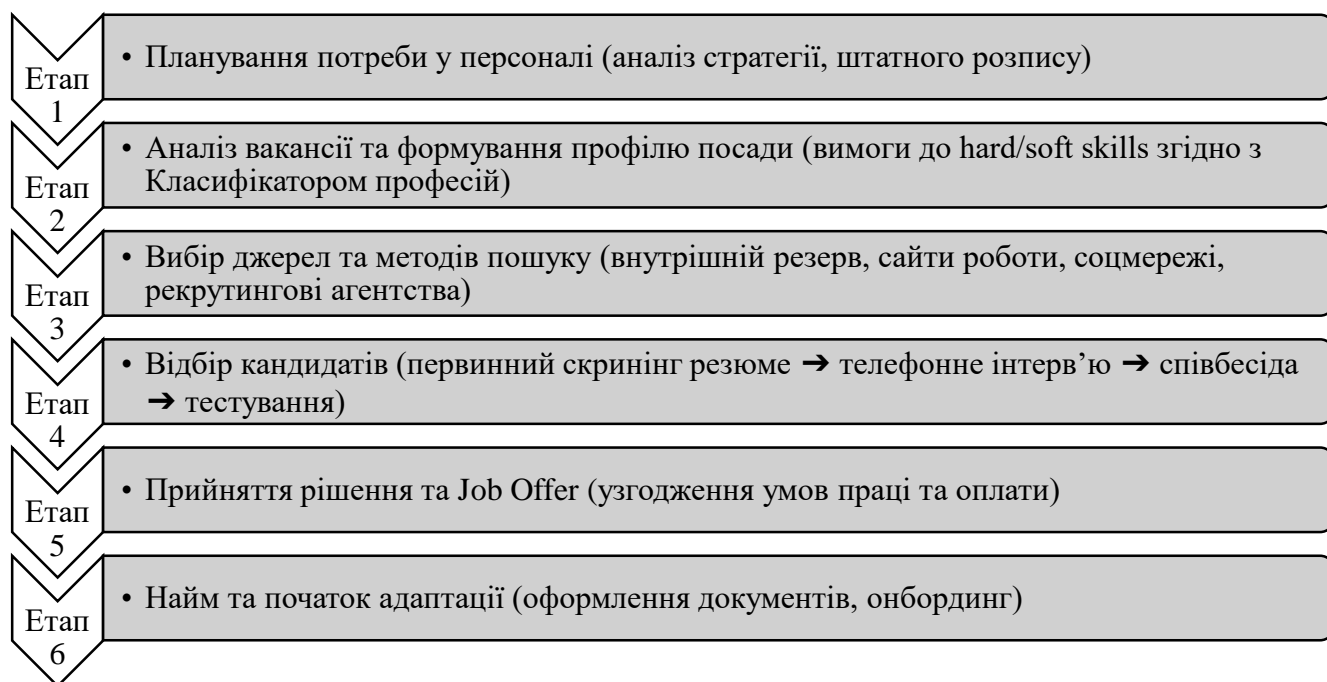


Рисунок 1.1 – Структурно-логічна схема процесу забезпечення організації персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [6; 8; 10; 11]

Згідно з рис. 1.1, процес починається з аналізу вакансії та вибору джерел залучення. Теорія менеджменту, зокрема праці І. Н. Пашенка [11], виділяє два основні джерела: внутрішнє (власні співробітники) та зовнішнє (ринок праці). Вибір джерела залежить від кадрової політики, фінансових можливостей та специфіки вакансії.

Внутрішній підбір, як зазначають М. Д. Ведерніков та співавтори у роботі про мотивування персоналу [12], є потужним інструментом стимулювання. Просування власних працівників кар'єрними сходами підвищує їхню лояльність та мотивацію. А. М. Колот та С. О. Цимбалюк також підкреслюють, що кар'єрне

зростання є одним з провідних мотивів для сучасних фахівців [13; 14]. Однак, внутрішній набір має обмеження («кадровий голод», відсутність нових ідей), тому компанії вимушені звертатися до зовнішнього ринку.

Процес управління персоналом не завершується підписанням трудового договору. Критично важливим етапом є адаптація. В. М. Лукашевич визначає адаптацію як взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому входженні працівника в нові професійні, соціальні та організаційно-економічні умови праці [15]. Без ефективної адаптації висока ймовірність звільнення працівника у перші місяці, що робить витрати на рекрутинг марними. О. В. Хитра додає, що саме в період адаптації закладається фундамент майбутньої продуктивності працівника [16].

Адаптація є багатограним явищем. У теорії HR-менеджменту виділяють кілька її видів (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Види адаптації персоналу в організації

Джерело: побудовано автором на основі [9; 15]

Як видно з рис. 1.2, адаптація охоплює професійний аспект (оволодіння навичками), психофізіологічний (звикання до режиму), соціально-психологічний (входження в колектив) та організаційний (розуміння структури та правил).

Сучасний етап розвитку ринку праці характеризується новими викликами. С. Бічлер та К. Вудворд влучно описують ситуацію як глобальну «війну за таланти» (war for talent) [17]. Це змушує компанії переходити від традиційного управління кадрами до стратегічного управління людськими ресурсами, що підтверджує Дж. Сторі [18]. В умовах діджиталізації підприємств, як досліджують М. Руденко та Д. Лакутін, виникає потреба в інноваційних підходах: використанні штучного інтелекту, автоматизованих систем (ATS) та аналітиці даних [19].

Особливого значення набуває поняття управління талантами (Talent Management). М. Алі та С. Гуха розглядають його як сукупність інтегрованих процесів, спрямованих на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих працівників [20]. Р. Айна та Т. Атан доводять, що впровадження практик управління талантами має прямий вплив на стійку організаційну ефективність [21]. Н. Ансар додає, що розуміння таланту як ключового активу змінює саму парадигму мислення керівників [22].

У цьому контексті важливою є побудова системи, яка б гарантувала не лише найм, але й довгострокове утримання працівників. А. Алпарслан та Т. Санер досліджують вплив сталого управління талантами на задоволеність роботою та організаційну відданість [23]. Е. Антоніу називає управління талантами ключовим компонентом бізнес-успіху [24], а Б. Дамарасрі та Е. Ахман вказують на тісний зв'язок між управлінням талантами та трудовою мотивацією [25]. П. Боландер та співавтори пропонують типологію практик управління талантами, наголошуючи на необхідності диференційованого підходу до різних груп персоналу [26].

Для забезпечення конкурентних переваг на ринку праці, як зазначають Т. В. Воронько-Невіднича та співавтори, необхідно формувати сильний бренд роботодавця [27]. Бренд роботодавця - це імідж компанії в очах потенційних та існуючих співробітників. Як підкреслюють фахівці компанії «Торгсофт», позитивний бренд дозволяє залучати таланти навіть за умов меншої заробітної

плати, ніж у конкурентів [28]. Аналіз трендів 2024 року показує, що кандидати все більше звертають увагу на цінності компанії, гнучкість умов праці та соціальну відповідальність [29].

Нарешті, будь-яка система потребує контролю та оцінки. Стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 вимагає від організацій моніторингу результативності процесів, включаючи HR-процеси [30]. Для цього використовуються метрики рекрутингу (KPI), такі як вартість та час найму, якість джерел залучення тощо. Сучасні підходи до визначення цих метрик детально описані у практичних матеріалах PersiaHR [31] та HURMA [32].

Отже, теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що система підбору та адаптації персоналу є складною, багатокомпонентною структурою, яка інтегрує правові, економічні, соціальні та психологічні аспекти. Її ефективність визначається не лише якістю інструментарію відбору, але й здатністю організації адаптувати нових працівників, мотивувати їх та утримувати в умовах жорсткої конкуренції за таланти. Трансформація підходів від простого «заповнення вакансій» до комплексного «управління талантами» є об'єктивною необхідністю для сучасних підприємств, що прагнуть досягти сталого успіху.

1.2 Методичний інструментарій та етапи процесу забезпечення підприємства кадрами

Формування ефективної системи підбору та адаптації персоналу неможливе без чіткого методичного забезпечення, яке являє собою сукупність прийомів, способів та алгоритмів, що дозволяють реалізувати кадрову стратегію підприємства на практиці. Методичний інструментарій не є статичним набором інструкцій; він має бути гнучким, адаптованим до специфіки діяльності організації (галузі, розміру, корпоративної культури) та відповідати сучасним викликам ринку праці, таким як дефіцит талантів, діджиталізація та зміна цінностей працівників.

Процес забезпечення підприємства кадрами є циклічним і складається з послідовних етапів, кожен з яких вимагає специфічних інструментів.

Етап 1. Планування та аналіз потреби у персоналі. На першому етапі відбувається стратегічне планування, яке є фундаментом усієї системи. Помилки у визначенні кількісної (скільки?) та якісної (яких саме?) потреби на цьому етапі призводять до дисбалансу кадрового складу та зайвих фінансових витрат. М. Д. Ведерніков та О. О. Чернушкіна наголошують, що основу планування має складати науково обґрунтоване нормування праці [5]. Без розуміння норм часу на виконання операцій неможливо об'єктивно оцінити завантаженість персоналу. Використання таких методів, як фотографія робочого часу (для оцінки втрат часу), хронометраж (для встановлення тривалості повторюваних операцій) та мікроелементне нормування, дозволяє точно визначити трудомісткість робіт. Це, в свою чергу, дає змогу розрахувати необхідну чисельність працівників та уникнути роздування штату, що є типовою проблемою для багатьох вітчизняних підприємств, які часто керуються інтуїтивними, а не розрахунковими методами.

Етап 2. Формування профілю вакансії (професіограми). Після визначення кількісної потреби відбувається якісна деталізація вимог - формування профілю вакансії або професіограми. Це комплексний документ, що описує набір професійних знань (*hard skills*), особистісних якостей (*soft skills*) та компетенцій, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків. При розробці цього документа критично важливо спиратися на державні стандарти, зокрема Класифікатор професій ДК 003:2010 [4]. Використання уніфікованих назв посад необхідне не лише для коректного ведення кадрового діловодства та соціального захисту працівників, але й для забезпечення прозорості вимог до кандидатів на ринку праці. Профіль вакансії стає базою для вибору методів оцінки на наступних етапах: неможливо підібрати валідний інструмент вимірювання (тест чи питання для інтерв'ю), не розуміючи чітко, що саме потрібно виміряти.

Етап 3. Залучення кандидатів (*Sourcing*). Наступним етапом є безпосередній пошук та залучення кандидатів. В умовах «війни за таланти» традиційні методи розміщення оголошень втрачають ефективність. Тут вступає в дію такий потужний

інструмент стратегічного маркетингу персоналу, як бренд роботодавця (Employer Brand). Як зазначається у сучасних дослідженнях та аналітичних звітах [22; 23], в умовах повної інформаційної прозорості сильний HR-бренд стає справжнім магнітом для талантів. Потенційні працівники вивчають відгуки про компанію ще до відправки резюме.

Етап 4. Відбір персоналу (Selection). Ключовим етапом, на якому приймається рішення про відповідність кандидата, є відбір. Методичний інструментарій відбору сьогодні надзвичайно широкий і варіюється від первинного аналізу документів до складних багаторівневих процедур, таких як Assessment-центри. Вибір конкретних методів залежить від рівня посади, бюджету та корпоративної культури.

Таблиця 1.2 - Класифікація методів відбору персоналу за критерієм об'єктивності

Група методів	Інструменти	Характеристика та сфера застосування
Традиційні (Біографічні)	Аналіз резюме (CV), аналіз анкет, перевірка рекомендацій.	Базовий етап (скрінінг). Дозволяє оцінити формальну відповідність (освіта, досвід), але має низьку прогностичну валідність щодо майбутньої успішності.
Комунікативні (Інтерв'ю)	Структуроване, неструктуроване, ситуаційне (case-interview), стрес-інтерв'ю, інтерв'ю за компетенціями (STAR).	Найпоширеніший метод. Ю. І. Палеха [13] зазначає, що структуроване інтерв'ю має вищу надійність, оскільки мінімізує суб'єктивність оцінки інтерв'юера.
Психодіагностичні	Тести інтелекту (IQ), особистісні опитувальники (MBTI, DISC), тести здібностей.	Використовуються для глибокої оцінки психологічного портрета. Потребують кваліфікованої інтерпретації результатів психологом.
Професійні (Тестування навичок)	Тестові завдання (hard skills), перевірка знання мов, програмування, бухгалтерські задачі.	Дозволяють об'єктивно оцінити рівень професійної підготовки. Найефективніші для спеціалістів та технічних працівників.
Комплексні	Assessment Center, ділові ігри, 360 градусів (для внутрішніх кандидатів).	Найточніший, але найдорожчий метод. Використовується переважно для підбору топ-менеджменту та кадрового резерву.

Джерело: систематизовано автором на основі [8; 12; 13; 16]

Ю. І. Палеха виділяє важливість використання саме валідних методів оцінки, які мінімізують суб'єктивність рішення [13]. Валідність методу означає, що він вимірює саме те, що має вимірювати, і дозволяє з високою ймовірністю прогнозувати успішність кандидата на посаді.

Окрему увагу слід приділити оцінці мотивації. А. М. Колот та С. О. Цимбалюк акцентують увагу на тому, що ще на етапі співбесіди необхідно з'ясувати структуру мотивів кандидата (проективні методики, карта мотиваторів) [9; 10]. Якщо домінуючі мотиви кандидата (наприклад, прагнення автономії) суперечать системі стимулювання на підприємстві (жорсткий контроль та регламентація), його адаптація буде ускладненою, а ефективність праці - низькою.

Сучасний методичний інструментарій суттєво розширився завдяки діджиталізації. М. Руденко та Д. Лакутін досліджують інноваційні підходи в умовах цифровізації, зазначаючи, що використання автоматизованих систем управління кандидатами (ATS – Applicant Tracking Systems) та штучного інтелекту (AI) дозволяє кардинально змінити процес первинного відбору [21].

Інноваційні цифрові інструменти, які формують сучасну екосистему рекрутингу, доцільно класифікувати за їх функціональним призначенням:

Чат-боти та віртуальні асистенти. Це програмні рішення на базі штучного інтелекту, призначені для автоматизації первинної комунікації з кандидатами. Їхня роль не обмежується простими відповідями на запитання. Сучасні чат-боти здатні проводити повноцінний пре-скрінг (pre-screening): ставити кваліфікаційні запитання (щодо досвіду, знання мов, очікувань по зарплаті), автоматично відсіювати нерелевантних кандидатів та самостійно призначати співбесіди, синхронізуючись з календарем рекрутера. Це дозволяє забезпечити режим комунікації 24/7 та ліквідувати часові затримки в обробці відгуків.

Відеоінтерв'ю з AI-аналітикою. Ця технологія виводить дистанційний відбір на новий рівень об'єктивності. Спеціалізовані платформи (наприклад, HireVue або VCV) дозволяють кандидатам записувати відповіді на питання у зручний час. Далі алгоритми машинного навчання аналізують отриманий відеоряд, оцінюючи не лише вербальний зміст (що сказано), але й паравербальні та невербальні сигнали:

мікровирази обличчя, інтонацію, темп мови, емоційний стан. Система порівнює поведінкові патерни кандидата з профілем успішних працівників компанії, надаючи рекрутеру прогнозно-аналітичний звіт про відповідність претендента корпоративній культурі та вимогам посади.

Парсинг резюме (CV Parsing). Це технологія автоматичного розпізнавання та структурування даних. Оскільки кандидати надсилають резюме у різних форматах (PDF, DOCX, TXT) та з різною структурою, ручна обробка цих даних є трудомісткою. Парсери використовують семантичний аналіз для виокремлення ключової інформації (ПІБ, контакти, навички, досвід роботи, освіта) та автоматичного заповнення карток кандидатів у базі даних ATS. Це перетворює неструктурований текст на структуровані «великі дані» (Big Data), що дозволяє проводити миттєвий пошук по базі та формувати кадровий резерв.

Гейміфікація (Gamification). Використання ігрових механік та симуляцій у неігровому контексті відбору. Замість традиційних, часто стресових тестів, кандидатам пропонують пройти бізнес-симуляцію або логічну гру. Це дозволяє оцінити когнітивні здібності (швидкість прийняття рішень, пам'ять, логіку), а також поведінкові реакції (схильність до ризику, наполегливість, стратегічне мислення) у природних для кандидата умовах. Гейміфікація не лише підвищує валідність оцінки, але й позитивно впливає на досвід кандидата (Candidate Experience), зміцнюючи бренд роботодавця.

Застосування таких технологій дозволяє прискорити первинний відбір, підвищити його точність та виключити людський фактор (упередженість) на ранніх етапах воронки рекрутингу [24].

Завершальним етапом процесу забезпечення кадрами є найм та адаптація. Етап адаптації включає організаційну, соціально-психологічну та професійну складові. В. М. Лукашевич зазначає, що успішна адаптація завершується тоді, коли працівник досягає нормативних показників виробітку та стає повноцінним членом колективу [11].

Поряд із цифровими технологіями, критично важливу роль відіграють організаційні та соціально-психологічні методи, які забезпечують «м'яке»

входження працівника в посаду. Методичний інструментарій адаптації включає комплекс заходів, спрямованих на зниження рівня стресу новачка та прискорення його виходу на точку беззбитковості (коли користь від працівника перевищує витрати на нього).

До основних інструментів адаптації належать:

1. Welcome-тренінги (вступні орієнтаційні курси). Це перший крок у системі корпоративного навчання. Метою таких тренінгів є не професійне навчання, а занурення в контекст бізнесу. На них новим співробітникам презентують історію компанії, її місію, стратегічні цілі та корпоративні цінності. Як зазначають експерти з брендингу роботодавця [22], саме на цьому етапі формується емоційна прив'язаність до бренду та розуміння своєї ролі в загальній структурі організації.

2. Система наставництва (Mentoring) та баддінг (Buddying). Хоча ці поняття часто ототожнюють, методично вони мають різне призначення. Наставництво фокусується на професійному розвитку: досвідчений фахівець передає новачкові унікальні знання та навички, контролює якість виконання завдань. Баддінг (від англ. *buddy* - приятель) - це форма соціальної підтримки, де за новачком закріплюється рівний за статусом колега, який допомагає вирішувати побутові питання (де пообідати, як замовити канцелярію, неформальні правила спілкування). Такий поділ дозволяє охопити як професійну, так і соціально-психологічну складові адаптації, про які згадує В. М. Лукашевич [11].

3. Книга співробітника (Employee Handbook). Це комплексний довідник («дорожня карта»), що містить відповіді на найбільш типові запитання. Він акумулює правила внутрішнього розпорядку, опис соціального пакету, політики безпеки, дресс-код та інструкції з використання корпоративних ресурсів. Наявність такого документа знижує рівень тривожності працівника, оскільки він має постійний доступ до верифікованої інформації і не боїться ставити «зайві» запитання колегам.

4. Плани адаптації з чіткими KPI. Для того щоб випробувальний термін був об'єктивним інструментом оцінки, а не формальністю, необхідно розробляти

індивідуальний план входження в посаду. Він має містити конкретні завдання на період адаптації (наприклад, вивчити асортимент, провести 5 зустрічей, підготувати звіт) та ключові показники ефективності (KPI). О. В. Хитра підкреслює, що чіткість критеріїв оцінки є запорукою ефективного менеджменту продуктивності [15].

Для систематизації зазначеного інструментарію доцільно представити його характеристику у вигляді таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Характеристика основних інструментів адаптації персоналу

Інструмент адаптації	Функціональне призначення	Очікуваний результат для підприємства
Welcome-тренінг	Трансляція корпоративної культури, місії та цінностей компанії групі нових працівників.	Формування лояльності до бренду роботодавця з перших днів, розуміння стратегії бізнесу.
Наставництво (Mentoring)	Індивідуальна передача професійного досвіду, технологій роботи та неявних знань (tacit knowledge).	Мінімізація помилок у роботі, швидке досягнення нормативних показників продуктивності.
Баддінг (Buddying)	Неформальна підтримка, допомога у налагодженні соціальних зв'язків та вирішенні побутових питань.	Зниження рівня стресу, прискорення соціально-психологічної інтеграції в колектив.
Книга співробітника (Handbook)	Інформаційна підтримка, навігація по процедурам та правилам компанії.	Економія часу керівника та HR-менеджера на роз'яснення стандартних процедур.
План адаптації (KPI)	Постановка чітких, вимірюваних цілей на випробувальний термін (за принципом SMART).	Об'єктивна оцінка відповідності працівника займаній посаді, виключення суб'єктивізму при прийнятті рішення про проходження випробування.

Джерело: складено автором на основі [11; 15; 22]

Таким чином, методичне забезпечення процесу підбору та адаптації - це динамічна система, яка поєднує класичні наукові підходи (нормування, психологічна діагностика) з новітніми цифровими технологіями та

організаційними інструментами підтримки. Лише комплексне та системне використання цього інструментарію дозволяє мінімізувати ризики «неякісного найму» та забезпечити підприємство персоналом, здатним реалізовувати стратегічні цілі бізнесу в умовах мінливого ринкового середовища.

Взаємозв'язок між підбором та адаптацією можна відобразити у вигляді схеми (Табл. 1.3), яка демонструє, як якість відбору впливає на тривалість та складність адаптаційного періоду.

Таблиця 1.4 – Вплив якості відбору на процес адаптації персоналу

ПРОЦЕС ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	
ПОЗИТИВНИЙ СЦЕНАРІЙ	НЕГАТИВНИЙ СЦЕНАРІЙ
1. Якісний відбір: <i>валідні методи, оцінка мотивації, врахування корпоративної культури)</i>	1. Помилки при відборі: <i>суб'єктивність, ігнорування soft skills, невідповідність цінностей</i>
2. Ефективна адаптація: <i>швидке входження в посаду, психологічний комфорт, сприйняття норм</i>	2. Деадаптація: <i>стрес, конфлікти, невиконання нормативів, розчарування)</i>
3. Зростання продуктивності та лояльності: <i>рекомендую зробити зеленим або світлим для акценту на позитиві</i>	3. Звільнення та фінансові збитки: <i>зростання плинності кадрів, витрати на новий пошук</i>

Джерело: розроблено автором на основі [7; 15]

О. В. Хитра підкреслює, що ефективність адаптації прямо корелює з продуктивністю [15]. Чим швидше працівник проходить період адаптації, тим швидше інвестиції в його найм починають приносити прибуток (ROI). Зарубіжні дослідники, такі як М. Алі та Н. Ансар, розглядають ці процеси через призму управління талантами (Talent Management), стверджуючи, що якісна адаптація є інструментом утримання (retention) цінних кадрів [26; 28].

Отже, методичне забезпечення процесу підбору та адаптації - це динамічна система, яка має поєднувати класичні підходи (нормування, інтерв'ю) з новітніми цифровими технологіями. Лише комплексне використання цих інструментів дозволяє мінімізувати ризики помилок при наймі та забезпечити підприємство персоналом, здатним реалізовувати стратегічні цілі бізнесу.

1.3 Критерії та показники оцінки ефективності системи підбору та адаптації персоналу

У сучасній теорії та практиці HR аксіомою є твердження: «Неможливо управляти тим, що неможливо виміряти». Управління системою підбору та адаптації персоналу, яке тривалий час сприймалося як гуманітарна, суто якісна функція, сьогодні трансформується у сферу жорсткої аналітики та цифр. Відсутність чіткої системи оцінювання перетворює HR-функцію на «чорну скриньку», де ресурси підприємства витрачаються, а результат залишається непередбачуваним і важко прогнозованим.

Згідно з принципами сучасного менеджменту якості, закріпленими у міжнародному стандарті ДСТУ ISO 9001:2015, організація повинна визначати, що саме підлягає моніторингу та вимірюванню, а також методи аналізу та оцінювання результативності процесів [18]. Це положення є фундаментальним для побудови системи HR-контролінгу. Воно вимагає від керівництва переходу від інтуїтивних оцінок («працівник хороший») до об'єктивних індикаторів («працівник виконує норму виробітку на 105%»).

Ефективність системи підбору та адаптації - це інтегральна характеристика, що відображає співвідношення досягнутих результатів (кількість та якість найнятого персоналу, рівень їхньої адаптованості, швидкість закриття вакансій) до витрат ресурсів (часових, фінансових, трудових, інформаційних) на їх досягнення.

У науковій літературі, зокрема у працях О. В. Хитрої, наголошується, що менеджмент продуктивності має базуватися на системі збалансованих показників (Balanced Scorecard) [15]. Традиційний підхід, який оцінював роботу рекрутера лише за кількістю закритих вакансій («валовий підхід»), сьогодні вважається застарілим і навіть шкідливим, оскільки він стимулює швидкість на шкоду якості. Сучасні дослідники та практики пропонують використовувати комплекс Ключових Показників Ефективності (KPI – Key Performance Indicators), які дозволяють оцінити процес комплексно.

Аналіз джерел [20; 24; 31] дозволяє систематизувати критерії оцінки за кількома групами: кількісні (фінансово-часові), якісні (стратегічні) та показники ефективності процесу (конверсійні). Розглянемо їх детальніше.

1. Фінансово-економічні показники (Cost Metrics)

Ця група показників є найбільш зрозумілою для фінансових директорів та власників бізнесу, оскільки вона переводить мову HR у площину грошей.

Вартість найму (Cost per Hire – CPH).

Це один з базових метрик рекрутингу. Він відображає середню суму витрат компанії на залучення одного нового співробітника. Як зазначається у практичних матеріалах PersiaHR [20] та HURMA [24], помилкою багатьох компаній є врахування лише прямих зовнішніх витрат (реклама). Для коректного розрахунку CPH необхідно використовувати формулу:

$$CPH = \frac{\sum(\text{зовнішні витрати}) + \sum(\text{внутрішні витрати})}{\text{Загальна кількість наймів за період}} \quad (1.1) [20]$$

Де:

– Зовнішні витрати: оплата job-сайтів, послуги кадрових агентств, брендингові заходи, участь у ярмарках вакансій, витрати на перевірку безпеки (background checks).

– Внутрішні витрати: заробітна плата рекрутерів та HR-менеджерів (пропорційно часу, витраченому на найм), витрати на утримання ATS-систем, бонуси за рекомендації співробітникам (referral programs).

Аналіз CPH дозволяє оцінити рентабельність різних каналів пошуку. Наприклад, якщо найм через LinkedIn коштує компанії 5000 грн, а через Work.ua - 2000 грн при однаковій якості кандидатів, управлінське рішення щодо перерозподілу бюджету стає очевидним.

2. Часові показники (Time Metrics)

У бізнесі час - це гроші. Простій робочого місця означає недоотриманий прибуток або перевантаження інших членів команди. Важливо розрізняти два ключові часові показники:

Час закриття вакансії (Time to Fill).

Це кількість днів від моменту відкриття заявки на підбір (підписання наказу або заявки керівником) до моменту виходу кандидата на роботу. Цей показник демонструє ефективність бізнес-процесу в цілому. Довгий Time to Fill може свідчити про нереалістичні вимоги до кандидатів, складну процедуру погодження або неефективність джерел пошуку.

Час найму (Time to Hire).

Це час від моменту, коли кандидат потрапив у воронку рекрутингу (відгукнувся або був знайдений), до моменту прийняття ним пропозиції про роботу (Job Offer). Цей показник характеризує швидкість роботи команди рекрутингу: як швидко обробляються резюме, призначаються співбесіди та приймаються рішення. Згідно з даними [24], скорочення цього показника є критичним в умовах висококонкурентного ринку («Candidate Driven Market»), де кваліфіковані кандидати отримують кілька пропозицій одночасно.

3. Показники ефективності воронки (Funnel Metrics)

Процес підбору можна представити як воронку, де на вході ми маємо велику кількість кандидатів, а на виході - одного найнятого працівника. Аналіз конверсії на кожному етапі дозволяє виявити «вузькі місця» процесу.

Ключовим показником тут є Коефіцієнт прийняття пропозицій (Offer Acceptance Rate - OAR):

$$OAR = \frac{\text{Кількість прийнятих оферів}}{\text{Загальна кількість оферів}} \times 100\% \quad (1.2) [24]$$

Низький показник OAR (нижче 80-90%) є тривожним сигналом. Він може свідчити про:

- Неконкурентну заробітну плату (кандидат доходить до фіналу і відмовляється через гроші).
- Слабкий бренд роботодавця [22] (кандидат обирає конкурента з кращою репутацією).

– Негативний досвід під час співбесід (Candidate Experience).

4. Якісні показники (Quality Metrics)

Якщо кількісні показники говорять про ефективність (efficiency), то якісні - про результативність (effectiveness).

Якість найму (Quality of Hire – QoH).

Це комплексний стратегічний показник, який часто називають «Святим Граалем» рекрутингу. Його складно виміряти одразу після найму, зазвичай оцінка проводиться через 6-12 місяців. Зарубіжні дослідники Р. Айна та Т. Атан доводять, що висока якість найму безпосередньо впливає на сталу організаційну ефективність (sustainable organizational performance) [25].

Індекс QoH зазвичай розраховується як середнє арифметичне кількох компонентів:

$$QoH = \frac{\text{Оцінка виконання KPI} + \text{Оцінка адаптації} + \text{Рівень утримання}}{N} \quad (1.3) [24]$$

Де:

- Оцінка виконання KPI: відсоток досягнення цілей новачком.
- Оцінка адаптації: суб'єктивна оцінка керівника (наскільки працівник вписався в команду).
- Рівень утримання: факт продовження роботи після випробувального терміну.

Плинність кадрів на ранніх етапах (Early Turnover).

Звільнення працівника протягом перших 3-6 місяців (період адаптації) є індикатором грубої помилки рекрутингу або провалу системи адаптації. Висока рання плинність означає, що інвестиції у підбір (Cost per Hire) були марними, а компанія зазнала прямих збитків. В. М. Лукашевич зазначає, що успішна адаптація - це не лише відсутність звільнення, а й досягнення нормативної продуктивності [11].

Для систематизації та зручності використання зазначених метрик доцільно представити їх у вигляді зведеної таблиці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Система ключових показників ефективності (КРІ) системи підбору та адаптації персоналу

Група показників	Назва КРІ	Метод розрахунку / Джерело даних	Економічний зміст та значення для управління
Фінансові	Cost per Hire (CPH)	Відношення суми всіх витрат до кількості наймів.	Дозволяє планувати HR-бюджет та оцінювати фінансову вартість «помилки найму». Зниження CPH при збереженні якості свідчить про оптимізацію каналів пошуку.
Часові	Time to Fill	Кількість днів від заявки до виходу працівника.	Індикатор швидкості реакції системи на потреби бізнесу. Довгий термін призводить до недоотриманого прибутку або перевантаження команди.
Конверсійні	Offer Acceptance Rate (OAR)	Відношення прийнятих оферів до зроблених.	Індикатор конкурентоспроможності умов праці та привабливості бренду роботодавця. Низький OAR сигналізує про необхідність перегляду EVP (ціннісної пропозиції).
Якісні	Quality of Hire (QoH)	Комплексна оцінка (продуктивність + лояльність + відгук керівника).	Стратегічний показник. Високий QoH свідчить про те, що профіль вакансії складено коректно, а методи відбору є валідними.
Адаптаційні	Early Turnover Rate	% звільнених протягом перших 3-6 місяців.	Критичний показник якості адаптації. Високий рівень свідчить про розбіжність між очікуваннями кандидата та реальністю (проблема на етапі співбесіди).
Соціальні	NPS кандидата (Net Promoter Score)	Опитування: «Чи порекомендували б ви нашу компанію друзям?»	Відображає якість досвіду кандидата (Candidate Experience). Впливає на репутацію компанії на ринку праці.

Джерело: розроблено та систематизовано автором на основі [20; 24; 32]

Окрім наведених у таблиці 1.5 кількісних показників, важливу роль відіграє оцінка задоволеності стейкхолдерів процесу. У процесі підбору та адаптації є два ключові «клієнти»:

1. Hiring Manager (Замовник): безпосередній керівник, у підрозділ якого шукають працівника. Його задоволеність оцінюється через анкетування (чи відповідає кандидат профілю? чи достатній рівень його підготовки?).

2. Кандидат (майбутній працівник): А. М. Колот та С. О. Цимбалюк наголошують, що сприйняття процесу найму самим кандидатом (Candidate

Experience) впливає на бренд роботодавця [10]. Складні, затягнуті процедури відбору, відсутність зворотного зв'язку або некоректна поведінка рекрутера формують негативний імідж. В епоху соціальних мереж негативний відгук кандидата може завдати значної шкоди репутації компанії, як це підтверджується дослідженнями брендингу [22; 23].

Для оцінки успішності адаптації доцільно використовувати метод оцінки «360 градусів» у спрощеному форматі, який проводиться після завершення випробувального терміну:

- Оцінка керівника: чи досяг працівник поставлених цілей адаптаційного плану?
- Оцінка наставника: наскільки швидко працівник засвоює нову інформацію та навчається?
- Самооцінка працівника: чи комфортно йому в колективі, чи зрозумілі задачі, чи забезпечений він ресурсами?

Т. В. Воронько-Невіднича у своїх дослідженнях зазначає, що в аграрному та інших реальних секторах бізнесу досягнення та утримання конкурентних переваг можливе лише за умови постійного моніторингу кадрових показників [19]. Це дозволяє вчасно виявляти негативні тенденції (наприклад, зростання плинності серед молодих фахівців або зниження ефективності певних джерел пошуку) та оперативно коригувати кадрову політику.

Зарубіжний досвід, описаний Б. Дамарасрі та Е. Ахманом, демонструє пряму кореляцію між якістю управління талантами та фінансовими результатами: компанії, які використовують просунуту аналітику талантів (Talent Analytics), мають на 30% вищу продуктивність праці на одного працівника [30]. А. Алпарслан та Т. Санер додають, що моніторинг задоволеності роботою на етапі адаптації є сильним предиктором (прогнозним параметром) майбутньої організаційної відданості (commitment) працівника [27].

Окремим аспектом оцінки є ефективність використання цифрових інструментів. Метрики, запропоновані у блозі PersiaHR [20], включають оцінку

конверсії кар'єрного сайту, ефективність розсилок та автоматизованих воронки в ATS. Це дозволяє оцінити технічну сторону рекрутингу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що оцінка ефективності системи підбору та адаптації не може бути одновимірною. Вона має поєднувати фінансові метрики (для обґрунтування бюджетів перед керівництвом), часові показники (для оцінки операційної ефективності) та якісні показники (для стратегічного розвитку персоналу). Впровадження регулярного моніторингу цих КРІ дозволяє перетворити рекрутинг з хаотичного, інтуїтивного процесу на керовану систему, що працює на досягнення бізнес-цілей організації. Тільки на основі об'єктивних даних можна приймати управлінські рішення щодо зміни джерел пошуку, перегляду вимог до вакансій або вдосконалення програм адаптації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено комплексне теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання щодо визначення сутності, методичного інструментарію та критеріїв оцінки ефективності системи підбору і адаптації персоналу в сучасних економічних умовах. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

Теоретико-методологічні засади управління персоналом. Встановлено, що в умовах глобалізації, становлення економіки знань та перманентних кризових явищ людський капітал трансформувався з витратного ресурсу в основний стратегічний актив підприємства. Доведено, що процеси підбору та адаптації кадрів більше не є виключно адміністративною функцією відділу кадрів, а виступають ключовим елементом системи стратегічного управління (HRM), що безпосередньо впливає на ринкову вартість та конкурентоспроможність бізнесу. Проаналізовано нормативно-правове підґрунтя організації процесів найму в Україні, яке базується на Кодексі законів про працю [2], Законі України «Про зайнятість населення» [3] та Законі

України «Про захист персональних даних» [4]. З'ясовано, що дотримання вимог Класифікатора професій [5] та антидискримінаційних норм є обов'язковою умовою забезпечення правової безпеки підприємства.

Методичний інструментарій забезпечення кадрами. Визначено, що процес забезпечення підприємства персоналом є складною циклічною системою, яка охоплює взаємопов'язані етапи: планування потреби, профілювання вакансій, залучення (сорсинг), відбір, найм та адаптацію. Обґрунтовано, що фундаментом якісного підбору є науково обґрунтоване нормування праці, яке дозволяє об'єктивно розрахувати необхідну чисельність персоналу та уникнути диспропорцій у штатному розписі [10]. Встановлено, що в умовах «війни за таланти» [17] традиційні методи пасивного пошуку втрачають ефективність, поступаючись місцем маркетинговим інструментам, зокрема розвитку бренду роботодавця [28]. Сильний HR-бренд дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців з меншими фінансовими витратами та формувати лояльність ще до моменту найму.

Інноваційні технології та діджиталізація. Доведено, що сучасний рекрутинг неможливий без використання цифрових інструментів. Дослідження показало, що інтеграція ATS-систем (Applicant Tracking Systems), штучного інтелекту (AI) та чат-ботів у процес відбору дозволяє автоматизувати рутинні операції (скринінг резюме, призначення зустрічей), підвищити точність оцінки кандидатів та нівелювати вплив суб'єктивного людського фактора [19; 24]. Використання технологій парсингу даних та відеоінтерв'ю з AI-аналітикою забезпечує обробку великих масивів інформації та дозволяє виявляти поведінкові патерни кандидатів, що значно підвищує прогностичну валідність відбору.

Взаємозв'язок підбору та адаптації. Обґрунтовано тезу про те, що адаптація є логічним продовженням та невід'ємною частиною процесу найму. Визначено, що якість відбору має прямий кореляційний зв'язок з ефективністю адаптації: помилки на етапі оцінки компетенцій або мотивації [13] неминуче призводять до ускладнень під час входження в посаду та зростання плинності кадрів на випробувальному терміні. Систематизовано інструментарій адаптації, який включає welcome-

тренінги, систему наставництва та бадінгу, що сприяє швидкій професійній та соціально-психологічній інтеграції нових працівників [11; 15].

Система оцінки ефективності (HR-контролінг). На основі вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 [30] та сучасних підходів до менеджменту продуктивності розроблено систему ключових показників ефективності (KPI) для процесів підбору та адаптації. Запропонована система метрик включає:

- Фінансові показники: вартість найму (Cost per Hire), що дозволяє оцінити рентабельність каналів пошуку.
- Часові показники: час закриття вакансії (Time to Fill) та час найму (Time to Hire), які характеризують операційну ефективність.
- Якісні показники: якість найму (Quality of Hire), що є інтегральною оцінкою продуктивності та відповідності корпоративній культурі.
- Показники результативності адаптації: коефіцієнт плинності кадрів на ранніх етапах (Early Turnover). Доведено, що регулярний моніторинг цих показників дозволяє трансформувати управління персоналом з інтуїтивного процесу в керовану систему, що працює на досягнення стратегічних бізнес-цілей організації [25; 27].

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ПІДБОРУ Й АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Л.А.І.»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз ринкового середовища ТОВ «Л.А.І.»

Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Л.А.І.» (далі - ТОВ «Л.А.І.»). Це типовий представник сектору малого бізнесу, який демонструє високу адаптивність до мінливих умов ринкового середовища України. Підприємство зареєстроване Виконавчим комітетом Хмельницької міської ради 31 грудня 2010 року (номер запису в Єдиному державному реєстрі - 1 673 102 0000 007421) і здійснює свою діяльність у правовому полі, визначеному Господарським та Цивільним кодексами України, Законом України «Про господарські товариства» та Податковим кодексом України.

Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю - є найбільш оптимальною для даного виду бізнесу, оскільки дозволяє гнучко формувати статутний капітал, обмежувати відповідальність учасників розміром їхніх вкладів та забезпечує прозору структуру управління. Статутний капітал підприємства становить 1844 грн, що є мінімальним порогом входження, характерним для компаній сфери послуг, де основними активами виступають не матеріальні ресурси, а інтелектуальний капітал та професійні компетенції персоналу.

Специфікою діяльності ТОВ «Л.А.І.» є її багатовекторність, що виступає ключовим фактором економічної стійкості. Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД-2010), основним видом діяльності є 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування». Однак фактична бізнес-модель підприємства є значно ширшою і диверсифікованою. Вона охоплює низку супутніх та високоінтелектуальних напрямів, зокрема:

– Діяльність страхових агентів і брокерів (КВЕД 66.22) та допоміжна діяльність у сфері страхування (КВЕД 66.29), що дозволяє надавати клієнтам комплексний фінансовий захист.

– Бухгалтерський облік, аудит та консультування з питань оподаткування (КВЕД 69.20), що перетворює компанію на аутсорсингового партнера для іншого малого бізнесу.

– Консультування з питань комерційної діяльності й керування (КВЕД 70.22) та дослідження кон'юнктури ринку (КВЕД 73.20), що свідчить про наявність сильної аналітичної компоненти в структурі послуг.

Така глибока диверсифікація дозволяє ТОВ «Л.А.І.» нівелювати сезонні ризики (характерні для готельного бізнесу) за рахунок стабільних надходжень від консалтингу та бухгалтерського супроводу, забезпечуючи фінансову стабільність навіть у періоди спаду в окремих сегментах ринку.

Загальна характеристика суб'єкта господарювання наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика та реєстраційні дані ТОВ «Л.А.І.»

Ознака	Значення / Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Л.А.І.»
Код ЄДРПОУ	37462819
Дата реєстрації	31.12.2010 р.
Юридична адреса	29013, м. Хмельницький, вул. Свободи, буд. 22а, кв. 40
Статутний капітал	1 844 грн
Керівник	Герас Леся Іванівна
Засновники	Герас Л.І. (50%), Маліновська Н.А. (50%)
Основний вид діяльності (КВЕД)	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Управлінська структура ТОВ «Л.А.І.» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є класичним стандартом для малих підприємств. Така структура характеризується чіткою вертикаллю влади, де керівник підприємства (директор) здійснює безпосереднє керівництво всіма функціональними напрямками. Директор поєднує функції стратегічного планування, оперативного контролю, фінансового менеджменту та, що особливо важливо в контексті нашого дослідження, кадрового адміністрування.

Перевагами такої моделі управління для ТОВ «Л.А.І.» є висока швидкість прийняття рішень, відсутність бюрократичних бар'єрів та персональна відповідальність керівника за результати діяльності. Це дозволяє підприємству миттєво реагувати на запити ключових клієнтів або зміни в законодавстві. Водночас на етапі масштабування бізнесу така структура починає створювати певні обмеження, оскільки перевантаження керівника оперативними завданнями може гальмувати стратегічний розвиток. Управлінська модель підприємства поступово трансформується: якщо у 2022 році управління було одноосібним, то у 2024 році управлінська команда розширилася до трьох осіб, що свідчить про перерозподіл функціонального навантаження.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства визначається не лише внутрішнім потенціалом, а й здатністю взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Аналіз бізнес-оточення ТОВ «Л.А.І.», представлений у таблиці 2.2, дозволяє виділити ключові фактори впливу, які формують можливості та загрози для розвитку.

Таблиця 2.2 - Характеристика складових бізнес-середовища ТОВ «Л.А.І.»

Складова середовища	Характеристика суб'єктів та зміст взаємодії	Вплив на діяльність підприємства
Споживачі	Ключовий клієнт - Аптека «Синиця» (м. Хмельницький), а також фізичні особи та малі підприємці.	Забезпечують стабільність попиту, дозволяють прогнозувати обсяги реалізації та адаптувати послуги під потреби конкретного бізнесу.
Конкуренти	Приватні готелі, консалтингові фірми, онлайн-сервіси та фрілансери.	Стимулюють диверсифікацію послуг, впливають на цінову політику, вимагають цифровізації процесів.
Постачальники	Провайдери ПЗ (М.Е.Дос, 1С), банки, страхові компанії, інтернет-платформи.	Визначають технологічну якість послуг, впливають на собівартість та формують операційні ризики.
Ринок праці	Локальні кадри з обмеженою пропозицією у вузьких нішах (консалтинг, страхування).	Визначає кадрову стратегію, формує потребу в ефективній системі адаптації та навчання персоналу.

Аналізуючи дані табл. 2.2, слід зазначити, що клієнтська база підприємства є сегментованою. Ключовим стратегічним партнером та споживачем послуг виступає Аптека «Синиця», що здійснює діяльність у фармацевтичній галузі міста

Хмельницького. Співпраця з цим контрагентом охоплює широкий спектр B2B-послуг: від бухгалтерського аутсорсингу до маркетингових досліджень. Наявність такого «якірного» клієнта забезпечує ТОВ «Л.А.І.» стабільний грошовий потік, дозволяє прогнозувати завантаженість персоналу та планувати інвестиції у розвиток. Крім того, підприємство обслуговує фізичних осіб (готельні та страхові послуги) та представників малого бізнесу.

Конкурентне середовище, в якому оперує підприємство, характеризується високим рівнем фрагментації та інтенсивною конкуренцією. Згідно з моделлю п'яти сил М. Портера, на діяльність ТОВ «Л.А.І.» впливають прямі конкуренти (приватні міні-готелі, консалтингові агентства) та товари-замінники (онлайн-сервіси бронювання, автоматизовані бухгалтерські програми). Рушійними силами конкуренції виступають цифровізація та зростання вимог клієнтів до швидкості обслуговування. Це змушує підприємство постійно працювати над диференціацією своїх послуг, роблячи ставку на комплексність та експертність, яку не можуть надати автоматизовані сервіси.

Найбільш критичним фактором зовнішнього середовища в контексті теми дипломної роботи є ринок праці. Ринок праці Хмельницького регіону характеризується дефіцитом кваліфікованих кадрів вузької спеціалізації (досвідчених бухгалтерів, аналітиків, страхових агентів). Низька мобільність трудових ресурсів та відтік молоді створюють труднощі у швидкому закритті вакансій. Це формує об'єктивну потребу у розробці проактивної кадрової стратегії, яка б включала не лише пошук готових фахівців, а й ефективні механізми адаптації та навчання молодих спеціалістів .

Для комплексної оцінки результативності обраної бізнес-моделі та ефективності управлінських рішень проведено детальний аналіз динаміки техніко-економічних показників ТОВ «Л.А.І.» за період 2022–2024 років (табл. 2.3). Результати аналізу свідчать про те, що підприємство знаходиться на стадії активного зростання та масштабування бізнесу.

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Темп приросту, %
1. Чистий дохід від реалізації	тис. грн	765,8	1 022,5	1 503,2	+96,3
2. Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	257,6	219,3	536,5	+108,3
3. Рентабельність реалізованої продукції	%	33,6	21,5	35,7	+2,1 п.п.
4. Вартість основних фондів (на кінець року)	тис. грн	38,2	71,4	45,2	+18,3
5. Фондовіддача	грн	20,0	14,3	33,3	+66,5
6. Середньооблікова кількість працівників	осіб	4	8	15	+275,0
7. Продуктивність праці	тис. грн/особу	191,5	127,8	100,2	-47,7
8. Фонд оплати праці (штат + ЦПХ)	тис. грн	20,3	42,4	100,5	+395,6
9. Середньомісячна заробітна плата	грн	441,7	458,3	558,0	+26,3
10. Витрати на 1 грн реалізації	грн	0,62	0,76	0,70	+12,9

Детальний аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє зробити наступні висновки:

1. Масштабування діяльності. Протягом 2022–2024 років підприємство демонструє стрімке зростання. Чистий дохід збільшився на 96,3% (з 765,8 до 1503,2 тис. грн). Це свідчить про успішну реалізацію стратегії розширення клієнтської бази та активізацію операційної діяльності. Підприємство змогло не лише утримати позиції, а й суттєво наростити свою частку ринку.

2. Фінансова результативність. Найважливішим індикатором успішності є прибуток. Чистий фінансовий результат ТОВ «Л.А.І.» у 2024 році досяг 536,5 тис. грн, що на 108,3% більше, ніж у 2022 році. Випереджаючі темпи зростання чистого прибутку порівняно з темпами зростання доходу свідчать про дієвість механізмів управління витратами. Рентабельність реалізованої продукції у 2024 році склала 35,7%, що на 2,1 відсоткового пункту вище за рівень 2022 року. Для сфери послуг такий рівень рентабельності є високим і свідчить про ефективну цінову політику.

3. Кадрова динаміка. Найсуттєвіші зміни відбулися у сфері персоналу. Загальна чисельність працівників (штатних та залучених за цивільно-правовими договорами) зросла у 3,75 раза (+275,0%) - з 4 до 15 осіб. Це призвело до

тимчасового зниження продуктивності праці на 47,7% (з 191,5 до 100,2 тис. грн/особу). Це класичний ефект масштабування, коли інвестиції в персонал випереджають віддачу від нього, що актуалізує питання ефективності адаптації нових співробітників.

4. Ресурсна ефективність. Показник фондівдачі зріс на 66,5% (до 33,3 грн), що свідчить про інтенсифікацію використання наявних основних засобів. Водночас аналіз руху основних засобів (табл. 2.4) показує, що хоча у 2023 році відбулося оновлення активів, у 2024 році коефіцієнт зносу досяг 72,8%. Це сигналізує про необхідність оновлення матеріально-технічної бази для підтримки якості послуг.

Таблиця 2.4 - Аналіз руху основних засобів ТОВ «Л.А.І.»

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту, %
Первісна вартість на кінець року, тис. грн	112,0	166,2	166,2	148,4
Знос на кінець року, тис. грн	73,8	94,8	121,0	164,7
Залишкова вартість, тис. грн	38,2	71,4	45,2	118,3
Коефіцієнт оновлення, %	–	32,6	–	–
Коефіцієнт зносу, %	48,0	57,0	72,8	+24,8 п.п.
Коефіцієнт придатності, %	52,0	43,0	27,2	–24,8 п.п.

Для повноти економічної характеристики ТОВ «Л.А.І.» необхідно проаналізувати структуру його активів та джерел їх фінансування. Специфіка діяльності підприємства (сфера послуг) визначає структуру його майна: у 2024 році 96,4% активів склали оборотні засоби, серед яких домінують грошові кошти (53,2%) та дебіторська заборгованість (45,0%). Така структура забезпечує високу мобільність ресурсів, але вимагає жорсткого контролю за розрахунками з дебіторами.

Критично важливим показником для малого бізнесу є фінансова незалежність. Аналіз пасиву балансу свідчить, що ТОВ «Л.А.І.» фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних коштів. Частка власного капіталу (коефіцієнт автономії) у 2024 році склала 88,9%, що значно перевищує нормативні значення ($\geq 50\%$) і свідчить про високу фінансову автономію.

Для оцінки здатності підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями розраховано показники ліквідності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Л.А.І.»

Показник	Норматив	2022	2023	2024	Оцінка
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,89	0,88	0,89	Висока фінансова незалежність
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 1,0$	2,4	2,1	2,3	Висока платоспроможність
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	1,1	1,0	1,2	Здатність миттєво погасити борги
Коефіцієнт маневреності власних коштів	$\geq 0,1$	0,94	0,91	0,93	Гнучкість у використанні ресурсів

Дані таблиці 2.5 свідчать про винятково стійкий фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 2,3 означає, що оборотні активи покривають поточні зобов'язання більш ніж удвічі. Це створює надійну «подушку безпеки» для операційної діяльності та дозволяє підприємству інвестувати у розвиток персоналу без залучення зовнішніх кредитів.

Важливим індикатором стратегії підприємства є структура його операційних витрат. Їх аналіз дозволяє зрозуміти пріоритети розподілу ресурсів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «Л.А.І.»

Елемент витрат	2022, %	2024, %	Темп приросту суми, %	Характеристика змін
Матеріальні витрати	92,0	89,2	+220,5	Домінують у структурі (оренда, ПЗ, послуги сторонніх організацій)
Витрати на оплату праці	4,0	9,2	+395,6	Найвищий темп зростання, що свідчить про зміну пріоритетів
Амортизація	4,0	2,4	+31,0	Зниження частки через застарівання фондів
Адміністративні витрати	1,0	1,7	+248,1	Зростання внаслідок розширення управлінського штату
Разом	100,0	100,0	+227,8	Загальне зростання масштабів діяльності

Дані таблиці 2.6 демонструють чіткий тренд: частка витрат на персонал у загальній структурі собівартості зросла більш ніж удвічі (з 4,0% до 9,2%). При цьому абсолютна сума витрат на оплату праці (штат + ЦПХ) зросла на **395,6%**. Це

підтверджує тезу про те, що ТОВ «Л.А.І.» трансформується з ресурсомісткого бізнесу в інтелектуальномісткий, де ключовим активом стають люди. Зростання адміністративних витрат на 248,1% є наслідком посилення управлінської команди, що є необхідним кроком для ефективного контролю над зростаючим бізнесом.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та ефективності використання персоналу ТОВ «Л.А.І.»

Ефективність функціонування будь-якого підприємства, незалежно від сфери його діяльності, значною мірою залежить від якості його кадрового потенціалу. В умовах економіки знань персонал стає не просто ресурсом, а ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності. Для ТОВ «Л.А.І.», як суб'єкта малого бізнесу, що надає інтелектуальні послуги (консалтинг, аудит, страхування), ця теза є особливо актуальною.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства передбачає комплексну оцінку кількісних, якісних та структурних характеристик персоналу, а також ефективності його використання. Дослідження базується на даних кадрового обліку та фінансової звітності ТОВ «Л.А.І.» за період 2022–2024 років.

Специфікою кадрової політики ТОВ «Л.А.І.» є застосування гнучкої моделі зайнятості, яка поєднує використання праці штатних працівників та залучення фахівців на основі цивільно-правових договорів (ЦПД). Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, масштабувати бізнес без надмірного навантаження на фонд оплати праці та залучати вузькопрофільних експертів під конкретні проекти.

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу за досліджуваний період представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсол. відх. (+/-)	Темп зростання, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1	2	5	+4	500,0
Кількість працівників за договорами ЦПХ, осіб	3	6	10	+7	333,3
Загальна кількість залучених працівників (штат + ЦПХ), осіб	4	8	15	+11	375,0

Загальна чисельність персоналу (штат + ЦПХ) зросла з 4 осіб у 2022 році до 15 осіб у 2024 році, що становить приріст на 275,0%. Таке масштабування корелює зі зростанням чистого доходу підприємства (+96,3%) і свідчить про перехід від моделі мікробізнесу до більш стійкої організаційної структури.

Варто відзначити випереджаючі темпи зростання чисельності штатних працівників (+400,0% або у 5 разів) порівняно з працівниками за ЦПХ (+233,3%). Це позитивна тенденція, яка свідчить про формування постійного кадрового ядра, що є носієм корпоративної культури та організаційної пам'яті. Водночас, частка ЦПХ-працівників залишається високою (66,7% у загальній структурі 2024 року), що підтверджує проектний характер діяльності підприємства.

Кількісне зростання персоналу має супроводжуватися збереженням або підвищенням його якості. Якісний склад персоналу ТОВ «Л.А.І.» проаналізовано за такими критеріями: стать, вік, рівень освіти та стаж роботи. Аналіз статевої структури персоналу (табл. 2.8) дозволяє оцінити збалансованість команди.

Таблиця 2.8 - Структура персоналу за статтю ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.

Категорія персоналу	2022, осіб	%	2024, осіб	%	Відхилення, (+/-)
Штатні працівники, всього	1	100,0	5	100,0	+4
– жінки	1	100,0	3	60,0	+2
– чоловіки	0	0,0	2	40,0	+2
ЦПХ-працівники, всього	3	100,0	10	100,0	+7
– жінки	2	66,7	6	60,0	+4
– чоловіки	1	33,3	4	40,0	+3
Загальна кількість	4	100,0	15	100,0	+11
– жінки	3	75,0	9	60,0	+6
– чоловіки	1	25,0	6	40,0	+5

Дані таблиці 2.8 свідчать про поступове вирівнювання гендерного дисбалансу. Якщо у 2022 році частка жінок становила 75,0%, то у 2024 році вона знизилася до 60,0%, а частка чоловіків зросла до 40,0%. Така структура є характерною для сфери послуг (бухгалтерія, консалтинг), де традиційно переважають жінки, однак залучення чоловіків (зокрема, в ІТ та аналітику) сприяє диверсифікації поглядів та підходів у команді. Віковий склад персоналу (табл. 2.9) є індикатором потенціалу розвитку та інноваційності.

Таблиця 2.9 - Структура персоналу за віком ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.

Вікова група	2022, осіб	%	2024, осіб	%	Відхилення, (+/-)
До 30 років	2	50,0	7	46,7	+5
31–45 років	1	25,0	5	33,3	+4
46–55 років	1	25,0	2	13,3	+1
Старші 56 років	0	0,0	1	6,7	+1
Усього	4	100,0	15	100,0	+11

Аналіз вікової структури показує, що колектив ТОВ «Л.А.І.» є молодим та енергійним. У 2024 році майже половина працівників (46,7%) - це молодь до 30 років. Ця категорія персоналу відрізняється високою мобільністю, здатністю до швидкого навчання та адаптації до цифрових технологій. Водночас зростання частки працівників найбільш продуктивного віку (31–45 років) з 25,0% до 33,3% свідчить про формування професійного ядра з досвідом роботи. Поява у штаті працівника віком понад 56 років є позитивним сигналом щодо інклюзивності та використання досвіду старших поколінь (можливо, у ролі наставника). Середній вік персоналу у 2024 році склав 34 роки, що є оптимальним для динамічного розвитку.

Освітній рівень. Враховуючи інтелектуальний характер послуг ТОВ «Л.А.І.», рівень освіти персоналу є критично важливим (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Структура персоналу за рівнем освіти ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.

Освітній рівень	2022, %	2024, %	Відхилення, п.п.
З вищою освітою	75,0	80,0	+5,0
З середньою спеціальною освітою	25,0	20,0	-5,0
З середньою загальною освітою	0,0	0,0	0,0

У 2024 році 80% працівників підприємства мають повну вищу освіту. Це дуже високий показник, який підтверджує орієнтацію ТОВ «Л.А.І.» на надання високоякісних експертних послуг. Частка фахівців із середньою спеціальною освітою (20%) відповідає потребам у технічному персоналі. Відсутність працівників без фахової освіти свідчить про високі стандарти відбору.

Категоріальна структура. За функціональним призначенням персонал розподіляється на керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Категоріальна структура персоналу ТОВ «Л.А.І.» за 22–24 рр.

Категорія	2024, осіб	%	Динаміка 2024/2022
Керівники	2	13,3	+100,0%
Професіонали (експерти)	6	40,0	+500,0%
Фахівці (аналітики, бухгалтери)	4	26,7	+300,0%
Технічні службовці	2	13,3	(нові посади)
Основні робітники	1	6,7	0,0%

Дані таблиці 2.11 демонструють високий рівень професіоналізації. Найбільшу групу (40,0%) становлять професіонали - ключові експерти, які генерують основну додану вартість послуг. Зростання кількості керівників до 2 осіб є ознакою децентралізації управління та делегування повноважень.

Стабільність колективу є індикатором здорового соціально-психологічного клімату та ефективності системи мотивації. Аналіз руху кадрів (табл. 2.12) дозволяє оцінити рівень плинності.

Таблиця 2.12 - Показники руху штатних працівників ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Прийнято працівників, осіб	1	2	4
Вибуло працівників, осіб	0	1	1
Коефіцієнт обороту з прийняття, %	100,0	100,0	100,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,0	50,0	25,0
Коефіцієнт сталості кадрів, %	100,0	50,0	75,0

Аналіз показує позитивну динаміку стабілізації колективу. Якщо у 2023 році, на етапі активної трансформації, коефіцієнт плинності сягнув критичних 50,0%, то у 2024 році він знизився до 25,0%. Це свідчить про те, що після періоду турбулентності сформувалося ядро команди. Коефіцієнт сталості кадрів зріс до 75,0%, що є добрим показником для малого бізнесу, що розвивається. Високий коефіцієнт обороту з прийняття (100%) є природним для етапу екстенсивного росту.

Кількісна оцінка використання робочого часу свідчить про високу дисципліну праці. У 2024 році було відпрацьовано 9 600 людино-годин. Втрати робочого часу склали лише 1,7% (168 годин), що пов'язано переважно з відпустками без збереження зарплати та неповним робочим днем. Проголів чи страйків не зафіксовано.

Однак, аналіз продуктивності праці виявляє певну проблему. Виробіток на одного працівника (з урахуванням ЦПХ) знизився з 191,5 тис. грн у 2022 році до 100,2 тис. грн у 2024 році (-47,7%). Це класичний ефект «хвороби росту»: чисельність персоналу зростає швидше, ніж дохід, оскільки нові працівники потребують часу на адаптацію та вихід на планову потужність. Це є тимчасовим явищем, яке має бути подолане через підвищення ефективності управління.

Система оплати праці на ТОВ «Л.А.І.» є змішаною і включає елементи почасової та відрядної форм. Фонд оплати праці (ФОП) за досліджуваний період зріс майже в 5 разів (+395,6%), досягнувши у 2024 році 100,5 тис. грн (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Структура фонду оплати праці ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.

Елемент ФОП	2022, тис. грн	%	2024, тис. грн	%	Темп зростання, %
ФОП штатних працівників	8,3	40,9	52,5	52,2	+531,3
– основна зарплата	6,2	30,5	38,0	37,8	+512,9
– додаткова зарплата	1,1	5,4	6,5	6,5	+490,9
– заохочувальні та компенсаційні	1,0	4,9	8,0	8,0	+700,0
ФОП працівників за ЦПХ	12,0	59,1	48,0	47,8	+300,0
РАЗОМ	20,3	100,0	100,5	100,0	+395,6

Дані таблиці 2.13 демонструють зростання частки ФОП штатних працівників до 52,2%, що свідчить про стабілізацію кадрового складу. Позитивним моментом є зростання частки заохочувальних виплат (премій, бонусів) у 7 разів, що вказує на розвиток системи мотивації за результатами праці.

Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника зросла на 26,5% і у 2024 році склала 10 500 грн. Усі працівники отримують заробітну плату вище законодавчого мінімуму.

Аналіз ефективності витрат на персонал (зарплатовіддачі) показує зниження показника з 37,7 грн до 14,96 грн доходу на 1 грн зарплати. Це є закономірним наслідком випереджаючого зростання ФОП. Водночас зарплатомісткість продукції зросла до 6,7 коп., що свідчить про збільшення «людської компоненти» у вартості послуг.

2.3 Оцінка діючої системи пошуку, відбору та адаптації персоналу в ТОВ «Л.А.І.»

Ефективність функціонування будь-якого підприємства в умовах економіки знань безпосередньо залежить від якості системи управління людськими ресурсами. Для ТОВ «Л.А.І.», яке знаходиться на етапі активного масштабування (зростання чисельності персоналу в 3,75 раза за три роки), процеси пошуку, відбору та адаптації кадрів набувають критичного значення. Саме на цьому етапі закладається фундамент майбутньої продуктивності та формується кадрове ядро організації.

Нами здійснено діагностику існуючих механізмів залучення та інтеграції працівників, проаналізовано ефективність каналів пошуку, оцінено тривалість та якість адаптаційних процедур, а також ідентифіковано системні обмеження, що стримують розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Дослідження практики рекрутингу в ТОВ «Л.А.І.» за період 2022–2024 років свідчить про використання змішаної моделі пошуку кандидатів. Враховуючи специфіку малого бізнесу та обмеженість бюджету на HR-маркетинг, підприємство покладається на комбінацію пасивних та активних методів залучення. Аналіз джерел надходження нових працівників дозволяє виділити три основні канали рекрутингу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Структура та динаміка джерел залучення персоналу в ТОВ «Л.А.І.»

Джерело залучення	2022, осіб	2023, осіб	2024, осіб	Частка у 2024, %	Характеристика каналу
Особисті рекомендації (Referral recruiting)	1	2	6	60,0	Залучення через нетворкінг керівника, рекомендації існуючих працівників та партнерів.
Онлайн-платформи (Job Boards)	0	2	3	27,0	Розміщення вакансій на Work.ua, Jooble, LinkedIn (переважно для пошуку експертів).
Співпраця з ВНЗ (Graduate recruitment)	0	0	2	13,0	Залучення студентів економічних спеціальностей на стажування з подальшим працевлаштуванням.
Всього нових наймів	1	4	11	100,0	

Детальний аналіз даних таблиці 2.14 дозволяє виявити специфічні особливості рекрутингової стратегії підприємства. Домінуючим каналом залучення кадрів залишаються особисті рекомендації, частка яких у 2024 році склала критичні 60%. З одного боку, це свідчить про високу довіру до бренду роботодавця серед лояльного оточення та дозволяє знизити ризики найму недоброчесних працівників, що є важливим для посад з матеріальною відповідальністю (наприклад, у готельному напрямі діяльності). Крім того, реферальний рекрутинг є найменш витратним фінансово, що позитивно впливає на показник вартості найму (Cost per Hire).

Однак, з управлінської точки зору, така висока залежність від «тепліх контактів» створює низку ризиків. Це призводить до ефекту «закритого клубу», коли команда формується за принципом особистої лояльності, а не професійної

ефективності. Такий підхід обмежує приплив нових ідей та інноваційних практик, які могли б принести кандидати з відкритого ринку.

Частка найму через онлайн-платформи (27%) є недостатньою для підприємства, що активно зростає. Це свідчить про те, що ТОВ «Л.А.І.» використовує цифрові канали переважно реактивно (публікація вакансії та очікування відгуків), не залучаючи інструменти активного пошуку (сорсингу) та таргетованої реклами. Поява каналу співпраці з освітніми установами (13% у 2024 році) є позитивним сигналом, що вказує на спробу формування власного кадрового резерву, проте цей ресурс потребує значних інвестицій часу наставників, яких у підприємства наразі обмаль.

Процес відбору в ТОВ «Л.А.І.» носить переважно неформалізований характер. У підприємстві відсутні затверджені профілі компетенцій (професіограми) для більшості посад, а критерії оцінки часто формуються ситуативно, під конкретного кандидата. Основним інструментом відбору є неструктуроване інтерв'ю, яке проводить безпосередньо керівник підприємства.

Глибинний аналіз процедур відбору дозволяє виявити методологічну проблему, пов'язану з низькою прогностичною валідністю застосовуваних інструментів. Згідно з даними досліджень у сфері HR-менеджменту, коефіцієнт валідності неструктурованого інтерв'ю не перевищує 0,3–0,4 (за шкалою від 0 до 1). Це означає, що у 60-70% випадків успішне проходження співбесіди не гарантує успішної роботи кандидата в майбутньому.

У ТОВ «Л.А.І.» ситуація ускладнюється тим, що для різних категорій персоналу застосовуються нерівноцінні критерії оцінки:

1. Для фахівців (бухгалтерів): здійснюється перевірка професійних знань (Hard Skills) - знання податкового законодавства, навички роботи в 1С/BAS. Це забезпечує відносно швидку адаптацію (12 днів), оскільки професійний базис кандидата зрозумілий.

2. Для консультантів та керівників проектів: оцінка базується переважно на інтуїтивному сприйнятті «Soft Skills» (комунікабельність, стресостійкість). Однак без використання спеціалізованих інструментів (кейс-інтерв'ю,

особистісних опитувальників) оцінити ці якості об'єктивно неможливо. Це призводить до того, що на роботу приймаються кандидати, які вміють «продавати себе» на співбесіді, але не здатні ефективно працювати в умовах реального стресу при обслуговуванні ключового клієнта - Аптеки «Синиця».

Відсутність формалізованих профілів посад (професіограм) призводить до розмивання критеріїв пошуку. У заявках на підбір часто фігурують загальні фрази («відповідальність», «бажання працювати»), які кожен кандидат трактує по-своєму. Це збільшує потік нерелевантних резюме, перевантажує керівника необхідністю їх перегляду та знижує загальну ефективність воронки рекрутингу¹.

Адаптація є критичним етапом, на якому відбувається перетворення «потенціалу» кандидата на реальну економічну віддачу для бізнесу. Аналіз показав, що ТОВ «Л.А.І.» не має документально оформленого Положення про адаптацію, а сам процес відбувається стихійно. Фактична процедура включає лише базові елементи: вступний інструктаж та ситуативне наставництво.

Для оцінки ефективності цих заходів проаналізовано динаміку тривалості адаптаційного періоду (часу виходу на планову продуктивність) для різних категорій персоналу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Динаміка тривалості адаптації персоналу ТОВ «Л.А.І.» у 2022–2024 рр.

Категорія працівників	Тривалість адаптації (днів)		Динаміка 2024/2022, %
	2022	2023	
Керівники		10	12
Професіонали (експерти)		12	14
Фахівці (бухгалтери)		8	10
Технічні службовці		-	7
Працівники за договорами ЦПХ		-	-

Дані таблиці 2.15 демонструють тривожну тенденцію збільшення термінів адаптації для всіх категорій штатного персоналу. Зокрема, для керівників період входження в посаду зріс на 40% (до 14 днів), для професіоналів - на 33,3% (до 16 днів), а для фахівців - на 50% (до 12 днів):

Це зростання тривалості адаптації є прямим індикатором ускладнення архітектури бізнес-процесів та розширення функціональних обов'язків працівників ТОВ «Л.А.І.». Якщо на етапі становлення підприємства (2022 рік) діяльність зводилася до базового обслуговування невеликої кількості операцій, то у 2024 році, з розвитком напрямів консалтингу, страхування та аудиту, обсяг інформації, яку має засвоїти новий працівник, зростає експоненціально. Новачок повинен не лише орієнтуватися у внутрішніх процедурах, а й володіти специфікою роботи з ключовим клієнтом (Аптека «Синиця»), знати нюанси податкового законодавства та вміти працювати в спеціалізованому ПЗ. Ці знання вже неможливо передати методом «з рук в руки» за кілька днів без втрати якості.

Стара система неформального наставництва, що базувалася на принципі «дивись, як я роблю» (job shadowing), перестала бути ефективною в умовах масштабування штату. Такий підхід має суттєві недоліки:

Суб'єктивізм передачі знань: наставник передає не лише правильні алгоритми роботи, а і свої власні помилки або неефективні звички, які потім тиражуються новими працівниками.

Відсутність стандартизації: різні наставники можуть навчати виконувати одну й ту ж операцію по-різному, що призводить до розсинхронізації процесів у команді.

Ресурсний конфлікт: досвідчені працівники, виконуючи роль наставників на громадських засадах (без доплат), змушені обирати між виконанням власних КРІ та навчанням стажера. Найчастіше пріоритет надається власній роботі, а новачок залишається без підтримки.

Ситуація ускладнюється повною відсутністю формалізованої бази знань (Knowledge Base). У ТОВ «Л.А.І.» не створено єдиного репозиторію регламентів, інструкцій, скриптів спілкування з клієнтами чи FAQ (відповідей на типові питання). Це змушує новачків витратити значний час (до 30-40% робочого дня) на самостійне з'ясування нюансів роботи або пошук інформації у колег, що створює ефект «подвійного навантаження»: знижується продуктивність не лише стажера, а й досвідченого працівника, якого постійно відволікають запитаннями.

Сукупність цих факторів створює небезпечне управлінське явище, яке можна охарактеризувати як «адаптаційний розрив» (Adaptation Gap). Це суттєва часова та компетенційна різниця між моментом, коли наставництво фактично припиняється (зазвичай через 3-5 днів), і моментом, коли працівник реально опановує функціонал і стає автономним (12-16 днів і більше).

У цей період «розриву» працівник відчувається покинутим, рівень його стресу зростає, а лояльність до компанії падає, що підвищує ризик звільнення. У довгостроковій перспективі це призводить до подовження періоду виходу на точку беззбитковості (Employee Break-Even Point) - часу, коли цінність, створена працівником, починає перевищувати витрати на його утримання. Саме цей «лаг» у продуктивності нових кадрів (яких у 2024 році було більшість) прямо впливає на зниження загальної продуктивності праці по підприємству, яка, згідно з даними пункту 2.1, впала на 47,7%. Тобто, підприємство продовжує інвестувати у фонд оплати праці (який зріс майже в 5 разів), але отримує віддачу із запізненням через неефективну систему інтеграції персоналу.

Особливе занепокоєння викликає ситуація з працівниками, залученими за цивільно-правовими договорами (ЦПД). Як видно з таблиці 2.15, тривалість їх адаптації формально становить 0 днів. Це означає, що для 66% персоналу (10 осіб із 15) адаптаційні заходи фактично не проводяться. Такий підхід створює розрив у комунікаціях: зовнішні виконавці не інтегровані в інформаційне поле компанії, не розуміють стандартів обслуговування клієнтів і мають низький рівень лояльності. Це створює ризики якості надання послуг та загрозу втрати клієнтів через помилки неадаптованого персоналу.

Комплексний аналіз дозволив виділити ключові проблеми (bottlenecks) діючої системи підбору та адаптації в ТОВ «Л.А.І.», які потребують нагального вирішення. Для зручності аналізу вони систематизовані у вигляді матриці проблем (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Матриця проблем системи управління персоналом ТОВ

«Л.А.І.»

Сфера управління	Виявлена проблема	Негативні наслідки для бізнесу
Пошук та відбір	Залежність від особистих рекомендацій (60%) та відсутність активного сорсингу.	Обмежений вибір талантів, ризик «кумівства», відсутність інновацій, повільне закриття вакансій.
Технології	Відсутність автоматизації (ATS) та єдиної бази кандидатів.	Втрата історії взаємодії з кандидатами, неможливість формування кадрового резерву, хаос у комунікаціях.
Адаптація	Неформалізованість процесу, відсутність регламентів (Onboarding plan).	Зростання часу адаптації на 33-50%, зниження продуктивності новачків, навантаження на керівника.
Управління ЦПХ	Повна відсутність адаптації для зовнішніх виконавців (66% персоналу).	Низька керованість віддалених команд, ризику якості послуг, відсутність корпоративної ідентичності.
Оцінка	Відсутність зворотного зв'язку (Feedback) та метрик ефективності.	Неможливість виявити причини звільнень та незадоволеності персоналу, реактивне управління.

Аналіз даних таблиці 2.16 показує, що основною проблемою є невідповідність методів управління (які залишилися на рівні мікробізнесу) новим масштабам діяльності підприємства. Відсутність формалізованих процедур, які були перевагою на етапі старту (забезпечували гнучкість), тепер стала гальмом розвитку. Зокрема, відсутність електронної системи обліку кандидатів унеможливорює аналітику воронки рекрутингу, а відсутність зворотного зв'язку (exit-інтерв'ю, опитування задоволеності) робить систему «глухою» до проблем працівників.

Критичним наслідком такої ситуації є формування управлінської «сліпої зони»: керівництво не володіє об'єктивними даними про причини відмов кандидатів, реальний настрій у колективі та ефективність джерел пошуку. В умовах, коли підприємство планує подальше зростання, це створює ефект «масштабування хаосу» - збільшення штату без налагодження процесів призведе до експоненціального зростання помилок, втрати контролю над якістю послуг та, як наслідок, погіршення репутації серед клієнтів. Без впровадження метрик ефективності та зворотного зв'язку ТОВ «Л.А.І.» ризикує перетворитися на «транзитну зону» для кадрів, де постійна ротація персоналу з'їдатиме значну частину прибутку.

Для узагальнення результатів діагностики та визначення стратегічних векторів удосконалення доцільно провести SWOT-аналіз саме підсистеми формування та розвитку персоналу ТОВ «Л.А.І.» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - SWOT-аналіз системи підбору та адаптації персоналу ТОВ «Л.А.І.»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучкість моделі: поєднання штату та ЦПХ дозволяє оперативно масштабувати команди під проекти. 2. Висока кваліфікація ядра: 80% персоналу мають вищу освіту, що забезпечує високий експертний рівень наставництва. 3. Молодий колектив: середній вік 34 роки сприяє швидкому навчанню та цифровій адаптивності. 4. Низькі бюрократичні бар'єри: прямий контакт кандидатів з особою, що приймає рішення (керівником). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність автоматизації: ручний обробка резюме, відсутність бази кандидатів (ATS). 2. Залежність від рекомендацій: 60% найму через знайомих обмежує приплив нових компетенцій. 3. Неформалізована адаптація: відсутність планів входження в посаду подовжує час виходу на продуктивність. 4. Ігнорування ЦПХ: відсутність онбордингу для 66% персоналу створює комунікаційні розриви.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Цифровізація рекрутингу: впровадження хмарних HR-систем для малого бізнесу (доступні за ціною). 2. Розвиток HR-бренду: використання соцмереж для залучення пасивних кандидатів. 3. Співпраця з ВНЗ: розширення програм стажування для формування кадрового резерву. 4. Формалізація наставництва: впровадження доплат за менторство для підвищення мотивації досвідчених працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефіцит талантів: загострення конкуренції за кваліфікованих фахівців на регіональному ринку. 2. Втрата ключових компетенцій: при звільненні працівника знання не залишаються в компанії через відсутність бази знань. 3. Репутаційні ризики: негативний досвід неадаптованих працівників може погіршити імідж роботодавця. 4. Зниження якості послуг: через помилки у підборі зовнішніх виконавців.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що головною слабкою стороною є низький рівень технологічності та формалізації процесів. Сильні сторони (гнучкість та кваліфіковане ядро) наразі використовуються не в повній мірі через відсутність системних інструментів управління. Підприємство фактично вичерпало ресурс екстенсивного управління кадрами («ручне управління» кожним працівником). Подальше зростання чисельності персоналу без зміни підходів до підбору та адаптації призведе до критичного перевантаження керівника, втрати керованості та зниження рентабельності бізнесу. Тому перехід до системного,

технологічного HR-менеджменту є не просто бажаним, а життєво необхідним кроком для ТОВ «Л.А.І.».

Висновки до розділу 2

У другому розділі нами проведено комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «Л.А.І.», що дозволило оцінити ефективність функціонування підприємства та ідентифікувати ключові проблеми в системі забезпечення кадрами.

За результатами організаційно-економічного аналізу встановлено, що ТОВ «Л.А.І.» знаходиться на етапі активного масштабування та зміцнення ринкових позицій. Обрана стратегія диверсифікації послуг дозволила підприємству нівелювати ризики сезонності та забезпечити стабільне зростання фінансових показників. Зокрема, за період 2022–2024 років чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 96,3%, досягнувши 1,5 млн грн, а чистий прибуток зріс більш ніж удвічі (+108,3%). Високий рівень рентабельності реалізованої продукції (35,7%) та рентабельності активів (36,9%) свідчить про ефективність операційного менеджменту та високу маржинальність надаваних послуг. Фінансовий стан підприємства характеризується абсолютною стійкістю та незалежністю від зовнішніх кредиторів, оскільки частка власного капіталу в структурі пасивів становить 88,9%. Показники ліквідності значно перевищують нормативні значення, що створює надійний фінансовий фундамент для подальшого розвитку та інвестування в людський капітал.

Ключовою особливістю досліджуваного періоду стала трансформація кадрової моделі підприємства. У відповідь на зростання попиту на послуги ТОВ «Л.А.І.» здійснило перехід до змішаної форми зайнятості, поєднуючи стабільне ядро штатних працівників із гнучкою структурою залучених експертів на основі цивільно-правових договорів. Це призвело до стрімкого зростання

середньооблікової чисельності персоналу в 3,75 раза (з 4 до 15 осіб). Аналіз якісного складу персоналу показав високий рівень професіоналізації команди: 80% працівників мають повну вищу освіту, середній вік становить 34 роки, що свідчить про наявність потужного інтелектуального потенціалу та здатності до інновацій. Позитивним сигналом є зниження коефіцієнта плинності кадрів з 50% у 2023 році до 25% у 2024 році, що вказує на поступову стабілізацію колективу після періоду турбулентного росту.

Водночас, аналіз ефективності використання трудового потенціалу виявив низку диспропорцій. Екстенсивне нарощування штату випередило темпи приросту доходу, що призвело до тимчасового зниження продуктивності праці на 47,7%. Фонд оплати праці за цей же період зріс майже в 5 разів, що суттєво збільшило навантаження на собівартість послуг. Така динаміка свідчить про те, що інвестиції в персонал поки що не дають очікуваної віддачі, а нові працівники потребують тривалого часу для виходу на планові показники ефективності. Це актуалізує необхідність вдосконалення системи управління персоналом, яка наразі не відповідає новим масштабам діяльності.

Встановлено, що рекрутингова стратегія ТОВ «Л.А.І.» базується переважно на пасивних методах та особистих рекомендаціях, частка яких у структурі найму складає 60%. Така залежність від «теплих контактів» обмежує доступ до широкого ринку талантів, створює ризики «кумівства» та знижує вірогідність залучення носіїв унікальних компетенцій. Використання цифрових каналів пошуку (job-сайти, соцмережі) носить епізодичний характер, а сучасні інструменти автоматизації (ATS-системи, бази даних кандидатів) взагалі не застосовуються, що унеможлиблює якісну аналітику воронки підбору.

Відсутність затверджених профілів посад (професіограм) та стандартизованих критеріїв оцінки призводить до того, що рішення про найм приймаються інтуїтивно, без глибокої перевірки компетенцій та мотивації. Це збільшує ризик помилок при наймі, наслідком яких стає висока плинність кадрів на випробувальному терміні та додаткові витрати на пошук заміни.

Найбільш слабкою ланкою в системі управління персоналом виявилася підсистема адаптації. Аналіз показав, що на підприємстві відсутні регламентовані процедури введення в посаду, плани адаптації та чіткі КРІ для новачків. Процес передачі знань відбувається стихійно, через неформальне наставництво, яке в умовах високої завантаженості досвідчених працівників стає неефективним. Як наслідок, середня тривалість адаптації для ключових категорій персоналу (професіоналів, фахівців) за останній рік зросла на 33–50%. Особливо гострою є проблема повної відсутності адаптаційних заходів для працівників, залучених за договорами ЦПХ, які становлять дві третини персоналу. Ігнорування потреби в їх інтеграції створює комунікаційні розриви, знижує керованість віддалених команд та створює загрози для якості обслуговування клієнтів.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що головною загрозою для подальшого розвитку ТОВ «Л.А.І.» є невідповідність застарілих, «ручних» методів управління персоналом новим викликам масштабування бізнесу. Відсутність системи зворотного зв'язку, метрик ефективності та бази знань створює «управлінську сліпоту», що в довгостроковій перспективі може призвести до втрати конкурентних переваг.

Для забезпечення подальшої ефективності та збереження високої рентабельності підприємству необхідно здійснити перехід від інтуїтивного управління кадрами до системного HR-менеджменту. Пріоритетними напрямками вдосконалення мають стати впровадження сучасних технологій активного пошуку, формалізація процедур відбору на основі компетентнісного підходу та розробка диференційованих програм адаптації, що дозволить скоротити час виходу нових працівників на планову продуктивність та підвищити загальну ефективність використання трудового потенціалу.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «Л.А.І.»

3.1 Удосконалення технології пошуку та відбору кандидатів

Результати діагностичного аналізу системи управління персоналом ТОВ «Л.А.І.», проведеного у другому розділі дипломної роботи, засвідчили наявність суттєвого дисбалансу між темпами економічного зростання підприємства та рівнем розвитку його кадрових технологій. Стрімке масштабування бізнесу (зростання чистого доходу на 96,3% та чисельності персоналу в 3,75 раза за останні три роки) відбувалося переважно екстенсивним шляхом. При цьому функція рекрутингу залишилася на рівні інтуїтивного управління, характерного для мікробізнесу.

Критичними проблемами діючої системи є: тотальна залежність від пасивних каналів пошуку (60% наймів через особисті рекомендації), відсутність формалізованих критеріїв відбору та низький рівень автоматизації процесів. Це призвело до зростання плинності кадрів у 2023 році до 50% та зниження продуктивності праці на 47,7%. В умовах глобальної «війни за таланти», про яку зазначають С. Бічлер та К. Вудворд [17], та дефіциту кваліфікованих кадрів на регіональному ринку Хмельницького, така ситуація створює стратегічні загрози для подальшого розвитку ТОВ «Л.А.І.».

Для вирішення окреслених проблем та підвищення якості людського капіталу пропонується впровадження комплексної технології проактивного пошуку та структурованого відбору персоналу. Запропоновані заходи базуються на компетентнісному підході та широкому використанні цифрових інструментів.

1. Трансформація стратегії пошуку: від пасивного очікування до активного сорсингу.

Першим кроком удосконалення є диверсифікація каналів залучення кандидатів. Покладання виключно на «тепле коло» контактів керівника обмежує приплив нових компетенцій та ідей. Т. В. Воронько-Невіднича підкреслює, що

організаційно-економічні засади утримання конкурентних переваг вимагають постійного моніторингу ринку праці та активної присутності на ньому [27].

Для ТОВ «Л.А.І.» пропонується впровадження стратегії Recruitment Marketing (рекрутингового маркетингу), яка передбачає просування вакансій як продукту, а компанії - як привабливого місця роботи. Ключовим елементом цієї стратегії є розвиток бренду роботодавця. Як свідчать дані досліджень [28], сильний бренд дозволяє залучати таланти навіть за умов меншої заробітної плати, ніж у конкурентів, що є актуальним для малого бізнесу з обмеженим бюджетом.

Пропонована структура каналів пошуку для ТОВ «Л.А.І.» наведена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Пропонована екосистема каналів пошуку персоналу для ТОВ «Л.А.І.»

Джерело: розроблено автором на основі [22; 29]

Згідно з рис. 3.1, стратегія має включати чотири вектори:

1. Цифровий рекрутинг: перехід від простого розміщення вакансій на Work.ua до активного пошуку (сорсингу) в професійних мережах (LinkedIn) та

профільних спільнотах у Telegram/Viber. Це особливо важливо для пошуку бухгалтерів та консультантів.

2. Реферальна програма 2.0: формалізація існуючої практики рекомендацій. Пропонується запровадити систему бонусів для співробітників за рекомендацію успішного кандидата (наприклад, виплата 50% бонусу після виходу працівника і 50% - після проходження випробувального терміну).

3. Graduate Recruitment: розширення співпраці з місцевими ВНЗ. Залучення студентів (яке склало 13% у 2024 році) має стати системним: пропонується запровадити постійну програму стажування для студентів 3-4 курсів економічних спеціальностей.

4. Соціальний рекрутинг: ведення сторінок у соцмережах (Facebook, Instagram) з акцентом на життя колективу, цінності та історії успіху. Згідно з трендами 2024 року [29], це є критично важливим для залучення покоління Z.

2. Автоматизація рекрутингу: впровадження ATS-системи. Аналіз показав, що облік кандидатів у ТОВ «Л.А.І.» ведеться хаотично, що призводить до втрати інформації та неможливості формування кадрового резерву. М. Руденко та Д. Лакутін доводять, що в умовах діджиталізації підприємств відмова від автоматизації є шляхом до зниження ефективності [19]. Для малого підприємства з чисельністю 15+ осіб та активним наймом доцільним є впровадження хмарної ATS-системи (Applicant Tracking System).

Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення дозволить структурувати весь цикл найму - від публікації вакансії на job-сайтах до виходу працівника на роботу (онбордингу). В умовах, коли ТОВ «Л.А.І.» конкурує за таланти з більшими гравцями, швидкість обробки відгуків стає критичним фактором успіху. Автоматизація рутинних операцій, таких як парсинг резюме, відправка шаблонних відповідей та планування співбесід, звільнить до 30–40% робочого часу керівника для стратегічних завдань. Крім того, централізоване зберігання даних забезпечить захист персональної інформації кандидатів та дозволить накопичувати аналітику для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Порівняльний аналіз доступних на ринку рішень, проведений з урахуванням специфіки ТОВ «Л.А.І.», наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Порівняльний аналіз ATS-систем для впровадження в ТОВ «Л.А.І.»

Критерій порівняння	HURMA System	CleverStaff	Excel / Google Sheets (поточний стан)
Вартість (для команди до 20 осіб)	Середня (є пакет для малого бізнесу)	Доступна	Безкоштовно
Автоматизація сорсингу	Парсинг резюме, інтеграція з job-сайтами	Парсинг резюме	Ручне введення даних
База кандидатів	Єдина захищена база	Єдина база	Розрізнені файли
Аналітика	Автоматичні звіти (воронка, ефективність каналів)	Базова аналітика	Ручний підрахунок, висока ймовірність помилок
Відповідність законодавству	Повна відповідність Закону «Про захист персональних даних» [4]	Відповідає	Ризик витоку даних
Додаткові функції	HR-модуль (облік відпусток, ОКР), чат-бот [32]	Акцент лише на рекрутингу	Відсутні

На основі порівняння рекомендується впровадження системи HURMA, оскільки вона поєднує функції рекрутингу та HR-менеджменту (що важливо для подальшого обліку кадрів) та має вбудовані інструменти AI для скринінгу резюме. Це дозволить:

- Зменшити час на рутинні операції (розміщення вакансій, перенесення даних з резюме) на 40%.
- Створити надійну базу кадрового резерву.
- Забезпечити захист персональних даних кандидатів згідно з вимогами законодавства [4].

3. Впровадження компетентнісного підходу до відбору.

Для подолання проблеми суб'єктивізму при наймі та зниження плинності кадрів необхідно стандартизувати процедуру оцінки кандидатів. М. Армстронг зазначає, що відбір має базуватися на чіткому профілі компетенцій, який описує «ідеального кандидата» [8].

Пропонується відмовитися від неструктурованих співбесід на користь структурованого інтерв'ю за компетенціями. Для цього необхідно розробити Профілі посади (Job Profiles) для ключових вакансій ТОВ «Л.А.І.» (бухгалтер, консультант, менеджер з продажу). Такий профіль має деталізувати не лише перелік функціональних обов'язків, а й набір поведінкових індикаторів, що дозволить об'єктивно оцінити здатність кандидата діяти в типових робочих ситуаціях. Це забезпечить уніфікацію вимог до всіх претендентів та дозволить рекрутеру фокусуватися на виявленні реального досвіду, мінімізуючи вплив суб'єктивного враження від спілкування. При формуванні назв посад слід суворо дотримуватися Класифікатора професій ДК 003:2010 [5].

Приклад розробленого Профілю компетенцій для посади «Консультант з економічних питань» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Профіль компетенцій для посади «Консультант з економічних питань» ТОВ «Л.А.І.»

Група компетенцій	Компетенція	Індикатори поведінки (що оцінюємо)	Метод перевірки
Професійні знання (Hard Skills)	Знання податкового законодавства	Вміння інтерпретувати норми ПКУ, знання актуальних ставок податків.	Професійне тестування (кейс-задача)
	Володіння спеціалізованим ПЗ	Робота в 1С/BAS, М.Е.Дос, Електронний кабінет.	Практичне завдання за ПК
Особистісні якості (Soft Skills)	Клієнтоорієнтованість	Здатність зрозуміти потребу клієнта (напр., Аптеки «Синиця») та запропонувати рішення, а не просто послугу.	Інтерв'ю за методикою STAR (приклад вирішення конфлікту)
	Аналітичне мислення	Вміння працювати з великими масивами даних, знаходити закономірності.	Тест на логіку / Кейс з аналізу звітності
Мотивація	Орієнтація на результат	Бажання розвиватися в консалтингу, зацікавленість у зростанні доходів компанії.	Проективні питання (карта мотиваторів)
Корпоративні цінності	Чесність та конфіденційність	Розуміння важливості збереження комерційної таємниці клієнта.	Перевірка рекомендацій / Служба безпеки

Впровадження таких профілів дозволить перетворити співбесіду з «розмови про життя» на інструмент вимірювання. Для оцінки компетенцій пропонується використовувати методику STAR (Situation – Ситуація, Task – Завдання, Action – Дія, Result – Результат). Рекрутер (або керівник) просить кандидата навести реальний приклад з минулого досвіду, що дозволяє оцінити не теоретичні знання, а реальні поведінкові патерни.

4. Стандартизація воронки відбору.

Для забезпечення системності процесу пропонується затвердити єдиний алгоритм (воронку) відбору для ТОВ «Л.А.І.»:

1. Автоматичний скринінг: відсів нерелевантних резюме (за формальними ознаками) за допомогою функціоналу ATS або чат-боту (для масових позицій).

2. Телефонне інтерв'ю (Screening call): 10-15 хвилин для уточнення мотивації, очікувань по зарплаті та базових вимог.

3. Професійне тестування: виконання короткого тестового завдання (онлайн або офлайн) до основної співбесіди. Це економить час керівника, відсіюючи некваліфікованих кандидатів.

4. Структуроване інтерв'ю: зустріч з керівником, яка проводиться за заздалегідь підготовленим списком питань на основі Профілю компетенцій (табл. 3.2).

5. Перевірка рекомендацій: обов'язковий етап для фіналістів, що дозволяє підтвердити soft skills та добросовісність.

6. Job Offer: офіційна пропозиція про роботу з чітким описом умов (фінанси, графік, задачі на випробувальний термін).

Запропонована воронка дозволяє розрахувати конверсію на кожному етапі та оцінити ефективність роботи рекрутингу (метрики Funnel Effectiveness), про що детально йшлося у практичних рекомендаціях PersiaHR [31].

5. Специфіка відбору ЦПХ-працівників.

Оскільки 66% персоналу ТОВ «Л.А.І.» працюють за цивільно-правовими договорами, процедура їх відбору також потребує формалізації. Для цієї категорії,

на відміну від штатних працівників, акцент має робитися не на довгостроковому потенціалі, а на наявності готових навичок (Ready-to-work) та репутації на ринку фрілансу.

Пропонується:

- Створити базу перевірених підрядників (Freelance Pool) в ATS-системі.
- Впровадити обов'язкове підписання угоди про нерозголошення (NDA) на етапі відбору.

- Використовувати платні тестові завдання (small projects) як метод фінального відбору.

Очікувані результати від впровадження.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти наступних результатів:

1. Скорочення часу закриття вакансії (Time to Fill): автоматизація та розширення каналів пошуку дозволять зменшити цей показник на 20-30%.

2. Підвищення якості найму (Quality of Hire): перехід до компетентнісного оцінювання знизить ризик найму невідповідних працівників, що, в свою чергу, зменшить плинність кадрів на етапі випробувального терміну (Early Turnover) з поточних 25% до природного рівня (5-10%).

3. Економічна ефективність: хоча впровадження ATS та реклама потребують інвестицій, зниження плинності кадрів дозволить зекономити значно більші кошти. Як зазначають О. В. Хитра та В. М. Лукашевич, вартість заміни одного працівника може становити від 3 до 6 його місячних окладів (втрати від простою, витрати на пошук, навчання новачка) [15; 16]. Для ТОВ «Л.А.І.» уникнення звільнення навіть одного кваліфікованого консультанта окупить річну підписку на ATS-систему.

Отже, удосконалення технології пошуку та відбору в ТОВ «Л.А.І.» має комплексний характер і передбачає перехід від реактивного «затикання дірок» до проактивної, технологічної та стандартизованої системи Talent Acquisition. Це є необхідною передумовою для подальшого успішного масштабування бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності.

3.2 Розробка диференційованої програми адаптації (Onboarding)

Проведене у другому розділі дослідження виявило, що система адаптації персоналу в ТОВ «Л.А.І.» фактично відсутня як формалізований процес. Стихійне входження працівників у посаду призвело до виникнення «адаптаційного розриву», подовження термінів виходу на планову продуктивність та критичного ігнорування потреб працівників, залучених за договорами ЦПХ. Враховуючи, що 66% персоналу підприємства складають саме зовнішні консультанти та експерти, застосування універсального підходу «один розмір для всіх» є неефективним.

Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження диференційованої програми адаптації (Onboarding), яка базується на розподілі персоналу на два потоки (треки) з різною глибиною та тривалістю інтеграційних заходів. Теоретичним підґрунтям розробки є положення В. М. Лукашевича про комплексність адаптаційного процесу [15] та сучасні підходи до управління талантами, описані П. Боландером [26].

1. Концепція диференційованої адаптації.

Суть пропозиції полягає у відмові від інтуїтивного наставництва на користь структурованої системи, де кожен новий співробітник, залежно від свого статусу, проходить чітко визначений маршрут.

Пропонується виділити два адаптаційні треки для ТОВ «Л.А.І.»:

– Трек А «Глибоке занурення» (Deep Dive): призначений для штатних працівників (керівники, ключові консультанти, бухгалтери), які формують ядро команди. Мета - повна соціально-психологічна та професійна інтеграція, прийняття цінностей компанії. Тривалість: 1–3 місяці.

– Трек Б «Швидкий старт» (Fast Track): призначений для ЦПХ-працівників та проектних менеджерів. Мета - максимально швидке включення в робочий процес, розуміння стандартів якості та комунікації. Тривалість: 3–5 днів.

– Порівняльна характеристика запропонованих програм наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Структура диференційованої програми адаптації персоналу ТОВ «Л.А.І.»

Елемент програми	Трек А (Штатні працівники)	Трек Б (ЦПХ / Проектна робота)
Стратегічна мета	Утримання (Retention) та лояльність.	Результативність (Performance) та швидкість.
Ключовий інструмент	Індивідуальний план розвитку (PDP) та менторство.	Чек-лист запуску (Onboarding Checklist) та доступ до бази знань.
Соціалізація	Welcome-тренінг, team-building, неформальні зустрічі.	Вступна онлайн-зустріч, додавання в робочі чати.
Наставництво	Закріплений ментор на 3 місяці з доплатою.	«Бадді» (Buddy) на 1 тиждень для технічних питань.
Контроль	Оцінка 360 градусів, щотижневі 1-on-1 зустрічі.	Оцінка за фактом виконання першого етапу робіт.
Очікуваний результат	Працівник розділяє цінності бренду.	Працівник якісно виконує ТЗ згідно зі стандартами.

Джерело: розроблено автором на основі [11; 26; 30]

Такий підхід дозволить зекономити ресурси керівника, не витрачаючи час на глибоку адаптацію тимчасових виконавців, але водночас забезпечить їх необхідним мінімумом знань для якісної роботи.

2. Розробка та впровадження «Книги нового співробітника» (Welcome Book).

Аналіз показав, що новачки в ТОВ «Л.А.І.» витрачають до 30% часу на пошук базової інформації. Для усунення інформаційного вакууму пропонується створити цифровий Welcome Book (на платформі Notion або у вигляді PDF-гайда), який стане єдиним джерелом правди про компанію.

Згідно з рекомендаціями щодо брендингу роботодавця [22; 29], структура книги має включати:

1. Місія та цінності: чому ми існуємо та як ми працюємо. Акцент на клієнтоорієнтованості (приклад роботи з Аптекою «Синиця»).
2. Оргструктура: хто за що відповідає (з фотографіями та контактами), щоб новачок знав, до кого звернутися.
3. Правила комунікації: які месенджери використовуються (Telegram/Slack), етикет спілкування з клієнтами, час реакції на запит.
4. Інструментарій: інструкції з доступу до 1С, CRM, М.Е.Дос, шаблони договорів та звітів.

5. Побутові питання: графік роботи, політика відпусток, dress-code.

Створення такого документа дозволить автоматизувати етап пребордингу (Pre-boarding) - кандидат може ознайомитися з ним ще до першого робочого дня, що знизить рівень стресу.

3. Етапи реалізації програми адаптації (Трек А).

Для штатних працівників, від яких залежить довгостроковий успіх ТОВ «Л.А.І.», адаптація має бути системним процесом. О. В. Хитра зазначає, що менеджмент продуктивності починається з перших днів роботи [16]. Пропонується впровадити алгоритм «4 кроки», візуалізований на рисунку 3.2.

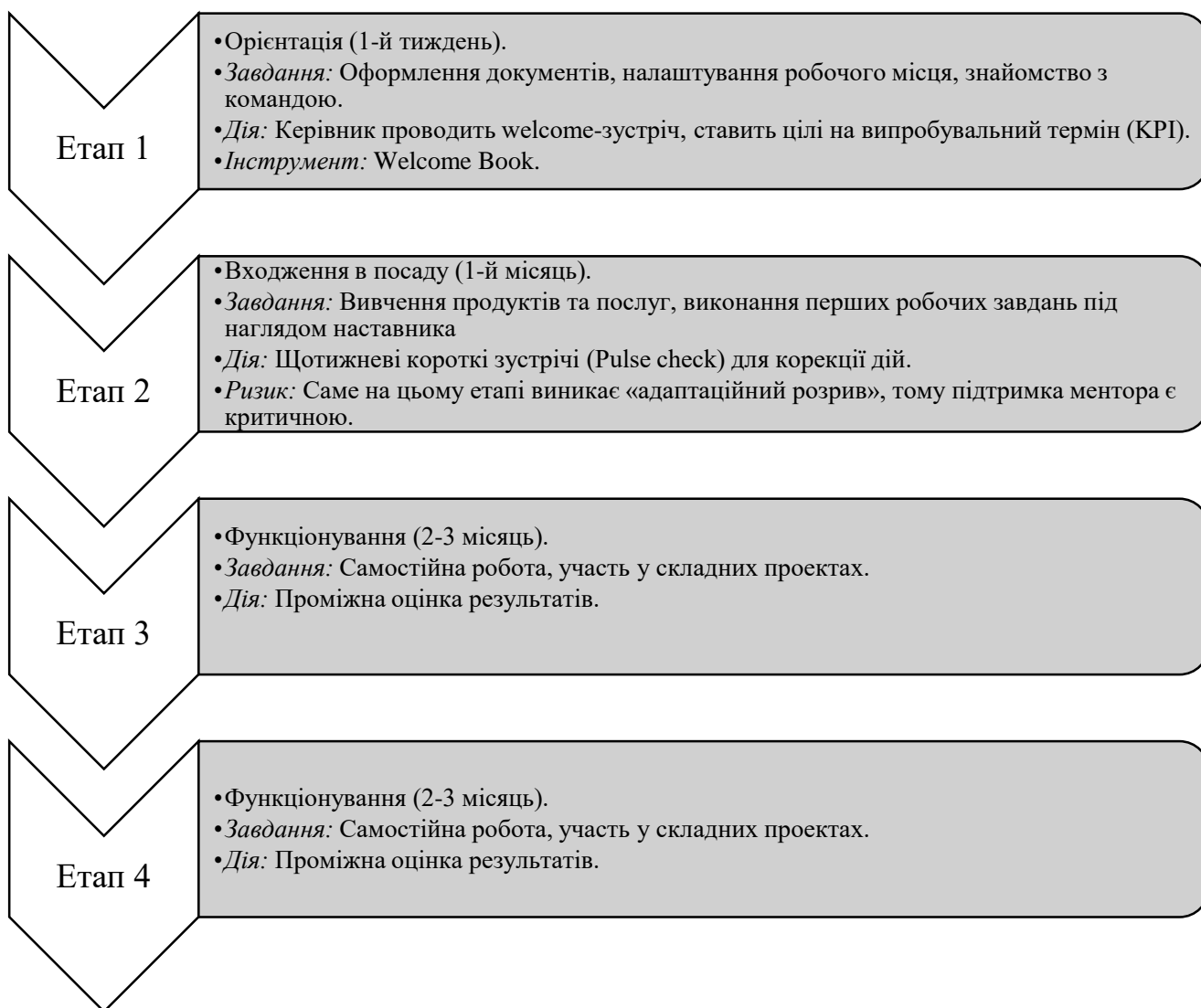


Рисунок 3.2 – Дорожня карта адаптації штатного працівника ТОВ «Л.А.І.»

Джерело: розроблено автором на основі [8; 15]

Як відображено на рисунку 3.2, запропонований алгоритм структурує процес адаптації у часі та просторі, розділяючи його на чотири логічно пов'язані етапи. Така етапність дозволяє уникнути інформаційного перевантаження нового працівника та забезпечити поступове нарощування складності завдань.

На першому етапі (Орієнтація), що триває протягом першого тижня, ключовим завданням є організаційна соціалізація. Враховуючи виявлену у другому розділі проблему відсутності регламентів, на цьому етапі критично важливим є ознайомлення працівника з «Книгою співробітника» та корпоративними стандартами. Це дозволяє нівелювати «шок реальності» та сформувати у новачка чітке розуміння правил гри.

Другий етап (Входження в посаду) є найбільш трудомістким і передбачає активну взаємодію у діаді «наставник-стажер». Саме на цьому етапі відбувається передача неявних знань (*tacit knowledge*) та специфічних навичок роботи з ключовими клієнтами (зокрема, Аптекою «Синиця»). Запровадження щотижневих коротких зустрічей (*Pulse check*) дозволяє керівнику оперативно виявляти прогалини у знаннях працівника та коригувати процес навчання, не чекаючи завершення випробувального терміну.

Етап функціонування характеризується переходом працівника до самостійної роботи. Роль наставника зміщується з позиції «вчителя» на позицію «консультанта». Це дозволяє перевірити здатність працівника приймати рішення в умовах невизначеності та реального робочого навантаження.

Фінальний етап оцінки трансформує завершення випробувального терміну з формальної процедури в інструмент стратегічного управління. Рішення про зарахування до штату приймається не на основі суб'єктивного відчуття («працівник хороший»), а на базі аналізу виконання чітко встановлених KPI.

Впровадження цієї дорожньої карти дозволить ТОВ «Л.А.І.» ліквідувати «адаптаційний розрив», скоротити час виходу працівників на точку беззбитковості та знизити плинність кадрів на ранніх етапах, яка у 2023 році сягала 50%. Системний підхід гарантує, що кожен новий співробітник, незалежно від посади, отримає необхідний обсяг підтримки та ресурсів для ефективного старту.

4. Формалізація інституту наставництва.

Як було виявлено в аналітичній частині, наставництво в ТОВ «Л.А.І.» тримається на ентузіазмі, що призводить до конфлікту інтересів. А. М. Колот та С. О. Цимбалюк наголошують на важливості мотивації персоналу [13; 14].

Пропонується запровадити Положення про наставництво, яке передбачає:

1. Матеріальне стимулювання: доплата наставнику у розмірі 10–15% від окладу на період адаптації новачка або фіксований бонус за успішне проходження підопічним випробувального терміну.

2. Критерії відбору наставників: лояльність до компанії, високий професіоналізм, стаж роботи в компанії не менше 1 року.

3. Розвантаження: тимчасове зниження планових показників основної діяльності для наставника на 10-15%, щоб звільнити час для навчання.

5. Особливості адаптації для Треку Б (ЦПХ та фрілансери).

Для 66% персоналу ТОВ «Л.А.І.» (ЦПХ) класична адаптація є надлишковою. Для них пропонується впровадити «Цифровий онбординг» з використанням можливостей ATS-системи (запропонованої в п. 3.1) або Telegram-бота.

Алгоритм реалізації «Цифрового онбордингу» (Трек Б)

Враховуючи, що 66% персоналу ТОВ «Л.А.І.» працюють у форматі проектної зайнятості, для них недоцільно застосовувати тривалі процедури соціалізації. Процес адаптації має бути максимально автоматизованим, швидким (до 1–2 днів) та фокусуватися на передачі інструментарію для роботи. Запропонований алгоритм включає чотири послідовні кроки:

1. Автоматична розсилка «Welcome Pack» (Інформаційний пакет). Одразу після підписання договору та зміни статусу кандидата в ATS-системі на «Найнятий», алгоритм автоматично генерує та надсилає вітальний лист. Він має містити не просто привітання, а структурований набір посилань на базу знань компанії.

Зміст пакету:

Стандарти Brand Voice: інструкція, як спілкуватися від імені компанії (стиль листування, шаблони звернень до клієнтів), що є критичним для консультантів та страхових агентів.

Шаблони документів: затвержені форми звітів, актів виконаних робіт, презентацій. Це дозволяє уникнути самодіяльності та забезпечити уніфікацію документообігу з першого дня.

Фінансова пам'ятка: чіткий опис процедури виставлення рахунків та термінів оплати послуг виконавця, що знімає найбільш часті запитання.

2. Підписання NDA та інструктаж з інформаційної безпеки. Оскільки ТОВ «Л.А.І.» надає бухгалтерські та консалтингові послуги, виконавці отримують доступ до чутливої фінансової інформації клієнтів (наприклад, податкової звітності Аптеки «Синиця»).

– Дія: Виконавець зобов'язаний підписати Угоду про нерозголошення конфіденційної інформації (Non-Disclosure Agreement - NDA). Для пришвидшення процесу пропонується використовувати сервіси електронного документообігу (наприклад, «Вчасно» або Дія.Підпис).

– Безпека: Короткий чек-лист з кібергігієни (вимоги до складності паролів, заборона використання публічних хмарних сховищ для клієнтських даних, правила роботи через незахищені Wi-Fi мережі).

3. Надання розмежованого технічного доступу. На цьому етапі реалізується принцип «необхідного мінімуму» (Least Privilege Principle). Системний адміністратор або відповідальний менеджер створює облікові записи для нового виконавця.

Інструментарій: Надання доступу до корпоративної CRM-системи або проектного трекера (Trello/Asana) з правами «Гість» або «Виконавець». Це дозволяє бачити лише ті завдання, які стосуються конкретного проекту, і приховує загальну базу клієнтів компанії, захищаючи комерційну таємницю. Також надається доступ до конкретної теки на хмарному диску для обміну файлами.

4. Настановча зустріч (Kick-off meeting). Це єдиний елемент «живої» (синхронної) комунікації в Треку Б, метою якого є фінальна синхронізація очікувань.

Формат: Онлайн-зустріч (Zoom/Google Meet) тривалістю 15–20 хвилин.

Порядок денний:

- Знайомство з безпосереднім куратором проекту (менеджером).
- Уточнення Технічного завдання (ТЗ): чітке визначення критеріїв якості (Definition of Done) - що саме вважатиметься успішно виконаною роботою.
- Узгодження каналів комунікації: домовленість про те, в які години виконавець має бути на зв'язку та в якому месенджері відбуватиметься оперативне спілкування.

Така структурована процедура дозволяє інтегрувати зовнішнього спеціаліста в робочий процес фактично за кілька годин, мінімізуючи ризики непорозумінь та витоку інформації, при цьому не витрачаючи значного часу керівника підприємства.

Це дозволить інтегрувати зовнішніх виконавців у робочий процес за 1-2 дні замість «нульової» адаптації, що існує зараз, і знизити ризики непорозумінь.

6. Впровадження системи зворотного зв'язку (Feedback Loop).

Необхідно впровадити інструменти моніторингу задоволеності нових працівників. Б. Дамарасрі та Е. Ахман доводять, що це напряму впливає на мотивацію [25].

Пропонується використовувати анкетування (Net Promoter Score - eNPS) на ключових точках:

- Через 1 тиждень: «Чи маєте ви все необхідне для роботи?» (оцінка орг. питань).
- Через 1 місяць: «Чи відповідає робота вашим очікуванням?» (оцінка змісту роботи).
- Кінець ВТ: «Чи готові ви рекомендувати ТОВ «Л.А.І.» як роботодавця?».

Для систематизації запропонованих заходів розроблено План-графік впровадження системи адаптації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - План-графік впровадження оновленої системи адаптації в ТОВ «Л.А.І.»

Етап / Захід	Відповідальний	Термін реалізації	Очікуваний результат
1. Розробка контенту «Welcome Book» (текст, дизайн)	Керівник, Дизайнер (аутсорс)	1 місяць	Готовий файл/посилання для новачків. Зниження навантаження на керівника на 20%.
2. Затвердження Положення про наставництво та системи бонусів	Керівник	2 тижні	Прозора мотивація для досвідчених працівників передавати знання.
3. Налаштування автоматичних ланцюжків листів (для Треку Б)	HR-менеджер / Адмін	3 тижні	Стандартизація входу для ЦПХ-працівників.
4. Навчання наставників методиці зворотного зв'язку	Зовнішній тренер / Керівник	2 дні (тренінг)	Підвищення якості комунікації.
5. Пілотний запуск програми на нових працівниках	Керівник	3 місяці	Тестування та коригування програми.

Джерело: розроблено автором

Впровадження запропонованої диференційованої програми дозволить ТОВ «Л.А.І.» вирішити проблему «адаптаційного розриву». Для штатних працівників це забезпечить комфортне входження в посаду та зниження ранньої плинності, а для ЦПХ-фахівців - швидку інтеграцію в проекти без зайвої бюрократії. Комплексний підхід, що поєднує цифрові інструменти (Welcome Book, ATS) та людський фактор (наставництво), є основою для формування стійкої та продуктивної команди.

3.3 Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

Впровадження удосконаленої системи управління процесами підбору та адаптації персоналу в діяльність ТОВ «Л.А.І.» потребує інвестиційних витрат. Тому, згідно з принципами економічного обґрунтування управлінських рішень, необхідно визначити доцільність цих вкладень. Ефективність запропонованих заходів має дуалістичний характер і проявляється у двох вимірах: економічному (отримання фінансової вигоди, економія ресурсів) та соціальному (покращення умов праці, розвиток людського капіталу).

Як зазначає О. А. Грішнова, соціальна та економічна ефективність є взаємозалежними: підвищення задоволеності персоналу (соціальний ефект) неминуче призводить до зростання продуктивності праці (економічний ефект) [1]. У цьому підрозділі здійснено розрахунок прогнозованих витрат, очікуваної економії та інтегральних показників ефективності проекту.

1. Розрахунок бюджету впровадження (Інвестиційні витрати).

Реалізація заходів, запропонованих у пунктах 3.1 та 3.2, передбачає одноразові витрати (на розробку та налаштування) та поточні витрати (щомісячна підтримка). Враховуючи статус ТОВ «Л.А.І.» як малого підприємства, при виборі інструментів ми керувалися принципом «оптимальне співвідношення ціна/якість».

Основні статті витрат включають:

- Впровадження ATS-системи (HURMA): вартість ліцензії для команди до 20 осіб.
- Маркетинг персоналу: бюджет на платне просування вакансій та таргетинг у соцмережах.
- Фонд наставництва: доплати менторам (розраховано як 15% від окладу за 3 місяці супроводу).
- Адміністративні витрати: час керівника та HR-менеджера на розробку «Welcome Book» та профілів посад (оцінено у вартісному вираженні через годинну ставку).

Детальний розрахунок бюджету наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогнозний бюджет впровадження системи удосконалення підбору та адаптації в ТОВ «Л.А.І.» (на рік)

Стаття витрат	Сума, грн/рік
1. Одноразові витрати (Start-up costs)	12500
Розробка «Welcome Book» та профілів посад	10000
Налаштування ATS та інтеграція з сайтами	2500
2. Поточні витрати (Operational costs)	39900
Передплата ATS-системи (HURMA/CleverStaff)	15600
Рекламний бюджет (просування вакансій)	5000
Преміальний фонд наставництва	14175
Підтримка корпоративних соцмереж	5125
ВСЬОГО ВИТРАТ НА ПРОЕКТ	52400

Джерело: розраховано автором на основі ринкових цін та даних підприємства

Таким чином, річна вартість реалізації проекту становить 52400 грн. Це інвестиція, яка має окупитися за рахунок зниження втрат та підвищення продуктивності.

2. Розрахунок економічного ефекту.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів формується за рахунок трьох основних джерел:

1. Зниження плинності кадрів.
2. Економія робочого часу керівника (рекрутера).
3. Мінімізація втрат від «адаптаційного розриву».

Економія на зниженні плинності кадрів.

За даними розділу 2, у 2024 році плинність кадрів склала 25%. Висока плинність тягне за собою прямі збитки. Згідно з методикою М. Армстронга, вартість заміни одного кваліфікованого фахівця становить мінімум 3 місячні оклади (витрати на пошук, навчання, втрачена вигода) [8].

Економічне обґрунтування доцільності впровадження розробленої системи управління персоналом базується на порівнянні прогнозних витрат та очікуваних вигод. Розрахунок економічного ефекту здійснено за трьома ключовими

напрямами: зниження витрат на плинність кадрів, економія фонду робочого часу управлінського персоналу та підвищення продуктивності праці нових співробітників за рахунок прискорення адаптації.

1. Розрахунок економії від зниження плинності кадрів.

Як зазначалося в аналітичній частині, плинність кадрів у ТОВ «Л.А.І.» є високою. Згідно з методичними підходами М. Армстронга, мінімальна вартість заміни одного кваліфікованого працівника становить суму, еквівалентну трьом його місячним окладам (витрати на пошук, відбір, навчання та втрачена вигода від простою робочого місяця) [8].

Вихідні дані для розрахунку:

Середня зарплата штатного працівника ($ЗП_{\text{сер}}$) ТОВ «Л.А.І.» - 10500 грн.

Коефіцієнт втрат ($K_{\text{вт}}$) = 3

Вартість заміни одного працівника ($V_{\text{зам}}$) розраховується за формулою:

$$V_{\text{зам}} = ЗП_{\text{сер}} \times K_{\text{вт}} \quad (3.1) [8]$$

$$V_{\text{зам}} = 10500 \times 3 = 31500 \text{ грн.}$$

Впровадження удосконаленої системи відбору та адаптації дозволить попередити звільнення щонайменше одного ключового працівника на рік. Таким чином, економія 1 ($E_{\text{плин}}$) складе: 31500 грн.

2. Економія від оптимізації робочого часу керівництва.

Впровадження автоматизованої системи (ATS) та стандартизація процедур (зокрема, використання «Welcome Book» для Треку Б) дозволить суттєво скоротити часові витрати керівника на рутинні кадрові операції (сортування резюме, відповіді на типові запитання, розміщення вакансій).

Вихідні дані для розрахунку:

- Річний ефективний фонд робочого часу (ФРЧ): 1992 год.
- Частка часу, що витрачається на HR-процеси ($Ч_{\text{HR}}$): 20%.
- Коефіцієнт економії часу завдяки автоматизації ($K_{\text{ек}}$): 0,4 (40%).
- Вартість однієї години роботи керівника ($C_{\text{год}}$): ~200 грн/год.

Розрахунок економії часу в годинах ($E_{\text{год}}$):

$$E_{\text{год}} = \text{ФРЧ} \times \text{Ч}_{\text{HR}} \times \text{К}_{\text{ек}} \dots (3.2) [10]$$

$$E_{\text{год}} = 1992 \times 0,2 \times 0,4 = 159,36 \text{ год/рік.}$$

У грошовому виразі економія 2 ($E_{\text{час}}$) становить:

$$E_{\text{час}} = E_{\text{год}} \times C_{\text{год}} = 159 \times 200 = 31800 \text{ год.}$$

Цей показник відображає альтернативну вартість: вивільнений час керівник зможе спрямувати на стратегічний розвиток та залучення нових клієнтів, що генеруватиме додатковий дохід для підприємства.

3. Економічний ефект від скорочення періоду адаптації.

Впровадження диференційованої програми адаптації (підрозділ 3.2) дозволить скоротити час виходу працівника на нормативну продуктивність. За експертними оцінками, без наставника фахівець адаптується 12 днів (працюючи із середньою ефективністю 50%), тоді як за підтримки ментора цей термін скорочується до 7 днів.

Вихідні дані для розрахунку:

- Кількість нових працівників на рік (штат + активні ЦПХ): 5 осіб.
- Скорочення терміну адаптації (ΔT): 5 днів (12 - 7).
- Приріст продуктивності (ΔP): 50%.
- Середньоденний дохід, що генерує працівник ($D_{\text{день}}$): 500 грн.

$$\text{Розрахунок економії 3 } (E_{\text{адапт}}): N \times \Delta T \times \Delta P \times D_{\text{день}} (3.3) [10]$$

$$E_{\text{адапт}} = 5 \times 5 \times 0,5 \times 500 = 6250 \text{ грн.}$$

4. Інтегральні показники ефективності проекту.

Загальний річний економічний ефект ($E_{\text{заг}}$) визначається як сума економії за всіма напрямками:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{плин}} + E_{\text{час}} + E_{\text{адапт}} \quad (3.4) [10]$$

$$E_{\text{заг}} = 31500 + 31800 + 6250 = 69550 \text{ грн.}$$

Для оцінки інвестиційної привабливості проекту розрахуємо коефіцієнт рентабельності інвестицій (Return on Investment - ROI) та термін окупності ($T_{\text{ок}}$), виходячи з розрахованого раніше бюджету впровадження у сумі 52400 грн.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Економічний ефект}-\text{витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.5) [1]$$

$$\text{ROI} = \frac{69500-52400}{52400} \times 100\% = 32,7\%$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{\text{Одноразові інвестиції}}{\text{Економічний ефект (щомісячний)}} \quad (3.6) [1]$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{12500}{(69550-39900)/12} = 5,1 \text{ місяця}$$

Проект є економічно ефективним. Кожна гривня, вкладена в систему підбору та адаптації, принесе підприємству 1,32 грн вигоди. Повне повернення інвестицій відбудеться вже через 5 місяців після впровадження.

4. Соціальна ефективність проекту.

Окрім фінансових показників, удосконалення системи управління персоналом матиме потужний соціальний ефект, який є фундаментом довгострокової стабільності ТОВ «Л.А.І.». В. М. Данюк наголошує, що соціальна ефективність проявляється у розвитку особистості працівника та покращенні психологічного клімату [6].

Прогнозовані показники соціальної ефективності наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Показники соціальної ефективності проектних рішень для ТОВ

«Л.А.І.»

Напрямок впливу	Індикатор	Очікувана зміна (Якісна оцінка)
Стабільність колективу	Коефіцієнт плинності кадрів	Зниження до природного рівня (5–10%). Зменшення стресу в колективі через постійну зміну колег.
Мотивація та лояльність	eNPS (індекс лояльності)	Зростання готовності працівників рекомендувати компанію. Формування почуття приналежності до команди.
Професійний розвиток	Рівень компетентності	Підвищення кваліфікації наставників та прискорене набуття навичок стажерами завдяки базі знань.
Імідж роботодавця	Бренд на ринку праці	Покращення відгуків про компанію в Інтернеті, зростання кількості вхідних резюме.
Умови праці	Психологічний комфорт	Зниження рівня невизначеності та стресу у новачків завдяки чітким інструкціям (Welcome Book).

Джерело: складено автором на основі [13; 14]

Важливим аспектом соціальної ефективності є також інклюзивність. Впровадження прозорих процедур відбору на основі компетенцій, а не особистих зв'язків, забезпечує рівні можливості для працевлаштування та кар'єрного зростання, що відповідає сучасним стандартам КСВ (корпоративної соціальної відповідальності).

Крім того, підвищення рівня соціальної захищеності та професійної реалізації працівників сприяє зміцненню корпоративної культури ТОВ «Л.А.І.». Створення сприятливого психологічного клімату та прозорих умов праці трансформує персонал із пасивних виконавців у проактивних партнерів бізнесу, зацікавлених у кінцевому результаті. Це дозволяє мінімізувати ризики опортуністичної поведінки та підвищити рівень довіри між керівництвом і підлеглими, що є критично важливим фундаментом для малого підприємства з гнучкою структурою управління.

Для візуалізації впливу запропонованих заходів на загальну систему управління підприємством побудовано схему причинно-наслідкових зв'язків (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Ланцюг формування вартості через удосконалення HR-процесів

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 3.3, інвестиції в «м'які» фактори (адаптація, навчання) трансформуються в «тверді» результати (прибуток, рентабельність). Зниження «адаптаційного розриву» прямо впливає на якість обслуговування клієнтів (зокрема, Аптеки «Синиця»), що гарантує продовження контрактів та стабільність доходів.

Проведений розрахунок засвідчив, що запропонований комплекс заходів з удосконалення системи підбору та адаптації персоналу є економічно обґрунтованим. Витрати на автоматизацію (ATS) та мотивацію наставників у сумі 52,4 тис. грн на рік повністю покриваються за рахунок економії на плинності кадрів та оптимізації робочого часу керівництва. Рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 32,7% свідчить про високу ефективність проекту.

Крім прямого економічного ефекту, реалізація проекту дозволить вирішити стратегічні завдання ТОВ «Л.А.І.»:

1. Ліквідувати дефіцит кваліфікованих кадрів через розширення каналів пошуку.
2. Забезпечити керованість процесів масштабування бізнесу.
3. Створити сильний HR-бренд на регіональному ринку.

Таким чином, впровадження розроблених у дипломній роботі рекомендацій дозволить ТОВ «Л.А.І.» перейти на якісно новий рівень управління людськими ресурсами, забезпечивши гармонійне поєднання економічних інтересів власників та соціальних потреб працівників.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи управління процесами підбору та адаптації персоналу в ТОВ «Л.А.І.». Реалізація запропонованих проектних рішень дозволить трансформувати кадрову функцію підприємства з реактивної в проактивну, що є критично важливим в умовах активного масштабування бізнесу.

По-перше, для вирішення проблеми дефіциту кадрів та залежності від особистих рекомендацій (60% найму) розроблено комплексну технологію проактивного пошуку. Вона передбачає перехід до омніканального рекрутингу, що включає цифровий сорсинг у професійних мережах, розвиток бренду роботодавця у соціальних медіа та системну співпрацю з ВНЗ для залучення молоді. Впровадження хмарної ATS-системи (HURMA) дозволить автоматизувати рутинні операції, створити єдину базу кандидатів та скоротити час закриття вакансій на 20–30%. Для підвищення якості найму запропоновано перейти до компетентнісного підходу: розроблено профілі ключових посад та впроваджено структуровані інтерв'ю, що мінімізує суб'єктивізм оцінки та знизить ризик ранньої плинності кадрів.

По-друге, розроблено диференційовану програму адаптації персоналу, яка враховує специфіку змішаної моделі зайнятості в ТОВ «Л.А.І.». Для штатних працівників запропоновано трек «Глибоке занурення» (Deep Dive) тривалістю до 3 місяців, що включає системне наставництво, індивідуальний план розвитку та регулярний зворотний зв'язок. Для працівників, залучених за договорами ЦПХ (66% персоналу), розроблено трек «Швидкий старт» (Fast Track), який базується на цифровому онбордингу: автоматична розсилка Welcome Pack, підписання NDA та надання доступів. Впровадження «Книги нового співробітника» (Welcome Book) дозволить стандартизувати передачу знань та скоротити час виходу новачків на планову продуктивність.

По-третє, здійснено розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованих заходів. Встановлено, що річний бюджет впровадження проекту складає 52 400 грн. Очікуваний річний економічний ефект становить 69 550 грн, що формується за рахунок зниження витрат на заміну персоналу (31 500 грн), економії робочого часу керівника (31 800 грн) та мінімізації втрат продуктивності від «адаптаційного розриву» (6 250 грн). Розрахований коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 32,7% та термін окупності проекту в 5,1 місяця свідчать про високу доцільність інвестування в удосконалення HR-системи. Окрім фінансової вигоди, реалізація проекту забезпечить значний соціальний ефект: покращення психологічного клімату, зростання лояльності персоналу та зміцнення іміджу ТОВ «Л.А.І.» як привабливого роботодавця на регіональному ринку праці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі здійснено комплексне вирішення актуального науково-практичного завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення системи управління процесами підбору та адаптації персоналу на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Л.А.І.». Результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що в умовах переходу до економіки знань та глобальної конкуренції за людський капітал традиційні підходи до кадрового менеджменту вимагають докорінної трансформації.

Теоретичний аналіз, здійснений у першому розділі, засвідчив, що процеси пошуку, відбору та адаптації кадрів еволюціонували з допоміжної адміністративної функції у ключовий елемент стратегічного управління організацією. Доведено, що ефективність цих процесів є фундаментом ринкової стійкості підприємства, оскільки саме якість персоналу визначає здатність бізнесу генерувати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що сучасний методичний інструментарій забезпечення підприємства кадрами являє собою циклічну систему, яка інтегрує планування потреби, активний сорсинг, компетентнісний відбір та соціально-психологічну інтеграцію нових працівників. Обґрунтовано необхідність використання збалансованої системи показників для оцінки ефективності HR-процесів, яка включає фінансові метрики, показники якості найму та рівня адаптованості персоналу.

На основі проведеного у другому розділі організаційно-економічного аналізу діяльності об'єкта дослідження - ТОВ «Л.А.І.» - встановлено, що підприємство є динамічним суб'єктом малого бізнесу, який демонструє високу адаптивність та фінансову стійкість. За період 2022–2024 років чистий дохід від реалізації продукції зріс на 96,3%, досягнувши 1,5 млн грн, а чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі (+108,3%). Підприємство характеризується високою фінансовою автономією, оскільки частка власного капіталу в структурі пасивів становить

88,9%, що створює надійну базу для інвестування в розвиток. Однак, діагностика виявила, що стрімке економічне зростання супроводжувалося екстенсивним нарощуванням кадрового потенціалу, що призвело до виникнення низки управлінських диспропорцій. Загальна чисельність персоналу за три роки зросла в 3,75 раза (з 4 до 15 осіб), при цьому підприємство перейшло до змішаної моделі зайнятості, поєднуючи ядро штатних працівників із залученням зовнішніх експертів за цивільно-правовими договорами. Таке масштабування виявило неготовність існуючої системи управління персоналом до нових викликів: темпи найму випередили темпи приросту доходу, що призвело до тимчасового зниження продуктивності праці на 47,7%.

Глибинний аудит процесів рекрутингу виявив критичну залежність підприємства від пасивних каналів пошуку, зокрема особистих рекомендацій, частка яких у структурі найму сягнула 60% у 2024 році. Така ситуація створює ризики формування закритої корпоративної культури, обмежує доступ до талановитих кандидатів з відкритого ринку та унеможливорює швидке закриття вакансій вузькопрофільних фахівців. Процедури відбору носять неформалізований характер: відсутність затверджених профілів посад та компетентнісних моделей призводить до суб'єктивізму в оцінці кандидатів, що підтверджується високим рівнем плинності кадрів, який у 2023 році становив 50%. Особливо гострою проблемою є неефективність системи адаптації. Аналіз показав, що на підприємстві відсутні регламентовані процедури онбордингу, що призвело до збільшення середньої тривалості адаптації ключових фахівців на 33–50%. Виявлено феномен «адаптаційного розриву» - часового лагу між припиненням ситуативного наставництва та досягненням повної продуктивності. Критичним недоліком є повна відсутність адаптаційних заходів для працівників, залучених за договорами ЦПХ (66% персоналу), що створює комунікаційні розриви, знижує керованість проектних команд та несе загрози для якості обслуговування клієнтів.

З метою вирішення ідентифікованих проблем та забезпечення стратегічного розвитку ТОВ «Л.А.І.» у третьому розділі роботи розроблено комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом. Запропоновано перехід від

реактивного «закриття вакансій» до проактивної стратегії управління талантами. Розроблено технологію омніканального пошуку, яка передбачає активний цифровий сорсинг у професійних мережах, розвиток бренду роботодавця та системну співпрацю з навчальними закладами. Обґрунтовано доцільність впровадження хмарної ATS-системи (на прикладі HURMA), що дозволить автоматизувати рутинні операції, створити єдину базу кандидатів та забезпечити захист персональних даних. Для підвищення об'єктивності відбору запропоновано впровадження компетентнісного підходу, який включає розробку профілів посад та використання методики структурованого інтерв'ю STAR.

Для ліквідації «адаптаційного розриву» розроблено диференційовану програму адаптації, адаптовану до специфіки змішаної моделі зайнятості. Вона включає два треки: поглиблений «Трек А» для штатних працівників (тривалістю до 3 місяців із системним наставництвом) та прискорений «Трек Б» для ЦПХ-працівників (цифровий онбординг, фокус на інструментарії та стандартах). Запропоновано впровадження «Книги нового співробітника» (Welcome Book) як інструменту стандартизації знань та формалізацію інституту наставництва з системою матеріальної мотивації.

Здійснене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих проектних рішень. Розрахунки показали, що при річному бюджеті впровадження у розмірі 52,4 тис. грн очікуваний економічний ефект становитиме 69,5 тис. грн. Цей ефект формується за рахунок економії на зниженні плинності кадрів (31,5 тис. грн), оптимізації робочого часу управлінського персоналу завдяки автоматизації (31,8 тис. грн) та додаткового прибутку від скорочення терміну виходу новачків на планову продуктивність. Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) становить 32,7%, а термін окупності проекту - 5,1 місяця, що свідчить про високу інвестиційну привабливість розроблених заходів. Окрім прямої фінансової вигоди, реалізація проекту матиме значний соціальний ефект, який проявлятиметься у покращенні психологічного клімату в колективі, зниженні рівня стресу нових працівників, зростанні їхньої лояльності та зміцненні іміджу ТОВ «Л.А.І.» як привабливого роботодавця. Впровадження прозорих процедур відбору

та адаптації сприятиме забезпеченню рівних можливостей та інклюзивності, що відповідає сучасним стандартам корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що перехід до системного HR-менеджменту є необхідною умовою для подальшого ефективного масштабування бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник. 5-те вид., оновл. Київ : Знання, 2011. 390 с.
- 2 Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Дод. до № 50. Ст. 375. (Із змінами та доповненнями).
- 3 Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243.
- 4 Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. Офіційний вісник України. 2010. № 46. Ст. 15.
- 5 Класифікатор професій ДК 003:2010 : Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. Київ : Соцінформ, 2010.
- 6 Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 667 с.
- 7 Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 346 с.
- 8 Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 880 p.
- 9 Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2015. 563 с.
- 10 Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О. Нормування праці : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2011. 372 с.
- 11 Пащенко І. Н. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. Львів : Магнолія-2006, 2009. 260 с.
- 12 Ведерніков М. Д., Гарват О. А., Чернушкіна О. О. та ін. Мотивування персоналу : навч. посіб. Хмельницький : ФОП Цюпак А. А., 2014. 254 с.
- 13 Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
- 14 Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
- 15 Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2007. 248 с.
- 16 Хитра О. В. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2014. 440 с.
- 17 Beechler S., Woodward C. The global "war for talent". Journal of International Management. 2009. Vol. 15, iss. 3. P. 273–285.

18 Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. London : Routledge, 2014. 245 p.

19 Руденко М., Лакутін Д. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, т. 1 (312). С. 21–25. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-21.pdf> (дата звернення: 11.12.2025).

20 Ali M., Guha S. Talent management in South Asia: Prospects and challenges. *Bangladesh Journal of Public Administration (BJPA)*. 2018. Vol. 26, no. 1. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3427638.

21 Aina R. Al, Atan T. The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, iss. 20. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8372>.

22 Ansar N. Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*. 2018. Vol. 14, no. 2. P. 174–186. DOI: <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2018.14.02.14>.

23 Alparslan A., Saner T. The Influence of Sustainable Talent Management on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of In-service Training. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*. 2020. Vol. 68. P. 132–151. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=879032>.

24 Antoniu E. Talent Management – A Key Component of Business Success. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*. 2019. Vol. 18, iss. 1. P. 49–55. URL: http://economic.upit.ro/RePEc/pdf/2019_1_6.pdf.

25 Damarasri B. N., Ahman E. Talent Management and work motivation to improve performance of employees. *Dinasti International Journal of Economics, Finance and Management*. 2020. Vol. 1, iss. 4. P. 736–746. DOI: <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>.

26 Bolander P., Werr A., Asplund K. The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*. 2017. Vol. 46, iss. 8. P. 1523–1551. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>.

27 Воронько-Невіднича Т. В., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.

28 Бренд роботодавця: як залучати та утримувати таланти [Електронний ресурс]. Торгсофт : офіційний сайт. 2024. URL: <https://torgsoft.ua/articles/management/brend-robotodavtsja/> (дата звернення: 11.12.2025).

29 5 трендів брендингу роботодавця, які варто знати у 2024 році [Електронний ресурс] / Команда HURMA. HURMA : блог. 2023. 7 груд. URL: <https://hurma.work/blog/5-trendiv-brendyngu-robotodavczya-yaki-varto-znaty/> (дата звернення: 11.12.2025).

30 ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.

31 Метрики рекрутингу: що потрібно відстежувати рекрутеру [Електронний ресурс]. PersiaHR : блог. 2024. 12 лип. URL: https://blog.persiahr.com/ua/2024/07/12/recruiting_metrics/ (дата звернення: 11.12.2025).

32 8 КРІ для рекрутера [Електронний ресурс] / Команда HURMA. HURMA : блог. 2024. 16 серп. URL: <https://hurma.work/ru/blog/kpi-rekrutera-primery-i-instrumenty/> (дата звернення: 11.12.2025).