

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Удосконалення управління рекрутингу в умовах ринкового середовища
(на прикладі ПМП «ВІС»)»

Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____

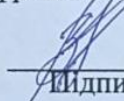
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____

Спеціальність _____ 051 Економіка _____

Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

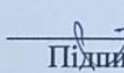
Шифр КвРБНЕ. 024356.02.03.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-24-2


Підпис, дата

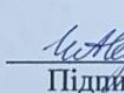
Дмитро БУШОВСЬКИЙ

Керівник
к.е.н., ст. викладач


Підпис, дата

Анастасія ДАНИЛКОВА

Нормоконтролер


Підпис, дата

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18.12. _____ 2025 р.

Хмельницький 2025

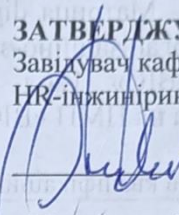
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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 ВЕДЕРНИКОВ**

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бушовський Дмитро Андрійович

1 Тема роботи «Удосконалення управління рекрутингу в умовах ринкового середовища (на прикладі ПМП «ВІС»)»

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: законодавчі та нормативні акти України (КЗпП); наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем HR-менеджменту; фінансова та статистична звітність ПМП «ВІС» за 2022–2024 рр.; внутрішня кадрова документація підприємства; матеріали періодичних видань та інтернет-ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади управління рекрутингом. 2. Аналіз системи рекрутингу та ефективності діяльності ПМП «ВІС». 3. Шляхи удосконалення управління рекрутингом на ПМП «ВІС».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таб. 1 - Наукові підходи до визначення сутності поняття «рекрутинг» та суміжних категорій. Табл. 2 - Порівняльна характеристика внутрішніх та зовнішніх джерел рекрутингу. Табл. 3 - Порівняння традиційного рекрутингу та рекрутингу на основі бренду роботодавця. Табл. 4 - Система ключових показників ефективності (KPI) рекрутингової діяльності. Табл. 5 - Алгоритм проведення аудиту системи рекрутингу на підприємстві. Табл. 6 - SWOT-аналіз діяльності ПМП «ВІС». Табл. 7 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПМП «ВІС» за 2022–2024 рр. Табл. 8 - Показники фінансової

стійкості та ліквідності ПМП «ВІС». Табл. 9 - Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПМП «ВІС» за 2022–2024 рр. Табл. 10 - Структура персоналу за віком на ПМП «ВІС». Табл. 11 - Показники руху персоналу ПМП «ВІС» за 2022–2024 рр. Табл. 12 – Основні характеристики рекрутингової політики ПМП «ВІС» (2022–2024 рр.). Табл. 13 – Оцінка ефективності каналів рекрутингу ПМП «ВІС» у 2024 році. Табл. 14 – SWOT-аналіз діючої рекрутингової політики ПМП «ВІС». Табл. 15 - Матриця ціннісної пропозиції (EVP) для ПМП «ВІС». Табл. 16 - Рівні співпраці ПМП «ВІС» з навчальними закладами. Табл. 17 - Матриця digital-каналів пошуку персоналу для ПМП «ВІС». Табл. 18 - Організаційно-змістовна характеристика етапів програми адаптації на ПМП «ВІС». Табл. 19 - Порівняльний аналіз трансформації системи наставництва на ПМП «ВІС».

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

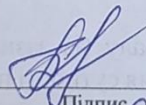
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

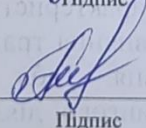
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
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



Дмитро БУШОВСЬКИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи



Анастасія ДАНІЛКОВА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Удосконалення управління рекрутингу в умовах ринкового середовища (на прикладі ПМП «ВІС»)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-24-2 Бушовський Д., керівник Данілкова А.Ю., канд. екон. наук, ст. викладач.

Обсяг – 75 с., 3 рис., 32 табл., 1 додаток, 35 джерел.

Ключові слова: рекрутинг, управління персоналом, бренд роботодавця, цифровізація, адаптація персоналу, плинність кадрів, EVP, ефективність.

Мета кваліфікаційної роботи: розроблення та обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи управління рекрутингом на ПМП «ВІС» через формування бренду роботодавця, впровадження цифрових інструментів пошуку та систематизацію процедури адаптації.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом та процеси рекрутингу ПМП «ВІС».

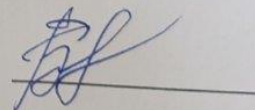
У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади управління рекрутингом, еволюцію його функцій, сучасні технології пошуку персоналу в умовах цифровізації та методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингової діяльності.

У другому розділі здійснено аналіз організаційно-економічної діяльності ПМП «ВІС», проведено діагностику кадрового потенціалу, оцінено ефективність існуючої політики найму та виявлено причини високої плинності кадрів.

Третій розділ присвячено розробці шляхів удосконалення управління рекрутингом. Запропоновано стратегію брендингу роботодавця, впровадження digital-інструментів пошуку та відбору, а також комплексну програму адаптації «Успішний старт».

12.12.2025 р

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1 Теоретико-методичні засади управління рекрутингом.....	8
1.1 Сутність, функції та місце рекрутингу в системі управління персоналом.	8
1.2 Сучасні технології та інструменти пошуку і відбору персоналу в умовах ринку.....	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингової діяльності.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
2 Аналіз системи рекрутингу та ефективності діяльності ПМП «ВІС».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПМП «ВІС».....	31
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та динаміки руху персоналу ПМП «ВІС»...	36
2.3 Оцінка ефективності існуючої політики рекрутингу та адаптації персоналу ПМП «ВІС».....	45
Висновки до розділу 2.....	50
3 Шляхи удосконалення управління рекрутингом на ПМП «ВІС».....	52
3.1 Формування стратегії брендингу ПМП «ВІС» для залучення талантів.....	52
3.2 Впровадження digital-інструментів та автоматизації у процесі пошуку та відбору на ПМП «ВІС».....	59
3.3 Удосконалення процедури адаптації для закріплення нових працівників на ПМП «ВІС».....	65
Висновки до розділу 3.....	70
Висновки.....	72
Перелік джерел посилання.....	75
Додатки.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується високою турбулентністю, демографічною кризою та посиленням конкуренції за людський капітал, система управління рекрутингом трансформується зі стандартної адміністративної функції у ключовий фактор стратегічного успіху бізнесу. Здатність підприємства своєчасно залучати, якісно відбирати та ефективно адаптувати персонал стає визначальною умовою його виживання та розвитку. Перехід від «ринку роботодавця» до «ринку кандидата» вимагає відмови від застарілих реактивних методів найму на користь проактивних маркетингових стратегій та цифровізації HR-процесів. Для малих та середніх підприємств, які мають обмежені фінансові ресурси порівняно з великими корпораціями, питання побудови ефективної та низькобюджетної системи рекрутингу набуває особливої гостроти.

Теоретико-методичні аспекти управління рекрутингом та розвитку бренду роботодавця висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як М. Армстронг, А. Колот, О. Грішнова, В. Данюк, М. Ведерніков, О. Шубалий, С. Бічлер та інші. Ними обґрунтовано, що рекрутинг є комплексною системою, яка має базуватися на маркетингових засадах та інтегруватися в загальну стратегію управління талантами. Значна увага у сучасних дослідженнях приділяється діджиталізації HR-функцій та використанню метрик ефективності (М. Руденко, Д. Лакутін).

Разом із тим, незважаючи на значний теоретичний доробок, у практичній площині недостатньо розробленими залишаються питання адаптації сучасних інструментів рекрутингу (SMM, HR-брендинг, автоматизація) до специфіки діяльності малих багатопрофільних підприємств. Потребують удосконалення механізми інтеграції процесів найму та адаптації для зниження плинності кадрів на випробувальному терміні. Це й обумовлює актуальність теми та необхідність проведення даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи управління рекрутингом на ПМП «ВІС» через формування стратегії брендингу роботодавця, впровадження цифрових інструментів пошуку та систематизацію процедури адаптації персоналу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: – дослідити сутність, функції та місце рекрутингу в системі управління персоналом; – проаналізувати сучасні технології та інструменти пошуку і відбору персоналу в умовах цифровізації; – узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингової діяльності; – здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності та кадрового потенціалу ПМП «ВІС»; – оцінити ефективність існуючої політики рекрутингу та виявити причини плинності кадрів на підприємстві; – сформувати стратегію брендингу роботодавця та розробити ціннісну пропозицію (EVP) для ПМП «ВІС»; – обґрунтувати доцільність впровадження digital-інструментів та автоматизації у процесі пошуку та відбору; – розробити комплексну програму удосконалення процедури адаптації «Успішний старт» для закріплення нових працівників.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом та процеси рекрутингу ПМП «ВІС».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління рекрутингом в умовах ринкового середовища.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для визначення теоретичних засад рекрутингу; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності каналів пошуку персоналу; економіко-статистичний аналіз – для дослідження динаміки техніко-економічних показників та руху кадрів ПМП «ВІС»; SWOT-аналіз – для оцінки стратегічних позицій підприємства на ринку праці; графічний та табличний методи – для візуалізації результатів дослідження; метод експертних оцінок – при розробці карт компетенцій (Scorecards); метод моделювання – для розробки Дорожньої карти адаптації.

Інформаційну базу дослідження становлять: законодавчі та нормативні акти України (КЗпП); наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем HR-менеджменту; фінансова та статистична звітність ПМП «ВІС» за 2022–2024 рр.; внутрішня кадрова документація підприємства; матеріали періодичних видань та інтернет-ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладних рекомендацій, впровадження яких дозволить ПМП «ВІС» знизити плинність кадрів, скоротити терміни закриття вакансій та підвищити якість найму. Зокрема, розроблено: матрицю ціннісної пропозиції (EVP), алгоритм SMM-рекрутингу, структуру дошки Trello для управління наймом, карти оцінки кандидатів та «Книгу новачка» (Welcome Book).

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися та отримали схвалення на науково-практичних конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки» (м. Хмельницький, 14–15 листопада 2024 р.) та III Всеукраїнській науковій конференції студентів та молоді «Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу» (м. Хмельницький, 15 травня 2025 р.). Публікації. За результатами виконаного дослідження опубліковано 3 наукові праці, у тому числі 1 стаття у науковому періодичному виданні «Наукові перспективи» та 2 тези доповідей у матеріалах конференцій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатку. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок. Робота містить 32 таблиці, 3 рисунки та 1 додаток. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОМ

1.1 Сутність, функції та місце рекрутингу в системі управління персоналом

В умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується високою динамікою змін, глобалізацією економічних процесів та загостренням конкурентної боротьби, ключовим ресурсом будь-якої організації стає людський капітал. Ефективність функціонування підприємства, його здатність до інновацій та сталого розвитку безпосередньо залежать від якості сформованої команди. Саме тому процес залучення та відбору персоналу трансформується з допоміжної кадрової функції у стратегічно важливий елемент системи управління, який отримав назву «рекрутинг».

У науковій літературі поняття «рекрутинг» розглядається крізь призму різних підходів: як бізнес-процес, як функція менеджменту, як технологія та як сфера послуг. Фундаментальні основи управління персоналом закладені у працях вітчизняних вчених. Так, В. М. Данюк та В. М. Петюх визначають управління персоналом як системну діяльність, спрямовану на забезпечення підприємства працівниками необхідної кількості та якості [1]. У цьому контексті рекрутинг виступає «вхідними воротами» організації, фільтром, що визначає якість людських ресурсів, які потрапляють у внутрішнє середовище компанії.

А. М. Колот, розглядаючи еволюцію поглядів на управління працею, наголошує, що сучасний менеджмент персоналу базується на визнанні людини найвищою цінністю фірми [2]. Відповідно, процес найму (рекрутингу) має бути орієнтований не лише на закриття вакансій, а на пошук талантів, чиї цінності збігаються з корпоративною культурою.

Варто розмежувати поняття «набір», «відбір», «найм» та «рекрутинг», оскільки в практичній площині вони часто ототожнюються, хоча мають різне змістове навантаження. Загальноприйнятим у вітчизняній економіці праці є підхід,

викладений О. А. Грішновою, згідно з яким формування персоналу — це ширше поняття, що охоплює планування, набір, відбір та найм [3].

Узагальнення підходів до трактування сутності рекрутингу наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення сутності поняття «рекрутинг» та суміжних категорій

Автор / Джерело	Визначення та сутність підходу
А. М. Колот, В. М. Данюк та ін. [4]	Розглядають процес забезпечення організації персоналом як сукупність етапів: визначення потреби, вербування (набір) кандидатів, відбір кращих та їх документальне оформлення (найм). Рекрутинг тут розуміється як технологія реалізації цих етапів.
М. Армстронг [5]	Визначає рекрутинг (resourcing) як діяльність із забезпечення організації людьми, необхідними для досягнення її цілей. Автор акцентує на стратегічній інтеграції рекрутингу з бізнес-планами компанії, називаючи це «управлінням талантами» на етапі входу.
О. М. Шубалий [6]	Трактує підбір персоналу як процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності вимогам робочого місця. Рекрутинг розглядається як активний пошук та залучення кандидатів.
М. Д. Ведерніков [7]	Підкреслює, що рекрутинг — це не просто механічний підбір, а бізнес-процес, який включає маркетингову складову (продаж вакансії), оцінку (діагностику компетенцій) та прийняття управлінського рішення.
Ю. І. Палеха [8]	Визначає менеджмент персоналу як специфічну функцію управлінської діяльності, де рекрутинг є інструментом задоволення потреби у трудових ресурсах через аналіз ринку праці та використання маркетингових комунікацій.

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 6, 7, 8]

Аналіз наведених визначень дозволяє стверджувати, що рекрутинг — це комплексна система заходів та технологій, спрямованих на активний пошук, залучення, відбір та найм кваліфікованого персоналу, здатного реалізувати стратегічні цілі підприємства, з урахуванням кон'юнктури ринку праці та внутрішніх потреб організації.

Місце рекрутингу в загальній системі управління персоналом є центральним, оскільки він забезпечує ресурсне наповнення всіх інших підсистем. Без якісного рекрутингу неможлива ефективна адаптація (оскільки доводиться адаптувати невідповідних людей), навчання (витрати на навчання некомпетентних працівників

є неефективними) та мотивація (важко мотивувати працівника, чії цілі не збігаються з цілями компанії).

Взаємозв'язок рекрутингу з іншими підсистемами HR-менеджменту відображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Місце рекрутингу в системі управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [6, 9]

Як видно з рисунка 1.1, рекрутинг є сполучною ланкою між стратегічним плануванням бізнесу та операційним управлінням персоналом. Ефективність цієї ланки безпосередньо впливає на економічні показники діяльності підприємства. Згідно з дослідженнями М. Акулова та співавторів, помилки на етапі відбору персоналу призводять до значних фінансових втрат, які можуть сягати від 30% до 150% річного окладу працівника (враховуючи витрати на пошук, навчання, низьку продуктивність та звільнення) [10].

Функціональне навантаження рекрутингу в сучасних умовах суттєво

розширилося. Якщо традиційний підхід, описаний у класичних підручниках з менеджменту [11], обмежував функції кадрових служб діловодством та оформленням прийому на роботу, то сучасний рекрутинг виконує ряд специфічних функцій.

До основних функцій рекрутингу слід віднести:

1. Інформаційно-аналітична функція: моніторинг ринку праці, аналіз рівня заробітних плат, вивчення пропозицій конкурентів, формування вимог до вакансій (профілювання посади).

2. Маркетингова функція: просування бренду роботодавця (HR-брендинг), формування привабливої ціннісної пропозиції (EVP — Employee Value Proposition), вибір ефективних каналів комунікації з цільовою аудиторією. Як зазначають М. Д. Ведерніков та Л. В. Волянська-Савчук, в умовах цифровізації ця функція стає домінуючою, оскільки боротьба за таланти відбувається в інформаційному просторі [12].

3. Організаційна функція: планування етапів відбору, організація співбесід, тестувань, координація взаємодії між лінійними керівниками та HR-відділом.

4. Діагностична функція: оцінка професійних (Hard Skills) та особистісних (Soft Skills) компетенцій кандидатів, перевірка рекомендацій, психологічне тестування.

5. Соціальна функція: забезпечення рівних можливостей при працевлаштуванні, дотримання законодавства про працю (Кодекс законів про працю України [13]), запобігання дискримінації.

Процес рекрутингу базується на певних принципах, дотримання яких гарантує його ефективність. Г. В. Осовська та О. А. Осовський виділяють такі принципи як науковість, комплексність, плановість та об'єктивність [11]. До цього переліку в сучасних умовах доцільно додати принцип технологічності (використання цифрових інструментів) та клієнтоорієнтованості (ставлення до кандидата як до клієнта).

Особливу увагу в системі рекрутингу слід приділити джерелам залучення

персоналу. У теорії управління персоналом традиційно виділяють внутрішні та зовнішні джерела. Л. Г. Мельник зазначає, що вибір джерела залежить від кадрової політики підприємства, фінансових можливостей та специфіки вакансії [9].

Порівняльну характеристику джерел рекрутингу наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика внутрішніх та зовнішніх джерел рекрутингу

Характеристика	Внутрішні джерела (Internal Recruiting)	Зовнішні джерела (External Recruiting)
Інструменти	Кадровий резерв, внутрішні конкурси, ротація, суміщення посад, рекомендації співробітників (реферальні програми).	Сайти пошуку роботи (Job boards), соціальні мережі, кадрові агентства, центри зайнятості, співпраця з ВНЗ.
Переваги	- Низькі витрати; - Висока швидкість закриття вакансії; - Швидка адаптація працівника; - Підвищення лояльності персоналу (кар'єрний ліфт); - Збереження корпоративних знань [7].	- Приплив «свіжої крові» та нових ідей; - Широкий вибір кандидатів; - Можливість залучення готових професіоналів; - Відсутність інтриг всередині колективу через конкуренцію за посаду.
Недоліки	- Обмеженість вибору; - Ризик панібратства; - Ефект «хвилі» (закриття однієї вакансії відкриває іншу); - Гальмування інновацій (консервація підходів).	- Високі витрати (реклама, послуги агентств); - Тривалий період адаптації; - Ризик помилки у відборі; - Можливе демотивуюче вплив на існуючих працівників.
Оптимальне застосування	Для закриття керівних посад середнього рівня, за наявності сильної школи наставництва.	Для стартових позицій, топ-менеджменту або вакансій, що вимагають специфічних, нових для компанії навичок.

Джерело: узагальнено автором на основі [6, 9, 14]

Окремо слід зупинитися на технології рекрутингу. За визначенням В. М. Гриньової, технологія управління людськими ресурсами — це сукупність прийомів, способів і методів впливу на процес формування та використання трудового потенціалу [14]. У контексті рекрутингу технологічний процес зазвичай включає такі етапи:

1. Аналіз вакансії: визначення вимог до кандидата (профіль компетенцій).
2. Пошук кандидатів (Sourcing): вибір каналів (Job-сайти, LinkedIn,

соцмережі) та розміщення вакансії.

3. Первинний відбір (Screening): аналіз резюме, телефонне інтерв'ю.
4. Оцінка (Evaluation): проведення співбесід (структурованих, ситуаційних, за компетенціями), тестування.
5. Прийняття рішення: перевірка рекомендацій, формування Job Offer (пропозиції про роботу).
6. Найм (Hiring): юридичне оформлення трудових відносин згідно з КЗпП України [13].

У сучасних умовах сутність рекрутингу трансформується під впливом концепції Talent Management (управління талантами). Як зазначають дослідники N. Ansar [15] та P. Bolander [16], рекрутинг перестає бути просто закриттям вакансій, а стає процесом ідентифікації та залучення людей, які мають високий потенціал (High Po) для розвитку бізнесу. Це зміщує акцент з оцінки минулого досвіду кандидата на оцінку його здатності до навчання та адаптивності.

Важливим аспектом є також правове регулювання рекрутингу. Діяльність із пошуку та відбору персоналу в Україні регламентується Кодексом законів про працю [13], Законом України «Про зайнятість населення» та іншими нормативними актами. Дотримання законодавства є невід'ємною частиною професійного рекрутингу, що забезпечує легітимність трудових відносин та захист прав як роботодавця, так і працівника.

Зростаючу роль у системі рекрутингу відіграють цифрові технології. М. Руденко та Д. Лакутін вказують на те, що діджиталізація змінює саму парадигму пошуку персоналу: використовуються штучний інтелект для скринінгу резюме, чат-боти для комунікації, відео-інтерв'ю та гейміфікація оцінки [17]. Це дозволяє автоматизувати рутинні операції та зосередити увагу рекрутера на якісній взаємодії з кандидатами. Детальніше інструментарій цифрового рекрутингу буде розглянуто у наступних підрозділах.

Таким чином, узагальнюючи теоретичні засади, можна зробити висновок, що рекрутинг є складною, багатоаспектною системою в управлінні персоналом, яка поєднує в собі маркетингові, психологічні, організаційні та правові аспекти. Його

головна мета — не просто заповнення вакантних місць, а забезпечення підприємства людським капіталом необхідної якості для досягнення стратегічних бізнес-цілей. Ефективність рекрутингу визначається системним підходом, використанням сучасних технологій пошуку та відбору, а також тісною інтеграцією з іншими функціями HR-менеджменту, такими як адаптація та мотивація.

В умовах ринкової невизначеності та «війни за таланти» (War for Talent) [18], здатність побудувати ефективну систему рекрутингу стає однією з ключових конкурентних переваг підприємства. Саме тому дослідження та вдосконалення цієї функції набуває першочергового значення для вітчизняних підприємств, зокрема для об'єкта нашого дослідження — ПМП «ВІС».

1.2 Сучасні технології та інструменти пошуку і відбору персоналу в умовах ринку

В умовах глобальної цифровізації економіки та загострення конкуренції за людські ресурси, яку західні дослідники С. Бічлер та С. Вудворд влучно охарактеризували як «глобальну війну за таланти» (global war for talent) [18], традиційні методи рекрутингу стрімко втрачають свою ефективність. Сучасний ринок праці трансформувався з «ринку роботодавця», де компанії обирали кращих з великої кількості претендентів, в «ринок кандидата», де саме кваліфіковані фахівці диктують умови найму. Це змушує організації відмовлятися від реактивної моделі «Post & Pray» (розмісти вакансію і чекай на відгуки) на користь проактивних маркетингових та цифрових стратегій, що дозволяють охопити ширшу аудиторію потенційних працівників.

Зміна парадигми пошуку персоналу базується на глибокій інтеграції маркетингових інструментів у HR-процеси. Фундаментом цієї системи стає бренд роботодавця (Employer Brand). Як зазначають експерти команди HURMA, у 2024 році бренд роботодавця перестав бути просто іміджевим інструментом, ставши

критично важливим активом для залучення талантів [19]. Сильний бренд дозволяє не лише скоротити витрати на пошук і час закриття вакансій, але й залучати так званих «пасивних кандидатів» — фахівців, які не шукають роботу активно, не відвідують job-сайти, але готові розглянути пропозицію від компанії з високою репутацією та привабливою корпоративною культурою.

Центральним елементом стратегії брендингу роботодавця є ціннісна пропозиція (EVP – Employee Value Proposition). Згідно з сучасними підходами, викладеними у матеріалах компанії «Торгсофт», EVP – це унікальний набір матеріальних та нематеріальних вигод, які працівник отримує в обмін на свої навички, можливості та досвід [20]. Це поняття виходить за межі заробітної плати і включає атмосферу в колективі, можливості професійного розвитку, гнучкість графіку роботи, соціальну відповідальність компанії та технологічність робочого місця. Порівняльну характеристику традиційного адміністративного підходу до підбору персоналу та сучасного підходу, що базується на маркетингу та бренді роботодавця, наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняння традиційного рекрутингу та рекрутингу на основі бренду роботодавця

Критерій порівняння	Традиційний рекрутинг	Рекрутинг на основі бренду (Employer Branding)
Фокус уваги	Закриття конкретної вакансії «тут і зараз» (реактивний підхід).	Створення довгострокової привабливості компанії для цільової аудиторії (проактивний підхід).
Комунікація	Одностороння: компанія транслює вимоги через оголошення (Job Description).	Двостороння: діалог у соціальних мережах, робота з відгуками, створення професійних спільнот (Communities).
Цільова аудиторія	Активні кандидати (ті, хто прямо зараз моніторить job-сайти).	Активні та пасивні кандидати (ті, хто не шукає роботу, але лояльний до бренду).
Ключовий інструмент	Опис вакансії, акцент на вимогах до Hard Skills (професійних навичок).	Ціннісна пропозиція (EVP), акцент на корпоративну культуру та Soft Skills (м'яких навичках).
Результат	Заповнення штатного розпису (кількісний показник).	Формування лояльного кадрового резерву (Talent Pool) та «адвокатів бренду» серед працівників.

Джерело: складено автором на основі [19, 20, 21]

Другим ключовим вектором змін є діджиталізація (цифровізація) процесів пошуку та відбору. М. Руденко та Д. Лакутін у своїх дослідженнях наголошують, що інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації передбачають повний перехід від паперового документообігу та ручного відбору резюме до автоматизованих екосистем, що об'єднують різні HR-функції [17].

Сучасний арсенал рекрутера включає різноманітні технологічні інструменти пошуку (Sourcing), які можна класифікувати за способом взаємодії з кандидатом:

1. Job-агрегатори та професійні платформи. Пошук трансформувався зі статичних оголошень у використання глобальних платформ (LinkedIn, Indeed, Glassdoor) та локальних ресурсів (Work.ua, Robota.ua). Важливим стає вміння працювати з алгоритмами цих сайтів для підняття рейтингу вакансії (SEO-оптимізація опису вакансії) та аналізувати поведінку пошукачів.

2. Соціальний рекрутинг (Social Recruiting). Активне використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, Telegram, TikTok) для пошуку та комунікації. Це дозволяє рекрутеру оцінити «цифровий слід» кандидата, його професійні інтереси, коло спілкування та комунікативні навички ще до першого контакту. Telegram-канали та чат-боти стають одними з найшвидших каналів комунікації з молодим поколінням фахівців, дозволяючи миттєво отримувати відгуки.

3. Програмний пошук (Boolean Search). Використання логічних операторів (AND, OR, NOT, дужок та лапок) для точного пошуку кандидатів у пошукових системах (Google, Bing) та професійних базах даних. Це дозволяє знаходити «приховані» резюме або профілі фахівців, які не розміщені на сайтах пошуку роботи, але присутні в інтернеті (наприклад, на форумах, GitHub, Behance, у списках учасників конференцій).

На етапі відбору (Screening & Selection) ключову роль відіграють технології штучного інтелекту (AI) та автоматизації. М. Д. Ведерніков та співавтори у колективній монографії зазначають, що сучасні Digital-інновації, такі як чат-боти та AI-скрінінг, дозволяють звільнити рекрутера від рутинних операцій, фокусуючи його увагу на якісній комунікації з фіналістами [12]. Крім того, трансформація

сфери HR-технологій вимагає від фахівця з підбору володіння новими цифровими компетенціями, фактично перетворюючи його на HR-маркетолога та аналітика даних [22]. Структуру сучасних цифрових інструментів відбору персоналу відображено на рисунку 1.2.

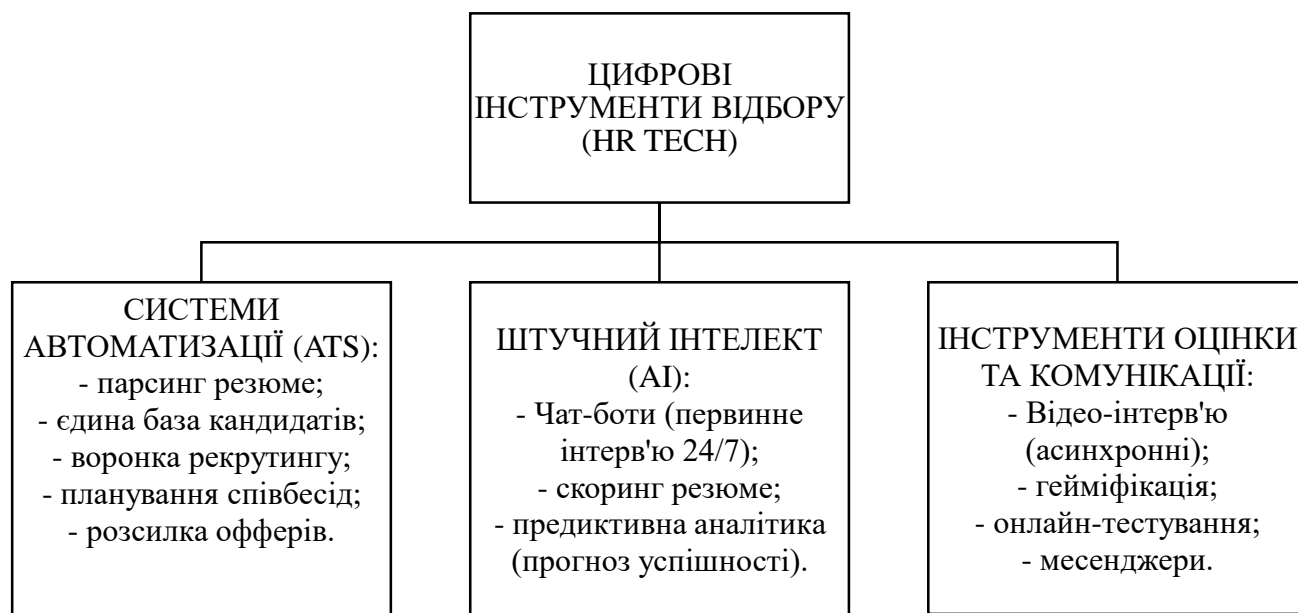


Рисунок 1.2 - Класифікація сучасних цифрових інструментів відбору персоналу [12, 22]

1. Системи автоматизації (ATS – Applicant Tracking Systems) Цей блок є фундаментом цифрової екосистеми рекрутингу, забезпечуючи адміністративну підтримку процесу.

– Парсинг резюме (Resume Parsing). Технологія автоматичного розпізнавання та вилучення даних з файлів резюме різних форматів (PDF, DOCX). Система структурує неструктурований текст, розкладаючи його на поля: «Ім'я», «Досвід», «Навички», «Контакти». Це звільняє рекрутера від ручного введення даних у базу [12].

– Єдина база кандидатів. Централізоване сховище профілів, яке дозволяє зберігати історію взаємодії з кожним кандидатом (коментарі, результати співбесід, причини відмови). Це унеможливорює дублювання кандидатів та втрату інформації

при зміні рекрутерів.

- Воронка рекрутингу (Recruitment Funnel). Візуалізація руху кандидатів по етапах відбору. Дозволяє автоматично розраховувати конверсію між етапами та виявляти етапи, на яких відбувається найбільший відсів претендентів.

- Планування співбесід. Інтеграція з календарями (Google Calendar, Outlook), що дозволяє кандидату самостійно обирати зручний слот часу для інтерв'ю з доступних варіантів, автоматично створюючи зустріч у календарі рекрутера.

- Розсилка офферів. Автоматизована генерація пропозицій про роботу (Job Offer) за шаблоном та їх відправка кандидату з можливістю використання електронного підпису.

2. Штучний інтелект (Artificial Intelligence) Інструменти цього блоку відповідають за інтелектуальну обробку даних та прийняття первинних рішень.

- Чат-боти (Recruitment Chatbots). Віртуальні асистенти, що працюють у режимі 24/7. Вони проводять первинний скринінг (ставити відсікаючі запитання: «Чи є у вас водійські права?», «Який ваш рівень англійської?»), відповідають на типові запитання кандидатів та залучають пасивну аудиторію на кар'єрних сайтах [22].

- Скоринг резюме (CV Scoring). Алгоритмічне ранжування кандидатів за ступенем відповідності опису вакансії. Система аналізує ключові слова, досвід та навички, присвоюючи кожному кандидату рейтинг (наприклад, від 0 до 100%), що дозволяє рекрутеру в першу чергу опрацьовувати найбільш релевантні анкети.

- Предиктивна аналітика. Використання великих даних (Big Data) для прогнозування успішності кандидата на посаді. Система аналізує профілі успішних працівників компанії та шукає схожі патерни у кандидатів, прогножуючи вірогідність їх звільнення або високої продуктивності.

3. Інструменти оцінки та комунікації Цей блок забезпечує якісну взаємодію та об'єктивну перевірку компетенцій.

- Відео-інтерв'ю (асинхронні). Формат, за якого кандидат записує відео-відповіді на заздалегідь підготовлені запитання у зручний для нього час. Це

дозволяє стандартизувати оцінку (всі кандидати відповідають на одні й ті самі питання) та економити час рекрутера на проведення попередніх телефонних інтерв'ю.

- Гейміфікація (Gamification). Застосування ігрових механік для оцінки Soft Skills. Наприклад, проходження бізнес-симуляції або розв'язання логічних задач у ігровій формі дозволяє оцінити здатність до навчання, стресостійкість та роботу в команді в умовах, наближених до реальних, знижуючи рівень психологічного напруження кандидата.

- Онлайн-тестування. Платформи для перевірки професійних знань (Hard Skills) або психометричні тести, інтегровані в ATS. Результати автоматично підтягуються у картку кандидата.

- Месенджери. Використання Telegram, Viber, WhatsApp як основного каналу комунікації, що відповідає сучасним звичкам шукачів та забезпечує вищу швидкість відповіді (Open Rate) порівняно з електронною поштою.

- Особливе місце в сучасному відборі займає концепція Talent Management (управління талантами). Н. Ансар визначає це як стратегічний підхід до залучення, розвитку та утримання працівників, які мають високий потенціал і є критично важливими для організації [15]. У контексті відбору це означає перехід від оцінки лише професійних знань (Hard Skills) до комплексної оцінки потенціалу (Potential) та відповідності цінностям компанії (Cultural Fit).

- Дослідники П. Боландер, А. Верр та К. Асплунд виділяють, що практика управління талантами вимагає використання комплексних методів оцінки, таких як Assessment Center (центри оцінки), які включають рольові ігри, кейс-методи, презентації та психометричне тестування [16]. Це дозволяє отримати об'єктивну картину компетенцій кандидата та мінімізувати ризик помилки при наймі на ключові позиції.

- Концептуальну модель сучасного відбору, що базується на управлінні талантами та збалансованому використанні технологій, наведено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Концептуальна модель відбору персоналу в системі управління талантами

Джерело: сформовано автором на основі [15, 16, 23, 24]

Важливо зазначити, що впровадження новітніх технологій має відбуватися з урахуванням специфіки бізнес-середовища та менталітету. Як зазначають М. Алі та С. Гуха, у країнах, що розвиваються, впровадження західних систем управління талантами часто стикається з викликами адаптації методик до локальних економічних реалій [23]. Для українських підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, це означає необхідність пошуку балансу між тотальною цифровізацією та збереженням «людського обличчя» рекрутингу (Human Touch), адже особистий контакт та емпатія залишаються вирішальними факторами при прийнятті кандидатом рішення про роботу (рис. 1.3).

Окремим трендом, що впливає на інструментарій відбору, є метрики рекрутингу. Сучасний рекрутер повинен оперувати даними (Data Driven Recruiting). Експерти наголошують, що без постійного відстеження таких показників, як «вартість найму» (Cost per Hire), «час найму» (Time to Hire) та «якість найму» (Quality of Hire), неможливо побудувати ефективну та економічно виправдану систему підбору персоналу [24].

Таким чином, сучасний інструментарій пошуку та відбору персоналу характеризується переходом від інтуїтивних методів до технологій, що базуються на даних та автоматизації. Використання брендингу роботодавця, соціальних мереж, ATS-систем та штучного інтелекту дозволяє підприємствам не лише оперативно закривати вакансії, а й формувати стратегічний кадровий резерв, здатний забезпечити сталий розвиток бізнесу в умовах ринкової турбулентності.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингової діяльності

Ефективність управління рекрутингом неможливо забезпечити без побудови комплексної системи оцінювання, яка дозволяє перевести якісні процеси підбору персоналу в кількісні вимірники. Як слушно зазначає М. Армстронг, управління людськими ресурсами має базуватися на принципі доказовості (Evidence-Based Management), де кожне управлінське рішення підкріплюється валідними аналітичними даними [5]. В умовах сучасного ринку праці підприємствам необхідно не просто закривати вакансії, а чітко розуміти, якою ціною це відбувається, наскільки ефективними є канали пошуку та яку додану вартість створює кожен найнятий працівник.

Методичні підходи до оцінювання рекрутингу можна класифікувати за двома взаємопов'язаними векторами: процесним та результативним. Процесний підхід фокусується на оцінці ефективності самої процедури пошуку (швидкість, дотримання етапів, навантаження на рекрутерів), тоді як результативний підхід визначає якість найнятого персоналу та його вплив на бізнес-показники. Ю. І. Палеха наголошує, що оцінювання має бути системним і охоплювати всі етапи: від планування потреби в кадрах до завершення адаптаційного періоду нового працівника [8].

Сучасна практика HR-менеджменту оперує системою ключових показників

ефективності (KPI — Key Performance Indicators). Експерти наголошують, що для рекрутера критично важливим є відстеження не лише швидкості закриття вакансій, а й конверсії на кожному етапі воронки рекрутингу та економічної доцільності витрат [24].

Систематизацію основних груп показників ефективності рекрутингової діяльності наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Система ключових показників ефективності (KPI) рекрутингової діяльності

Група показників	Показник (Metric)	Значення для бізнесу
Часові (Speed Metrics)	Time to Fill (Час закриття вакансії)	Характеризує оперативність роботи рекрутингової служби та швидкість бізнес-процесів компанії. Довгий термін може свідчити про нереалістичні вимоги до кандидата.
	Time to Hire (Час найму)	Визначає якість комунікації з кандидатом (Candidate Experience). Затягування цього часу підвищує ризик того, що кандидат прийме пропозицію конкурента.
Вартісні (Cost Metrics)	Cost per Hire (Вартість найму)	Дозволяє планувати бюджет рекрутингу та оцінювати рентабельність різних каналів пошуку. Включає витрати на рекламу, доступ до баз резюме, зарплату рекрутерів тощо.
Якісні (Quality Metrics)	Quality of Hire (Якість найму)	Стратегічний показник, що демонструє, наскільки новий працівник відповідає вимогам бізнесу та наскільки успішно він інтегрувався в команду.
	Turnover Rate (Плинність новачків)	Індикатор помилок на етапі відбору (невідповідність очікувань реальності) або критичних проблем у системі адаптації та наставництва.
Ефективність каналів	Sourcing Channel Efficiency	Дозволяє визначити пріоритетні джерела (job-сайти, соцмережі, реферальні програми) та оптимізувати бюджет, відмовившись від неефективних платформ.

Джерело: узагальнено автором на основі [24, 25]

1. Показники швидкості (Speed Metrics). Час закриття вакансії (Time to Fill) розраховується як кількість календарних днів, що минули від дати офіційного затвердження заявки на підбір до дати прийняття кандидатом пропозиції про роботу (оферу). Цей показник демонструє адміністративну ефективність процесу планування та пошуку.

Час найму (Time to Hire) визначається як часовий інтервал (у днях) від

моменту першого контакту з кандидатом (отримання резюме або відгуку) до моменту його фактичного виходу на роботу. На відміну від попереднього показника, цей фокусується на швидкості проходження кандидатом етапів воронки рекрутингу [24].

2. Вартісні показники (Cost Metrics). Вартість найму (Cost per Hire) є одним з ключових фінансових індикаторів. Він визначається як відношення суми всіх витрат на рекрутинг до кількості найнятих працівників за звітний період. До складу витрат включаються зовнішні витрати (оплата розміщення вакансій на job-сайтах, послуги кадрових агентств, витрати на рекламу бренду роботодавця) та внутрішні витрати (заробітна плата рекрутерів, вартість програмного забезпечення ATS, адміністративні витрати на організацію співбесід).

3. Якісні показники (Quality Metrics). Якість найму (Quality of Hire) є комплексним показником, який найчастіше розраховується як середнє арифметичне трьох складових (у відсотках або балах):

1. Рейтингу продуктивності нового працівника за результатами першої оцінки;
2. Показника утримання (чи працює працівник після 6–12 місяців);
3. Індексу задоволеності лінійного керівника роботою нового співробітника.

Плинність новачків (Turnover Rate) розраховується як відношення кількості працівників, які звільнилися (за власним бажанням або ініціативою адміністрації) протягом випробувального терміну, до загальної кількості працівників, прийнятих на роботу за цей же період, виражене у відсотках.

4. Ефективність каналів (Channel Efficiency). Цей показник визначає рентабельність кожного джерела залучення (наприклад, LinkedIn, Work.ua, реферальна програма). Він розраховується як відношення кількості успішних наймів, отриманих через конкретний канал, до суми фінансових витрат, вкладених у цей канал. Результат дозволяє порівняти вартість одного ліда (кандидата) з різних джерел та оптимізувати маркетинговий бюджет рекрутингу [25].

Одним із найбільш дієвих методичних інструментів діагностики процесу

підбору є аналіз Воронки рекрутингу (Recruiting Funnel). Цей метод дозволяє розкласти процес найму на етапи та оцінити ефективність переходу кандидатів з одного етапу на інший (конверсію).

Аналіз конверсії допомагає точно локалізувати проблему. Наприклад, якщо компанія отримує багато відгуків, але мало кандидатів проходять первинний скринінг, це свідчить про неякісний опис вакансії (залучення нецільової аудиторії). Якщо ж відсів відбувається на етапі офери, це сигнал про неконкурентні умови праці. Методику розрахунку та інтерпретації показників воронки рекрутингу представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Методика аналізу ефективності етапів воронки рекрутингу

Етап воронки	Сутність етапу	Показник конверсії (формула)	Інтерпретація результатів аналізу
1. Охоплення (Awareness)	Кількість кандидатів, які побачили вакансію (перегляди на сайтах, охоплення у соцмережах).	Click-through Rate (CTR) = (Кількість кліків / Кількість переглядів) × 100%	Низький показник свідчить про слабкий бренд роботодавця або невдалий заголовок вакансії.
2. Залучення (Attraction)	Кількість кандидатів, які надіслали резюме (відгукнулися).	Conversion to Apply = (Кількість резюме / Кількість переглядів) × 100%	Показує привабливість умов праці та зрозумілість опису вакансії.
3. Скринінг (Screening)	Первинний відбір резюме рекрутером (відповідність формальним вимогам).	Qualified Rate = (Відібрані кандидати / Отримані резюме) × 100%	Якщо показник занижений (<10%), канали пошуку обрано невірно або вимоги завищені.
4. Оцінка (Interview)	Проведення співбесід, тестування, оцінка компетенцій.	Interview Pass Rate = (Кандидати, що пройшли / Проведені інтерв'ю) × 100%	Характеризує якість первинного скринінгу та об'єктивність оцінювання на співбесіді.
5. Пропозиція (Offer)	Формування та виставлення офери (Job Offer) фіналісту.	Offer Acceptance Rate = (Прийняті офери / Виставлені офери) × 100%	Ключовий індикатор конкурентоспроможності заробітної плати та бренду роботодавця.
6. Найм (Hire)	Вихід працівника на роботу та оформлення трудових відносин.	Fill Rate = (Закриті вакансії / Всі відкриті вакансії) × 100%	Підсумковий показник результативності роботи відділу рекрутингу.

Джерело: розроблено автором на основі [21, 24]

Особливу увагу в методичному забезпеченні слід приділити оцінці Якості найму (Quality of Hire). Це найскладніший для вимірювання показник, оскільки він проявляється у довгостроковій перспективі. Р. Айна та Т. Атан у своїх дослідженнях доводять, що впровадження практик управління талантами має пряму кореляцію зі стійкою організаційною ефективністю [25].

Для розрахунку інтегрального показника якості найму (QoH) пропонується використовувати формулу (1.1):

$$QoH = \frac{PR+HR+MS}{3} \times 100\% \dots (1.1)$$

де:

- PR (Performance Rating) — середній рейтинг продуктивності нових працівників (визначається за результатами першої атестації або виконання KPI, у частках від 0 до 1);
- HR (Hiring Manager Satisfaction) — рівень задоволеності лінійних керівників новими працівниками (визначається шляхом анкетування через 3–6 місяців роботи, у частках);
- MS (Mentoring Score) — оцінка проходження адаптації наставником (у частках).

Ще одним важливим аспектом є оцінка економічної ефективності рекрутингу через показник ROI (Return on Investment). Е. Антоніу пропонує розглядати рекрутинг як інвестиційний проект [27]. Методика розрахунку ROI передбачає порівняння прибутку, принесеного працівником за певний період (або зекономлених коштів завдяки його діяльності), з повними витратами на його пошук, найм, адаптацію та навчання.

Важливим методичним аспектом є стандартизація процесів рекрутингу. Підприємства, що прагнуть досягти високої якості управління, впроваджують системи менеджменту якості згідно зі стандартом ДСТУ ISO 9001:2015. Цей стандарт вимагає, щоб організація «визначала та забезпечувала наявність осіб, необхідних для ефективного впровадження системи управління якістю» [29].

Згідно з ISO 9001, ефективність рекрутингу оцінюється через компетентність персоналу, що має бути документально підтверджена.

У контексті стратегічного управління, оцінювання рекрутингу має бути тісно пов'язане з показниками задоволеності та залученості персоналу. А. Алпарслан та Т. Санер зазначають, що стале управління талантами (Sustainable Talent Management) позитивно впливає на задоволеність роботою (Job Satisfaction) та організаційну відданість (Organizational Commitment) [26]. Тобто, ефективний рекрутинг — це не лише найм професіонала, а найм людини, яка розділяє цінності компанії (Cultural Fit).

Б. Н. Дамарасрі та Е. Ахман додають, що ефективний рекрутинг є передумовою високої трудової мотивації. Якщо на етапі відбору було правильно ідентифіковано мотиваційний профіль кандидата, це суттєво спрощує подальше управління його продуктивністю та знижує ризик раннього звільнення [28].

Для комплексного оцінювання рекрутингової діяльності на рівні конкретного підприємства, такого як ПМП «ВІС», доцільно використовувати методику HR-аудиту. Цей підхід дозволяє отримати об'єктивну картину стану системи управління персоналом через деталізацію чотирьох ключових напрямів аналізу:

1. Аналіз кадрової статистики. Цей напрям передбачає дослідження динаміки чисельності персоналу у співставленні з обсягами виробництва (кореляція між зростанням штату та продуктивністю праці). Ключовим індикатором тут виступає коефіцієнт плинності кадрів (K_{pl}), який доцільно розраховувати окремо для всього персоналу та для новачків (працівників зі стажем до 1 року). Висока плинність серед новачків ($>15-20\%$) є прямим свідченням помилок на етапі підбору або відсутності дієвої системи адаптації [24]. Також оцінюється рівень укомплектованості штату — відношення фактичної чисельності працівників до планової потреби, що демонструє здатність рекрутерів своєчасно закривати вакансії.

2. Оцінка джерел залучення. Передбачає аналіз ефективності кожного каналу пошуку (job-сайти, соціальні мережі, рекомендації співробітників, центр зайнятості). Для цього розраховується показник Cost per Hire (Вартість найму) у

розрізі кожного джерела. Це дозволяє виявити канали, які поглинають бюджет, але дають низьку конверсію у найм, та перерозподілити ресурси на користь більш ефективних інструментів [25]. Наприклад, для ПМП «ВІС» важливо порівняти ефективність безкоштовних (рекомендації) та платних (реклама вакансій) каналів.

3. Опитування стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Цей етап спрямований на оцінку якісних аспектів рекрутингу. Він включає:

- Анкетування лінійних керівників (Hiring Managers): оцінка відповідності компетентності нових працівників заявленим вимогам (Satisfaction Score).

- Опитування нових працівників (New Hire Survey): оцінка якості процедури онбордингу (введення в посаду) та відповідності реальних умов праці обіцянкам на співбесіді.

- Вихідні інтерв'ю (Exit-interview): аналіз причин звільнення працівників, що дозволяє виявити системні проблеми в управлінні або умовах праці, які нівелюють зусилля рекрутерів.

4. Бенчмаркінг (порівняльний аналіз). Передбачає порівняння власних показників рекрутингу (середній термін закриття вакансії, рівень пропонованих заробітних плат, обсяг соціального пакету) із середньоринковими значеннями у регіоні (Хмельницька область) та галузі (поліграфія/торгівля). Це дозволяє визначити конкурентоспроможність ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) на локальному ринку праці.

Впровадження такого комплексного підходу на практиці вимагає чіткої структуризації діагностичних процедур. Важливо поєднати аналіз кількісних показників (метрики швидкості та вартості) з якісним дослідженням соціально-психологічних аспектів найму. Це дозволить не лише констатувати наявність проблем (наприклад, високу плинність), а й виявити їхні кореневі причини на різних рівнях управління — від недосконалості посадових інструкцій до помилок у комунікації. З метою систематизації процесу оцінювання для потреб досліджуваного підприємства розроблено узагальнений алгоритм аудиту, який інтегрує нормативний, процесний, соціальний та економічний вектори аналізу.

Узагальнений алгоритм проведення аудиту системи рекрутингу представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Алгоритм проведення аудиту системи рекрутингу на підприємстві

Етап аудиту	Об'єкт аналізу	Методи збору та обробки даних	Очікуваний результат (індикатори)
1. Нормативно-організаційний	Положення про підбір, посадові інструкції, профілі вакансій.	Аналіз внутрішньої документації, перевірка відповідності вимог ринку.	Виявлення застарілих вимог до кандидатів або відсутності стандартів.
2. Процесний (Кількісний)	Джерела залучення, воронка рекрутингу, інструменти відбору.	Аналіз статистики з баз даних (ATS або Excel), розрахунок метрик (Table 1.4).	Розрахунок конверсії воронки, визначення найефективніших каналів пошуку.
3. Соціально-психологічний	Задоволеність новачків та hiring-менеджерів, лояльність.	Анкетування, вхідні інтерв'ю, Exit-interview.	Оцінка якості найму (Quality of Hire) та індексу лояльності (cNPS).
4. Економічний	Бюджет на підбір, втрати від плинності, вартість закриття вакансії.	Фінансовий аналіз, бенчмаркінг зарплат.	Розрахунок ROI рекрутингу, виявлення резервів економії бюджету [27].

Джерело: розроблено автором на основі [8, 24]

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності рекрутингової діяльності еволюціонують від простих кількісних індикаторів до складної системи метрик, що враховують якість, вартість, швидкість та стратегічну відповідність персоналу. Використання збалансованої системи показників, зокрема аналізу воронки рекрутингу та якості найму, дозволяє перетворити рекрутинг з витратної функції на стратегічний актив підприємства, здатний забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретико-методичних засад управління рекрутингом дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах турбулентності економічного середовища та глобальної конкуренції за людський капітал процес залучення персоналу трансформувався зі стандартної адміністративної процедури у стратегічно важливу функцію менеджменту, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та ринкову вартість підприємства. Проведене дослідження засвідчило, що рекрутинг слід розглядати не як дискретний набір операцій з закриття вакансій, а як комплексну, безперервну бізнес-систему, інтегровану в загальну стратегію розвитку організації, яка виконує інформаційно-аналітичну, маркетингову, діагностичну та соціальну функції. Фундаментальною зміною, що визначає сучасну парадигму рекрутингу, є перехід від «ринку роботодавця» до «ринку кандидата», що змушує компанії відмовлятися від пасивних методів очікування відгуків на користь проактивних маркетингових стратегій. У цьому контексті ключовим інструментом боротьби за таланти стає бренд роботодавця (Employer Brand) та унікальна ціннісна пропозиція (EVP), які формують довгострокову привабливість компанії для цільової аудиторії та дозволяють залучати не лише активних пошукачів, а й пасивних кандидатів з високим потенціалом.

Вагомим чинником еволюції технологій пошуку та відбору персоналу визначено діджиталізацію, яка зумовила перехід до використання автоматизованих екосистем (ATS), інструментів штучного інтелекту, чат-ботів та технологій парсингу даних. Аналіз сучасного інструментарію показав, що ефективність рекрутингу сьогодні залежить від здатності HR-фахівців поєднувати цифрові методи сорсингу та скринінгу з глибокою психологічною діагностикою компетенцій та цінностей кандидатів (Soft Skills та Cultural Fit). Встановлено, що впровадження концепції управління талантами (Talent Management) зміщує фокус відбору з оцінки виключно професійних знань на виявлення потенціалу до навчання та адаптивності, що є критично важливим в умовах швидких

технологічних змін. Водночас доведено, що для вітчизняних підприємств актуальним залишається завдання збереження балансу між тотальною автоматизацією та «людським обличчям» рекрутингу (Human Touch), оскільки особистісна комунікація та емпатія залишаються вирішальними факторами прийняття рішень про працевлаштування.

Критично важливим аспектом ефективного управління рекрутингом є впровадження системи оцінювання на основі об'єктивних даних (Data Driven Recruiting). Обґрунтовано, що перехід від інтуїтивного управління до менеджменту на основі метрик дозволяє перетворити рекрутинг з витратної статті бюджету на інвестиційний проект з вимірюваною рентабельністю (ROI). Систематизація методичних підходів дозволила виділити комплекс ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють часові, вартісні та якісні параметри, серед яких стратегічне значення має інтегральний показник якості найму (Quality of Hire). Визначено, що найбільш дієвим інструментом діагностики процесу підбору є аналіз воронки рекрутингу, який дозволяє виявляти «вузькі місця» на кожному етапі взаємодії з кандидатом — від першого контакту до адаптації. Запропонований у роботі алгоритм HR-аудиту, що поєднує аналіз кадрової статистики, оцінку джерел залучення та дослідження задоволеності стейкхолдерів, створює необхідну методичну базу для проведення практичного аналізу системи рекрутингу на прикладі ПМП «ВІС» та розробки обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПМП «ВІС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПМП «ВІС»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи обрано ПМП «ВІС», яке є усталеним суб'єктом господарювання на регіональному ринку Хмельниччини. Підприємство розпочало свою діяльність у 1998 році, що свідчить про його життєздатність та вміння адаптуватися до кризових явищ в економіці. Юридична адреса підприємства: м. Хмельницький, вул. Свободи, 53.

Організаційно-правова форма — приватне підприємство, що згідно з класифікацією Г. В. Осовської забезпечує високу оперативність прийняття управлінських рішень та гнучкість у розподілі ресурсів [11]. Основним видом діяльності за КВЕД є виробництво паперових канцелярських виробів (17.23). Проте, аналіз господарського портфеля свідчить про глибоку диверсифікацію бізнесу, що охоплює чотири стратегічні напрями:

1. Виробничий сектор: виготовлення широкого асортименту паперової продукції (блокноти, зошити, альбоми), що забезпечує стабільний потік замовлень від освітніх закладів.
2. Поліграфічні послуги: надання повного циклу послуг друку (офсетний, цифровий, широкоформатний) для бізнес-клієнтів (рекламні матеріали, каталоги).
3. Рекламна діяльність: функціонування у форматі рекламної агенції повного циклу (від дизайну до розміщення зовнішньої реклами).
4. Торговельно-посередницька діяльність: неспеціалізована оптова торгівля, що дозволяє реалізовувати супутні товари без жорстких обмежень асортименту.

Така багатопрофільність дозволяє підприємству мінімізувати ризики: спад попиту в одному сегменті (наприклад, сезонне зниження в рекламі) компенсується стабільністю в іншому (канцелярія для держустанов).

Аналіз ринкового бізнес-середовища. Підприємство функціонує в умовах

жорсткої конкуренції. Ринок поліграфії Хмельницького регіону характеризується високим рівнем насиченості. За результатами моніторингу бізнес-середовища встановлено, що у місті діє розгалужена мережа конкурентів: 89 суб'єктів у сфері поліграфії, 35 компаній широкоформатного друку та 24 рекламні агенції. Основними прямими конкурентами є ТОВ «Тріада-М», «4 ФОРМАТ» та рекламна агенція «PRO», які мають схожий спектр послуг.

Конкурентною перевагою ПМП «ВІС» є здатність виконувати складні державні замовлення. Підприємство активно інтегроване в систему публічних закупівель ProZorro: за аналізований період воно взяло участь у 133 тендерах, здобувши перемогу у 99 з них (результативність понад 74%). Це свідчить про високу довіру до бренду та конкурентне ціноутворення.

Для стратегічної діагностики підприємства використано методику SWOT-аналізу, рекомендовану в роботах Г. В. Осовської [11], що дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні виклики (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз діяльності ПМП «ВІС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Універсальність: повний цикл послуг від ідеї до готового продукту. – Висока результативність у держзакупівлях (99 перемог). – Наявність власної виробничої бази (сучасне друкарське обладнання). – Тривала історія діяльності (з 1998 року) та сформована база клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока капіталомісткість: необхідність постійних інвестицій в оновлення обладнання. – Обмежена географія збуту (переважно локальний ринок області). – Залежність від коливань цін на імпортовану сировину (папір, фарби).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Цифровізація продуктів: впровадження QR-кодів, AR-технологій у поліграфію. – Розвиток B2B-партнерств та вихід на ринки сусідніх областей. – Впровадження екологічних стандартів виробництва (трендовий напрям). – Автоматизація процесів рекрутингу для залучення молоді. 	<ul style="list-style-type: none"> – Демпінг цін з боку нових гравців ринку та дрібних друкарень. – Відтік кваліфікованих кадрів за кордон або у ІТ-сферу. – Зміна споживчих уподобань: перехід клієнтів на digital-рекламу замість друкованої.

Результати SWOT-аналізу показують, що ключовим викликом для ПМП «ВІС» є збереження технологічного лідерства та кадрового потенціалу в умовах, коли ринок поступово переорієнтовується на цифрові носії.

Аналіз основних техніко-економічних показників. Оцінка ефективності господарської діяльності проводилась шляхом аналізу динаміки ключових показників за 2022–2024 роки. Методологічну основу розрахунків склали підходи до оцінки інтенсифікації виробництва, викладені в працях О. А. Грішної [3].

Таблиця 2.2 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПМП «ВІС» за 2022–2024 рр.

№ з/п	Показник	Од. вим.	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2023, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	3258,6	5586,3	5684,4	+1,8
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	2532,8	4538,7	4538,7	0,0
3	Валовий прибуток	тис. грн	725,8	1047,6	1145,7	+9,4
4	Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	10,1	52,4	52,4	0,0
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	20	20	17	-15,0
6	Продуктивність праці (річна)	тис. грн/ос.	162,9	279,3	334,4	+19,7
7	Фонд оплати праці	тис. грн	2160,0	2400,0	2244,0	-6,5
8	Середньомісячна заробітна плата	грн	9000	10000	11000	+10,0

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє виявити такі тенденції розвитку підприємства:

1. Масштабування бізнесу. У 2023 році відбувся різкий стрибок чистого доходу на 71,4% порівняно з 2022 роком, що пов'язано з відновленням ділової активності в регіоні та успішною реалізацією тендерних контрактів. У 2024 році темпи зростання стабілізувалися (+1,8%), що свідчить про закріплення на досягнутих позиціях.

2. Оптимізація кадрового ресурсу. Ключовою особливістю 2024 року стало скорочення персоналу на 15% (з 20 до 17 осіб). Це рішення, ймовірно, було продиктоване необхідністю оптимізації витрат. Однак, згідно з теорією економіки праці [3], такий крок виправданий лише за умови зростання продуктивності.

3. Зростання ефективності праці. Скорочення штату на фоні зростання доходу призвело до підвищення річної продуктивності праці на 19,7% (до 334,4 тис.

грн на одного працівника). Це підтверджує тезу про інтенсифікацію праці та ефективне використання наявного людського капіталу.

4. Мотиваційна політика. Підприємство дотримується стратегії підвищення матеріальної винагороди: середня зарплата зросла на 10% і склала 11 000 грн, що є інструментом утримання ключових фахівців в умовах кадрового дефіциту.

Оцінка фінансового стану. Фінансова стійкість є передумовою для інвестування в розвиток HR-бренду та впровадження нових технологій рекрутингу. Аналіз майнового стану показує зростання валюти балансу на 80% за три роки (до 1284,2 тис. грн). Позитивним сигналом є зростання частки необоротних активів до 20,9%, що свідчить про капітальні інвестиції в модернізацію обладнання. Водночас аналіз ліквідності виявляє певні ризики (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники фінансової стійкості та ліквідності ПМП «ВІС»

Показник	Економічний зміст	2022	2023	2024	Оцінка
Коефіцієнт автономії	Частка власного капіталу в активах	0,35	0,31	0,25	Зниження незалежності
Коефіцієнт покриття	Здатність погасити борги оборотними активами	1,35	1,22	1,06	Граничний рівень ризику
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Здатність негайно погасити борги грошима	0,22	0,16	0,06	Дефіцит грошових коштів
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Ефективність вкладень власників	4,06	15,96	16,06	Висока ефективність

Важливим аспектом, що впливає на організацію діяльності підприємства, є його багатопрофільність. ПМП «ВІС» одночасно працює у виробничому, торговому та сервісному секторах. Така диверсифікація, з одного боку, забезпечує фінансову стійкість, а з іншого — висуває підвищені вимоги до універсальності персоналу. В умовах обмеженого штату (17 осіб у 2024 році) працівники часто змушені поєднувати декілька функцій, що вимагає від рекрутингової системи пошуку кандидатів із широким набором компетенцій (T-shaped specialists).

Крім того, виявлена у процесі аналізу залежність від позикових коштів (частка залученого капіталу — 74,6%) та зниження абсолютної ліквідності до 0,06 свідчать про дефіцит вільних грошових ресурсів. Це накладає суттєві обмеження

на бюджет HR-департаменту: підприємство не має можливості конкурувати з великими гравцями ринку виключно рівнем заробітних плат або дорогими соціальними пакетами.

Окрім показників фінансового стану, критично важливим для оцінки ефективності бізнесу є аналіз прибутковості. Динаміка показників рентабельності відображає здатність менеджменту генерувати прибуток та ефективно використовувати наявні ресурси. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники прибутковості діяльності ПМП «ВІС»

№ з/п	Показник	Методика розрахунку	2022	2023	2024	Відхилення (+/-)
1	Рентабельність продукції (ROS)	Чистий прибуток / Дохід × 100%	0,31%	0,94%	0,92%	+0,61 п.п.
2	Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Активи × 100%	1,41%	4,96%	4,08%	+2,67 п.п.
3	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал × 100%	4,06%	15,96%	16,06%	+12,0 п.п.
4	Операційна рентабельність	Операційний прибуток / Дохід × 100%	0,38%	0,94%	0,92%	+0,54 п.п.

Аналіз таблиці 2.4 свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності. Рентабельність власного капіталу (ROE) зростає з 4,06% у 2022 році до 16,06% у 2024 році. Це означає, що кожна гривня, вкладена власниками у бізнес, генерує 16 копійок чистого прибутку, що є високим показником для малого підприємства. Водночас рентабельність продажів (ROS) залишається на рівні 0,92%, що вказує на роботу в умовах низької маржинальності та необхідність суворого контролю витрат.

Для розуміння можливостей бюджетування HR-процесів (витрат на пошук та найм) доцільно проаналізувати структуру операційних витрат підприємства. Це дозволить оцінити частку витрат на персонал у загальній собівартості.

Таблиця 2.5 - Структура операційних витрат ПМП «ВІС» за економічними елементами

Елемент витрат	2023 рік, тис. грн	Структура 2023, %	2024 рік, тис. грн	Структура 2024, %	Темп зміни суми, %
Матеріальні витрати	4538,7	52,7	4538,7	53,9	0,0
Витрати на оплату праці	2400,0	27,9	2244,0	26,6	-6,5
Відрахування на соц. заходи	528,0	6,1	493,7	5,9	-6,5
Амортизація	61,5	0,7	69,2	0,8	+12,5
Інші операційні витрати	1081,8	12,6	1081,8	12,8	0,0
Разом витрат	8610,0	100,0	8427,4	100,0	-2,1

Дані таблиці 2.5 демонструють, що ПМП «ВІС» є матеріаломістким виробництвом (частка матеріальних витрат сягає 53,9%). Витрати на персонал (зарплата + нарахування) складають суттєву частину бюджету — 32,5% (26,6% + 5,9%) у 2024 році. Скорочення фонду оплати праці на 6,5% у 2024 році на фоні стабільних інших витрат підтверджує курс керівництва на оптимізацію кадрового ресурсу. Це формує жорсткі рамки для рекрутингу: система підбору має забезпечувати найм високоефективних працівників, здатних виправдати витрати на їх утримання.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та динаміки руху персоналу ПМП «ВІС»

Кадровий потенціал підприємства є інтегральною характеристикою його спроможності реалізувати стратегічні цілі через ефективне використання людських ресурсів. В умовах сучасного ринкового середовища, в якому функціонує ПМП «ВІС», саме персонал виступає ключовим фактором конкурентоспроможності. Аналіз кадрового потенціалу передбачає не лише оцінку кількісних параметрів (чисельності працівників), але й глибоке дослідження якісних характеристик (освіта, вік, стаж, кваліфікація), динаміки руху кадрів, ефективності використання

робочого часу та продуктивності праці. Такий комплексний підхід дозволяє виявити приховані резерви підвищення ефективності діяльності та слабкі місця в системі управління персоналом.

Базовим етапом аналізу є оцінка динаміки чисельності працівників, оскільки цей показник безпосередньо впливає на формування фонду оплати праці, обсяги виробництва та загальну структуру витрат підприємства.

Динаміку середньооблікової чисельності персоналу ПМП «ВІС» за 2022–2024 роки відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПМП «ВІС» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту, %
Середньооблікова чисельність працівників, всього, осіб	20	20	17	-3	-15,0
Темп зростання (ланцюговий), %	–	100,0	85,0	x	x

Аналіз даних таблиці 2.6 засвідчує, що протягом 2022–2023 років чисельність персоналу залишалась стабільною на рівні 20 осіб. Це свідчить про те, що підприємство в цей період дотримувалося стратегії збереження кадрового ядра та підтримання стабільних обсягів діяльності. Однак у 2024 році відбулося суттєве скорочення персоналу на 3 особи, що становить 15% від загальної чисельності. Таке різке зменшення штату (темп зростання склав 85,0%) може бути наслідком двох різноспрямованих факторів: з одного боку – оптимізації бізнес-процесів та автоматизації виробництва, що дозволило зменшити потребу в живій праці, а з іншого – можливого скорочення окремих напрямів діяльності або реакції на економічні труднощі. З огляду на зростання фінансових показників (доходу), проаналізованих у попередньому розділі, можна зробити припущення, що скорочення має характер планової оптимізації ефективності.

Для глибшого розуміння якості трудових ресурсів необхідно проаналізувати структуру персоналу за соціально-демографічними ознаками. Статеву структуру персоналу відображає гендерний баланс на підприємстві, що впливає на соціально-

психологічний клімат та специфіку управління колективом.

Таблиця 2.7 - Динаміка статевої структури персоналу ПМП «ВІС»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна частки 2024/2022, п.п.
Всього працівників, осіб	20	20	17	–
– Жінки, осіб / %	8 / 40,0%	9 / 45,0%	8 / 47,1%	+7,1
– Чоловіки, осіб / %	12 / 60,0%	11 / 55,0%	9 / 52,9%	–7,1

Дані таблиці 2.7 демонструють стійку тенденцію до фемінізації кадрового складу. Якщо у 2022 році частка жінок становила 40,0%, то у 2024 році вона зросла до 47,1%. Відповідно, питома вага чоловіків знизилася з 60,0% до 52,9%. Скорочення загальної чисельності у 2024 році відбулося переважно за рахунок чоловічого персоналу (зменшення на 2 особи порівняно з 2023 роком). Така динаміка свідчить про поступове вирівнювання гендерного дисбалансу, що є позитивним явищем у контексті сучасних HR-стандартів та сприяє різноманітності підходів у прийнятті рішень. Водночас це може вказувати на зміну структури робочих місць на користь адміністративних або менш фізично навантажених посад, які частіше обіймають жінки.

Наступним важливим аспектом є вікова структура, яка характеризує потенціал підприємства, його здатність до інновацій та стабільність.

Таблиця 2.8 - Структура персоналу за віком на ПМП «ВІС»

Вікова група	2022 рік, %	2023 рік, %	2024 рік, %
до 30 років	20,0	25,0	23,5
31–45 років	40,0	35,0	35,3
46–55 років	25,0	25,0	23,5
старші 56 років	15,0	15,0	17,7

Аналіз вікової структури (табл. 2.8) показує, що колектив ПМП «ВІС» є доволі збалансованим. Найбільшу частку (35,3% у 2024 році) складають працівники віком 31–45 років – це так званий «золотий вік» професійної активності, коли фахівець вже має достатній досвід, але ще зберігає високу енергійність та здатність до навчання.

Позитивним сигналом є зростання частки молоді (до 30 років) з 20,0% у 2022 році до 23,5% у 2024 році. Це свідчить про те, що підприємство є привабливим для молодих фахівців і проводить політику оновлення кадрів, що є критично важливим для впровадження інновацій.

Водночас спостерігається зростання частки працівників передпенсійного та пенсійного віку (старші 56 років) до 17,7%. Це забезпечує збереження інституційної пам'яті та наставництво, однак вимагає від HR-служби планування кадрового резерву на заміщення цих посад у майбутньому. Середній вік працівників у 2024 році склав 40,1 року, що є оптимальним показником для виробничо-комерційного підприємства.

Стабільність трудового колективу та рівень лояльності персоналу найкраще характеризує структура за стажем роботи.

Таблиця 2.9 - Структура персоналу за стажем роботи

Стаж роботи	2022 рік, %	2023 рік, %	2024 рік, %
1–5 років	30,0	35,0	35,3
6–10 років	25,0	25,0	23,5
11–20 років	30,0	25,0	23,5
понад 20 років	15,0	15,0	17,7

З даних таблиці 2.9 видно, що найбільшу групу у 2024 році складають працівники зі стажем 1–5 років (35,3%). Зростання цієї частки з 30% у 2022 році свідчить про активізацію процесів найму в останні роки та оновлення штату. Водночас значна частка працівників (понад 40%) працює на підприємстві більше 10 років (сума груп 11–20 та понад 20 років), що є показником високої лояльності персоналу та наявності стабільного ядра колективу, відданого інтересам компанії.

Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу відображає категоріальна структура, яка показує співвідношення між управлінцями, фахівцями та робітниками.

Таблиця 2.10 - Категоріальна структура персоналу ПМП «ВІС» у 2024 році

Категорія	Чисельність, осіб	Частка, %
Керівники	2	11,8
Професіонали	2	11,8
Фахівці	3	17,6
Технічні службовці	2	11,8
Основні робітники	5	29,4
Допоміжні робітники	3	17,6

У 2024 році частка виробничого персоналу (основні та допоміжні робітники) склала 47,0%, що відповідає виробничому профілю підприємства. Частка керівників становить 11,8%, що є нормальним рівнем керованості для малого підприємства. Однак спостерігається скорочення чисельності професіоналів та фахівців порівняно з попередніми роками, що може створити ризики дефіциту експертизи в спеціалізованих напрямках діяльності.

Динаміка руху персоналу є найважливішим індикатором ефективності рекрутингової та мотиваційної політики підприємства. Висока інтенсивність руху кадрів, особливо непланованого, призводить до значних економічних втрат, пов'язаних з пошуком, наймом та навчанням нових співробітників, а також зі зниженням продуктивності праці в період адаптації.

Показники руху кадрів на ПМП «ВІС» за аналізований період представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Показники руху персоналу ПМП «ВІС» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Прийнято працівників, осіб	3	2	1
Вибуло працівників, всього, осіб	3	2	4
у т.ч. через плинність	2	2	3
Коефіцієнт обороту з прийняття, %	15,0	10,0	5,9
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	15,0	10,0	23,5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,0	10,0	17,6
Коефіцієнт сталості кадрів, %	85,0	90,0	76,5

Аналіз даних таблиці 2.11 виявляє тривожні тенденції у 2024 році.

По-перше, спостерігається різке зниження рекрутингової активності: коефіцієнт обороту з прийняття впав з 15,0% у 2022 році до критично низьких 5,9%

у 2024 році. Було найнято лише одну особу, що може свідчити про заморожування вакансій або неефективність каналів пошуку.

По-друге, зафіксовано суттєве зростання вибуття персоналу: коефіцієнт обороту зі звільнення досяг 23,5%.

По-третє, і це є найбільш критичним показником, коефіцієнт плинності кадрів зріс до 17,6% у 2024 році. Плинність кадрів включає звільнення за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Зростання цього показника майже вдвічі порівняно з попередніми роками (10,0%) свідчить про серйозні проблеми в системі утримання персоналу. З 4 звільнених осіб у 2024 році 3 звільнилися через плинність, тобто з причин, пов'язаних з незадоволеністю умовами праці, оплатою або кліматом у колективі.

Як наслідок, коефіцієнт сталості кадрів знизився з 90,0% у 2023 році до 76,5% у 2024 році. Це означає, що колектив втрачає свою стабільність, що негативно впливає на збереження корпоративних знань та командну взаємодію. Низька сталість кадрів також збільшує навантаження на HR-функцію, змушуючи витратити ресурси на постійний пошук заміни замість розвитку персоналу.

Ефективність використання трудового потенціалу також визначається повнотою використання робочого часу. Втрати робочого часу зменшують фактичний виробіток продукції та знижують ефективність витрат на оплату праці.

Таблиця 2.12 - Баланс робочого часу ПМП «ВІС»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Відпрацьовано людино-годин	38400	38000	32300
Загальна кількість невідпрацьованого часу, люд.-год.	2000	2600	3200
Частка невідпрацьованого часу, %	4,9	6,4	9,0

Дані таблиці 2.12 свідчать про погіршення дисципліни використання робочого часу. Загальний фонд відпрацьованого часу зменшився з 38400 до 32300 людино-годин, що частково пояснюється скороченням штату. Однак, частка невідпрацьованого часу у загальному фонді зросла з 4,9% до 9,0%.

Структура втрат часу показує, що основними причинами є відпустки без збереження заробітної плати (1800 люд.-год. у 2024 р.) та переведення на неповний

робочий день (1400 люд.-год.). Відсутність втрат через прогули та страйки є позитивним фактором, однак зростання вимушених адміністративних відпусток може свідчити про приховану неповну зайнятість або сезонні коливання завантаження. Це є резервом для підвищення ефективності: раціональніше планування завантаження персоналу могло б збільшити корисний фонд часу на 9%.

Якість трудового потенціалу визначається не лише стажем, а й рівнем освіти, кваліфікацією та здатністю до розвитку. Аналіз якісних характеристик персоналу ПМП «ВІС» показує позитивну динаміку інтелектуалізації праці.

Питома вага працівників з вищою освітою досягла 47,1% у 2024 році, зрівнявшись із часткою працівників із середньою спеціальною освітою. Лише 5,8% персоналу мають загальну середню освіту, що свідчить про високий освітній ценз на підприємстві.

Середній тарифний розряд робітників зріс з 4,2 у 2022 році до 4,6 у 2024 році, що підтверджує зростання професійної майстерності виробничого персоналу.

Також спостерігається активізація інноваційної діяльності: питома вага працівників, які займаються раціоналізаторством, зросла з 5,0% до 11,8%. Це вказує на високу залученість персоналу в процеси вдосконалення виробництва.

Рівень конфліктності на підприємстві є мінімальним: у 2024 році не зафіксовано жодної конфліктної ситуації (проти 2 випадків у 2022 році), що свідчить про сприятливий соціально-психологічний клімат.

Важливим інструментом підвищення якості персоналу є професійне навчання. Підприємство приділяє значну увагу розвитку кадрів.

Таблиця 2.13 – Показники професійного навчання на ПМП «ВІС»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Всього навчено, осіб	5	6	5
Частка навчених у заг. чисельності, %	25,0	30,0	29,4
Сума коштів на навчання, грн	25000	30000	32000

Щорічно близько 30% персоналу проходять різні форми навчання (підвищення кваліфікації, стажування, навчання суміжним професіям). Обсяг інвестицій у навчання зріс з 25000 грн до 32000 грн. Це стратегічно правильний

підхід, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін технологій та ринкових умов.

Ефективність навчання підтверджується зростанням кількості працівників, переведених на вищі посади (11,8% у 2024 році) та відсутністю звільнень за результатами атестації.

Кінцевим критерієм якості управління персоналом є ефективність його використання, яка виражається у показниках продуктивності праці, зарплатовіддачі та трудомісткості.

Таблиця 2.14 - Показники продуктивності та ефективності праці

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання 2024/2023, %
Середньорічна продуктивність праці (виробіток), тис. грн/особу	162,9	279,3	334,4	+19,7
Середньогодинна продуктивність робітника, грн/год	84,6	147,0	176,0	+19,7
Трудомісткість одиниці продукції, год.	1,25	1,18	1,12	-5,1
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн	0,52	0,47	0,45	-4,3

Дані таблиці 2.14 демонструють вражаюче зростання ефективності використання трудових ресурсів на ПМП «ВІС».

1. Зростання продуктивності. Середньорічний виробіток на одного працівника зріс більш ніж удвічі за три роки: з 162,9 тис. грн у 2022 році до 334,4 тис. грн у 2024 році. Лише за останній рік приріст склав 19,7%. Це свідчить про те, що скорочення чисельності персоналу було компенсовано інтенсифікацією праці та зростанням індивідуальної результативності.

2. Зниження витратомісткості. Трудомісткість одиниці продукції знизилася з 1,25 год. до 1,12 год., що вказує на вдосконалення технологічних процесів та організації праці. Зарплатомісткість (витрати на оплату праці у 1 грн продукції) зменшилася до 0,45 грн, що означає зниження питомих витрат на персонал у собівартості продукції.

3. Економічна ефективність інвестицій в персонал. Важливим індикатором є співвідношення темпів зростання заробітної плати та

продуктивності праці. У 2024 році це співвідношення склало 1 : 2,4. Це означає, що на кожен 1% зростання зарплати припадає 2,4% зростання продуктивності. Таке випереджаюче зростання продуктивності є основою для фінансової стійкості підприємства та створення фонду для подальшого підвищення оплати праці.

Окрім того, показник витрат на оплату праці на 1 грн доходу зменшився з 0,66 грн у 2022 році до 0,39 грн у 2024 році. Це свідчить про те, що ефективність віддачі від кожної гривні, інвестованої у персонал, суттєво зросла.

Проведений комплексний аналіз кадрового потенціалу та динаміки руху персоналу ПМП «ВІС» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Кадровий склад: підприємство володіє якісним людським капіталом. Персонал характеризується високим освітнім рівнем (47,1% з вищою освітою), збалансованою віковою структурою (ядро складають працівники 31–45 років) та зростаючою професійною майстерністю. Відбувається процес гендерного вирівнювання та омолодження колективу.

2. Ефективність: спостерігається висока динаміка продуктивності праці (+19,7% у 2024 році) на фоні зниження трудомісткості та зарплатомісткості продукції. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу є високоефективними.

3. Проблемні зони: головною загрозою є дестабілізація колективу у 2024 році. Різке зростання коефіцієнта плинності кадрів до 17,6% та падіння коефіцієнта сталості до 76,5% свідчать про кризу системи утримання. Зростання частки невідпрацьованого часу (9,0%) вказує на наявність організаційних проблем.

4. Виклики для рекрутингу: скорочення активності найму (коефіцієнт обороту з прийняття впав до 5,9%) в умовах зростаючої плинності створює ризик кадрового голоду. Перед системою рекрутингу постає завдання не просто заповнювати вакансії, а підбирати персонал, здатний до швидкої адаптації та довгострокової роботи, щоб зупинити тенденцію до зниження стабільності колективу. Таким чином, незважаючи на високі показники індивідуальної продуктивності, система управління персоналом ПМП «ВІС» потребує термінових заходів щодо стабілізації кадрового складу, зниження плинності та вдосконалення рекрутингової політики для забезпечення сталого розвитку підприємства.

2.3 Оцінка ефективності існуючої політики рекрутингу та адаптації персоналу ПМП «ВІС»

Рекрутингова політика є індикатором зрілості системи управління персоналом. Її ефективність визначається не лише кількістю закритих вакансій, а й якістю залученого людського капіталу та швидкістю його інтеграції у виробничі процеси. Враховуючи виявлені у попередньому підрозділі негативні тенденції (різке зростання плинності кадрів до 17,6% та зниження стабільності колективу у 2024 році), детальний діагностичний аналіз системи підбору набуває критичного значення для подальшого існування підприємства.

На ПМП «ВІС» функція рекрутингу історично не була виокремлена в окрему штатну одиницю. В умовах обмеженого штату (17–20 осіб) реалізація кадрової політики здійснюється за децентралізованою моделлю. Відповідальність за пошук та первинний відбір покладено на адміністративний персонал (бухгалтерія/офіс-менеджер) та безпосередньо на директора підприємства, який приймає фінальні рішення щодо найму.

Така організаційна модель має суттєві недоліки, які проявилися у 2024 році:

1. Відсутність системності: пошук ведеться ситуативно, лише при виникненні вакансії (реактивний підхід), без формування кадрового резерву на випередження.

2. Відволікання керівництва: лінійні керівники та директор витрачають значний час на перегляд нерелевантних резюме, що знижує ефективність їхньої основної діяльності.

3. Суб'єктивізм оцінки: відсутність професійного рекрутера призводить до того, що оцінка кандидатів базується на інтуїції, а не на чітких метриках компетенцій.

Таблиця 2.15 – Основні характеристики рекрутингової політики ПМП «ВІС» (2022–2024 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2023
Кількість новоприйнятих працівників, осіб	4	3	5	+2
Частка новоприйнятих у загальній чисельності, %	20,0	15,0	29,4	+14,4 п.п.
Частка вакансій, закритих через внутрішній резерв, %	25,0	33,3	20,0	-13,3 п.п.
Частка вакансій, закритих через зовнішній ринок, %	75,0	66,7	80,0	+13,3 п.п.
Середній термін закриття вакансії (Time to Fill), днів	18	15	22	+7
Частка працівників, які успішно пройшли адаптацію, %	75,0	83,3	60,0	-23,3 п.п.

Аналіз даних таблиці 2.15 дозволяє виявити низку негативних тенденцій у 2024 році:

1. Зниження ефективності внутрішнього рекрутингу. Частка вакансій, закритих за рахунок внутрішнього резерву, впала з 33,3% до 20,0%. Це змушує підприємство частіше звертатися до зовнішнього ринку (80% вакансій), що згідно з методикою О. М. Шубалого [6], призводить до зростання витрат часу та коштів на пошук.

2. Зростання тривалості пошуку. Середній термін закриття вакансії (Time to Fill) збільшився з 15 до 22 днів. Згідно з сучасними метриками [24], таке уповільнення може свідчити про неконкурентність пропозиції роботодавця (рівень зарплати, умови праці) або падіння активності на ринку праці регіону.

3. Критичне падіння якості адаптації. Найбільш тривожним сигналом є зниження частки працівників, які успішно пройшли адаптацію, до 60,0%. Тобто, майже кожен другий новий працівник звільняється протягом випробувального терміну. Це прямо корелює зі зростанням загальної плинності кадрів (табл. 2.11) і вказує на системні помилки при відборі або відсутність дієвої системи наставництва.

Для оптимізації рекрутингової стратегії важливо розуміти, які джерела дають найкращих кандидатів. На ПМП «ВІС» використовуються три основні канали:

Центр зайнятості, особисті рекомендації працівників (реферальний рекрутинг) та онлайн-оголошення на локальних ресурсах. Порівняльний аналіз ефективності цих каналів у 2024 році представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінка ефективності каналів рекрутингу ПМП «ВІС» у 2024 році

Джерело залучення персоналу	Частка у загальному наборі, %	Частка адаптованих працівників (Quality of Hire), %	Середній термін закриття вакансії, днів	Оцінка ефективності
Центр зайнятості	50,0	50,0	25	Низька
Особисті рекомендації працівників	25,0	100,0	10	Висока
Онлайн-оголошення (місцеві сайти)	25,0	50,0	18	Середня

Дані таблиці 2.16 наочно демонструють диспропорцію у використанні каналів:

- Підприємство найбільше покладається на Центр зайнятості (50% набору), проте цей канал є найменш ефективним: найдовший термін закриття (25 днів) та лише 50% успішної адаптації. Це свідчить про те, що кандидати з цього джерела часто мають низьку мотивацію.

- Найефективнішим інструментом є реферальний рекрутинг (рекомендації): 100% адаптації та закриття вакансії всього за 10 днів. Однак цей ресурс використовується недостатньо (лише 25% набору).

- Онлайн-канали використовуються пасивно (розміщення оголошень без просування бренду), що дає посередні результати.

Однією з причин низької адаптації є невідповідність якості кандидатів вимогам посад. Ю. І. Палеха зазначає, що професійна придатність визначається не лише освітою, а й наявністю специфічних компетенцій [8]. Аналіз відповідності кандидатів, що розглядалися на вакансії ПМП «ВІС» у 2024 році, наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Воронка якості кандидатів на ПМП «ВІС» (2024 р.)

Етап оцінки / Критерій	Кількість кандидатів	Частка від загальної кількості, %
1. Загальна кількість кандидатів (розглянути резюме)	12	100,0
2. Мають профільну освіту	9	75,0
3. Мають релевантний досвід роботи	7	58,3
4. Володіють необхідними компетенціями (Hard & Soft Skills)	6	50,0
5. Пройшли випробувальний термін (Final Hire)	4	33,3

Аналіз якісних характеристик потоку кандидатів дозволив ідентифікувати два ключові типи компетентнісних розривів (GAPS):

– Розрив «Освіта – Досвід» (Education-Experience Gap): спостерігається суттєва диспропорція між формальною кваліфікацією та практичною діяльністю. Попри те, що 75% претендентів мають дипломи про вищу освіту, релевантним досвідом роботи володіють лише 58,3%. Це вказує на недостатній рівень практичної підготовки випускників закладів освіти та їхню неготовність до швидкої інтеграції у виробничі процеси.

– Розрив «Досвід – Компетенції» (Experience-Competency Gap): встановлено, що наявність трудового стажу не гарантує професійної придатності. Серед досвідчених кандидатів лише 50% демонструють необхідний комплекс професійних (Hard Skills) та особистісних (Soft Skills) навичок. Така ситуація зумовлена специфікою ПМП «ВІС» як багатопрофільного підприємства, що висуває підвищені вимоги до універсальності та адаптивності персоналу.

– Фінальна конверсія 33,3%: з 12 розглянутих кандидатів лише 4 закріплюються на роботі. Це означає, що коефіцієнт корисної дії рекрутингу вкрай низький. Основна причина – відсутність чітких профілів посади (профілограм) та інструментів перевірки компетенцій на вході. Співбесіди проводяться неструктуровано, що підвищує ризик суб'єктивної помилки.

Падіння показника адаптації до 60% у 2024 році вимагає окремого аналізу. На ПМП «ВІС» відсутня формалізована програма онбордингу (введення в посаду). Процес адаптації відбувається стихійно за принципом "навчання в процесі роботи"

(learning by doing).

Основні проблеми адаптаційного періоду:

1. Інформаційний вакуум: Новачок не отримує Welcome Book або чітких інструкцій щодо процесів, що збільшує час входження в посаду.
2. Відсутність наставника: Через високу завантаженість досвідчених працівників (особливо після скорочення штату), новачкам приділяється недостатньо уваги.
3. Невідповідність очікувань: Часто обіцянки на співбесіді (щодо навантаження чи графіку) розходяться з реальністю, що викликає розчарування та швидке звільнення.

Узагальнюючи результати аналізу, проведено SWOT-діагностику існуючої рекрутингової політики (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – SWOT-аналіз діючої рекрутингової політики ПМП «ВІС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Висока ефективність реферального каналу (рекомендацій). – Наявність налагоджених зв'язків з Центром зайнятості. – Можливість кар'єрного росту (наявність внутрішнього резерву). 	<ul style="list-style-type: none"> – Низький рівень адаптації новачків (60%). – Відсутність автоматизації та сучасної бази кандидатів. – Пасивність у використанні соціальних мереж та job-сайтів. – Тривалий час закриття вакансій (22 дні).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження digital-інструментів пошуку (соцмережі, чат-боти). – Розвиток бренду роботодавця для залучення молоді. – Співпраця з профільними навчальними закладами Хмельницького. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання конкуренції за кадри з боку великих компаній. – Відтік кваліфікованих кадрів за кордон. – Зниження мотивації персоналу через високе навантаження.

SWOT-аналіз підтверджує, що існуюча модель рекрутингу вичерпала свій потенціал. Слабкі сторони (низька адаптація, відсутність автоматизації) в умовах зростаючих загроз (конкуренція, відтік кадрів) створюють ризики для стабільної роботи підприємства. Водночас, наявність можливостей цифровізації та розвитку бренду роботодавця створює підґрунтя для вдосконалення системи, що буде детально розглянуто у третьому розділі.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу системи рекрутингу та ефективності діяльності ПМП «ВІС» зроблено такі висновки:

Оцінка організаційно-економічного стану. Встановлено, що ПМП «ВІС» є стійким багатопрофільним підприємством, яке успішно функціонує на ринку поліграфії та торгівлі з 1998 року. Конкурентною перевагою компанії є диверсифікація діяльності та висока результативність у сфері державних закупівель (99 перемог у тендерах). Фінансовий аналіз засвідчив позитивну динаміку: у 2024 році чистий дохід сягнув 5684,4 тис. грн, а рентабельність власного капіталу (ROE) досягла високого рівня 16,06%. Водночас виявлено критично низьку абсолютну ліквідність (0,06) та високу залежність від позикового капіталу (74,6%). Це формує жорсткі бюджетні обмеження для HR-стратегії: система рекрутингу має бути економічно ефективною та не вимагати значних капіталовкладень.

Діагностика кадрового потенціалу. Аналіз показав, що підприємство володіє якісним людським капіталом: 47,1% працівників мають вищу освіту, спостерігається збалансована вікова структура та гендерне вирівнювання. У 2024 році відбулася інтенсифікація праці: на фоні скорочення штату на 15% (до 17 осіб) продуктивність праці зросла на 19,7%, що свідчить про високе навантаження на персонал. Однак, ключовою загрозою кадрової безпеки стало різке зростання плинності кадрів до 17,6% та зниження коефіцієнта сталості персоналу до 76,5%. Це свідчить про кризу системи утримання та ризик втрати ключових компетенцій.

Оцінка ефективності рекрутингової політики. Визначено, що існуюча децентралізована модель рекрутингу (без HR-фахівця) вичерпала свій потенціал. У 2024 році зафіксовано погіршення ключових метрик: середній термін закриття вакансії зріс до 22 днів, а частка вакансій, закритих внутрішнім резервом, впала до 20,0%. Критичною проблемою є низька якість найму: показник успішної адаптації знизився до 60,0%, тобто 40% нових працівників звільняються протягом

випробувального терміну. Це призводить до прямих фінансових втрат та операційних збоїв.

Аналіз каналів залучення. Виявлено структурний дисбаланс у використанні джерел пошуку. Підприємство надмірно покладається на Центр зайнятості (50% набору), який демонструє найнижчу ефективність (50% адаптації). Водночас, найбільш результативний канал — особисті рекомендації (100% адаптації, закриття за 10 днів) — забезпечує лише чверть наймів через відсутність формалізованої реферальної програми. Сучасні цифрові канали (соціальні мережі, професійні спільноти) використовуються пасивно, що обмежує доступ до молодих талантів.

Ідентифікація якісних розривів (Gaps). Аналіз «воронки відбору» показав, що лише 33,3% кандидатів успішно проходять всі етапи відсіву. Виявлено суттєвий розрив між формальною освітою та реальними компетенціями кандидатів (Skills Gap): 75% претендентів мають диплом, але лише половина володіє необхідними навичками. Ситуація ускладнюється відсутністю на підприємстві чітких профілів посад та програми онбордингу, що робить процес адаптації стихійним і малоефективним.

ПМП «ВІС» перебуває у стані «ножиць ефективності»: високі фінансові результати досягаються ціною надмірної інтенсифікації праці на фоні зростаючої плинності кадрів. Поточна система рекрутингу працює в режимі «гасіння пожеж», не забезпечуючи підприємство лояльними та компетентними працівниками. Для забезпечення сталого розвитку необхідна докорінна трансформація підходів до залучення персоналу: перехід від пасивного розміщення вакансій до активного брендингу роботодавця, цифровізації пошуку та впровадження системної адаптації. Розробка цих заходів є завданням наступного розділу.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОМ НА ПМП «ВІС»

3.1 Формування стратегії брендингу ПМП «ВІС» для залучення талантів

В умовах турбулентності національної економіки та загострення конкуренції на ринку праці, яку дослідники С. Бічлер та С. Вудворд класифікують як «війну за таланти» (War for Talent) [18], традиційні адміністративні методи пошуку персоналу втрачають свою ефективність. Проведений у другому розділі аналіз господарської діяльності та кадрового потенціалу ПМП «ВІС» засвідчив наявність критичних диспропорцій: підприємство демонструє високу фінансову стійкість та зростання прибутковості (ROE 16,06%), однак стикається з різким зростанням плинності кадрів (17,6%) та зниженням якості вхідного потоку кандидатів.

Існуюча на підприємстві реактивна модель рекрутингу, що базується на ситуативному закритті вакансій через Центр зайнятості, не відповідає сучасним вимогам. Як зазначає М. Армстронг, стратегічне управління людськими ресурсами вимагає інтеграції HR-політики з бізнес-цілями компанії [5]. Для ПМП «ВІС» це означає необхідність переходу від функції «відділу кадрів» до маркетингової концепції управління персоналом, ядром якої є бренд роботодавця (Employer Brand). Згідно з підходом М. Д. Ведернікова, рекрутинг у сучасному світі є бізнес-процесом, який включає потужну маркетингову складову [7]. Кандидат розглядається як клієнт, якому необхідно «продати» вакансію та компанію. В умовах, коли ПМП «ВІС» не може конкурувати з великими національними корпораціями виключно рівнем заробітної плати (через обмежену ліквідність), сильний бренд стає ключовим нематеріальним активом.

А. М. Колот наголошує, що сучасний менеджмент персоналу базується на визнанні людини найвищою цінністю фірми [2]. Відповідно, стратегія брендингу ПМП «ВІС» має транслювати цей принцип, створюючи імідж надійного, соціально відповідального роботодавця, який дбає про розвиток своїх співробітників. Це дозволить залучати так званих «пасивних кандидатів» — висококваліфікованих

фахівців, які не шукають роботу активно, але готові розглянути пропозицію від компанії з гарною репутацією [19].

Центральним елементом стратегії брендингу є формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP – Employee Value Proposition).

Для ПМП «ВІС» розробка EVP базувалася на результатах SWOT-аналізу (п. 2.1) та виявленні конкурентних переваг, які часто залишаються «в тіні». Пропонується трансформувати сприйняття компанії з «однієї з багатьох друкарень» у «стабільну платформу для професійного розвитку».

Структуру розробленої EVP для ПМП «ВІС» з урахуванням потреб різних поколінь працівників (згідно з теорією поколінь, на яку посилаються В. М. Данюк та В. М. Петюх [1]) наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Матриця ціннісної пропозиції (EVP) для ПМП «ВІС»

Компонент EVP	Проблемне поле (Current State)	Цільова аудиторія 1: «Молодь» (Покоління Z)	Цільова аудиторія 2: «Професіонали» (Покоління X/Y)
Репутація та Стабільність	Маловідомий локальний бренд.	Меседж: «Твій успішний старт». ПМП «ВІС» — це школа бізнесу, де ти зрозумієш, як працює реальне виробництво.	Меседж: «Надійність перевірена часом». 25 років на ринку, 99 перемог у держтендерах. Ми працюємо стабільно навіть у кризи.
Зміст роботи (Work Content)	Рутинна робота, висока інтенсивність.	Меседж: «Мультизадачність». Отримай досвід у трьох сферах: друк, реклама, торгівля. Ідеально для резюме.	Меседж: «Професійна самореалізація». Робота зі складним обладнанням, цікаві проекти, відсутність бюрократії.
Розвиток та Навчання	Відсутність системи онбордингу.	Меседж: «Ми навчимо». Не вимагаємо досвіду, надаємо наставника. Інвестуємо в навчання (згідно з п. 2.2).	Меседж: «Кар'єрний ліфт». Можливість рости від друкаря до начальника виробництва (внутрішній резерв).
Винагорода (Total Rewards)	Середньоринкова зарплата.	Меседж: «Прозорість». Офіційне оформлення, можливість підробітку та бонусів за інтенсивність.	Меседж: «Соціальні гарантії». Повна сплата податків (стаж), оплачувані відпустки та лікарняні (згідно з КЗпП [13]).
Культура (Culture)	Авторитарний стиль, роз'єднаність.	Меседж: «Команда». Молодий колектив, корпоративні заходи, відсутність дрес-коду в офісі.	Меседж: «Повага». Людське ставлення керівництва, взаємодопомога, комфортні умови праці.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 20]

Ефективний зовнішній брендинг неможливий без внутрішнього, оскільки, як слушно зазначає О. А. Грішнова, лояльність персоналу є основою кадрової безпеки підприємства [3]. В умовах ПМП «ВІС», де плинність кадрів сягнула критичних 17,6%, а коефіцієнт сталості знизився до 76,5%, очевидним є те, що існуючі працівники не відчують емоційного зв'язку з компанією і не виступають «адвокатами бренду». Для вирішення цієї проблеми та зміцнення внутрішнього іміджу роботодавця пропонується впровадити систему внутрішніх комунікацій, що базується на трьох елементах: інформаційна прозорість, візуалізація досягнень та регулярний зворотний зв'язок.

1. Побудова системи внутрішніх комунікацій. На підприємстві існує проблема «інформаційного вакууму»: працівники виробництва часто не знають про успіхи комерційного відділу, і навпаки. Л. Г. Мельник наголошує, що відчуття причетності до спільного успіху є потужним мотиватором [9].

Для об'єднання колективу пропонується створити єдиний цифровий простір — корпоративний канал «VIS Team» у месенджері (Telegram або Viber), який буде виконувати функцію оперативного інформування та нематеріальної мотивації. Щоб канал був дієвим, а не перетворився на «дошку оголошень», розроблено матрицю комунікацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця внутрішніх комунікацій ПМП «ВІС» (Контент-план)

Рубрика	Частота	Зміст повідомлення	Мета впливу
«Наші перемоги»	Ситуативно	Повідомлення про виграні тендери (наприклад, «Виграли замовлення на 1 млн грн!»), виконання місячного плану, нових великих клієнтів.	Формування гордості за компанію, відчуття стабільності.
«Кращі з кращих»	Щомісяця	Публікація фото кращого працівника місяця з коротким описом його досягнень (кількість надрукованої продукції, відсутність браку).	Нематеріальна мотивація, визнання заслуг [14].
«Знай наших»	До дат	Привітання з днями народження, річницями роботи в компанії (1 рік, 5 років).	Підвищення лояльності, створення родинної атмосфери.
«Є ідея!»	Постійно	Можливість для працівників подавати пропозиції щодо покращення роботи.	Залучення персоналу до управління змінами.
«Важливо знати»	Ситуативно	Зміни в графіку роботи, нові правила охорони праці, анонси виплати премій.	Усунення чуток та дезінформації.

Джерело: розроблено автором

2. Візуалізація досягнень (Gamification). Для виробничого персоналу, який не завжди користується смартфонами під час зміни, важливою є візуальна фіксація успіхів безпосередньо на робочому місці. Це відповідає принципам нематеріальної мотивації, описаним В. М. Гриньовою, яка вказує на важливість публічного визнання професійної майстерності [14].

Пропонується встановити в цеху та офісі інформаційний стенд «Пульс ПМП «ВІС», який складатиметься з трьох блоків:

1. «План/Факт»: графіки виконання виробничого плану (оновлюється щотижня). Це вмикає спортивний інтерес та колективну відповідальність.

2. «Чемпіони якості»: Фото працівників, які допустили найменше браку або показали найвищу продуктивність.

3. «Нові обличчя»: Фото та коротка інформація про нових співробітників (ім'я, посада, хобі) для полегшення їх соціалізації.

3. Система зворотного зв'язку (eNPS).

Щоб запобігти звільненням, необхідно виявляти незадоволеність працівників до того, як вони напишуть заяву. Для цього пропонується впровадити регулярне вимірювання індексу лояльності персоналу — eNPS (Employee Net Promoter Score).

Методика: Раз на квартал проводиться анонімне опитування з одним ключовим питанням: «З якою ймовірністю ви порекомендуєте роботу в ПМП «ВІС» своїм друзям?» (шкала від 0 до 10).

Аналіз вакансій ПМП «ВІС» показав їхню сухість та бюрократичність, що характерно для застарілих підходів до управління персоналом [11]. Для залучення талантів необхідно змінити тональність комунікації (Tone of Voice).

Пропонується використовувати модель AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) при написанні текстів вакансій, адаптуючи їх під виділені цільові аудиторії.

Приклад трансформації опису вакансії (Менеджер з продажу):

Стандартний підхід (як є зараз): «Вимоги: вік 20-30 років, досвід роботи, знання ПК. Обов'язки: прийом замовлень, виписка накладних. З/п за результатами співбесіди».

Брендовий підхід (як пропонується):

Заголовок (Attention): «Шукаємо амбітного менеджера в команду лідера поліграфії Хмельниччини!»

Інтерес (Interest): «ПМП «ВІС» — це 25 років стабільності та 99 виграних державних тендерів. Ми створюємо продукт, яким користується все місто».

Бажання (Desire): «Що ми пропонуємо: Навчання за рахунок компанії (ми віримо в твій потенціал, навіть без досвіду [Gap Освіта-Досвід]); Зарплата: ставка 11 000 грн + % від продажу (твої доходи не обмежені); Офіційне працевлаштування з першого дня (згідно КЗпП України [13])».

Дія (Action): «Хочеш стати частиною нашої команди? Надсилай резюме у Viber або телефонуй прямо зараз!»

Такий підхід враховує рекомендації М. Д. Ведернікова щодо використання маркетингових інструментів у рекрутингу [12] та дозволяє виділитися серед сотень однотипних оголошень конкурентів.

Візуалізація бренду та контент-стратегія. В епоху діджиталізації, про яку пишуть М. Руденко та Д. Лакутін [17], візуальний контент має вирішальне значення. ПМП «ВІС», як поліграфічне підприємство, має унікальну перевагу — можливість створювати якісний візуальний продукт власними силами.

Пропонується реалізувати проект «Обличчя ПМП «ВІС»:

1. Професійна фотосесія. Відмовитися від використання стокових зображень «успішних людей в костюмах». Зробити якісні фото реальних працівників за роботою: друкаря біля верстата, дизайнера за комп'ютером, менеджера з клієнтом. Згідно з дослідженнями [30], реальні фото підвищують довіру до вакансії на 35%.

2. Відео-екскурсія. Створення короткого відеоролика (до 60 сек) «Один день з життя ПМП «ВІС», який демонструє сучасне обладнання, чистий офіс та дружню атмосферу. Це критично важливо для залучення молоді, яка споживає контент через Instagram та TikTok.

Стратегія взаємодії з навчальними закладами. Для вирішення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів та закриття розриву «Освіта – Досвід», виявленого у п. 2.3, ПМП «ВІС» необхідно перейти до стратегії раннього рекрутингу. О. М.

Шубалий наголошує на важливості співпраці бізнесу та освіти [6].

Для системного вирішення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів та закриття виявленого у п. 2.3 розриву «Освіта – Досвід» (коли 75% кандидатів мають диплом, але не мають навичок), ПМП «ВІС» необхідно перейти до стратегії раннього рекрутингу. О. М. Шубалий наголошує, що інтеграція бізнесу та освіти є найефективнішим шляхом формування якісного кадрового резерву [6].

Пропонується започаткувати партнерську програму «VIS-Start», спрямовану на залучення талановитої молоді ще на етапі навчання.

1. Вибір партнерів та форматів співпраці.

Враховуючи багатoproфільність ПМП «ВІС» (виробництво, торгівля, реклама), визначено пріоритетні заклади освіти м. Хмельницького для співпраці:

- Хмельницький національний університет (ХНУ): кафедри HR, маркетингу (для офісного та управлінського персоналу).
- Хмельницький політехнічний фаховий коледж: технічні спеціальності (для виробничого персоналу, операторів обладнання, механіків).

Пропонована модель співпраці базується на трьох рівнях взаємодії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Рівні співпраці ПМП «ВІС» з навчальними закладами

Рівень взаємодії	Формат	Зміст діяльності	Мета для ПМП «ВІС»
I. Ознайомчий	Екскурсії «Open VIS Day»	Проведення днів відкритих дверей на виробництві для студентів 2–3 курсів.	Формування бренду роботодавця, руйнування стереотипів про «рутинну роботу в друкарні».
II. Практичний	Виробнича практика	Проходження обов'язкової практики студентами 3–4 курсів на базі підприємства.	Оцінка компетенцій студентів у реальних умовах без зобов'язань щодо найму.
III. Партнерський	Дуальна освіта	Поєднання навчання та роботи: 3 дні в університеті, 2 дні оплачуваної роботи на ПМП «ВІС».	Підготовка готового фахівця «під себе», який після отримання диплома залишається в штаті.

2. Алгоритм та механізм реалізації стратегії.

Імплементация запропонованої стратегії взаємодії з закладами вищої та фахової передвищої освіти характеризується низькою капіталомісткістю, проте вимагає системних організаційно-управлінських зусиль. Процес залучення

молодих фахівців доцільно структурувати за таким алгоритмом:

1. Етап 1. Попередня селекція (Pre-selection). Здійснюється через проактивну комунікацію представників підприємства (директора або наставника) зі студентською аудиторією. Інструментами відбору виступають відвідування захистів кваліфікаційних робіт та проведення презентаційних заходів у навчальних закладах, що дозволяє ідентифікувати 3–5 найбільш мотивованих кандидатів.

2. Етап 2. Діагностичний період (Trial Period). Передбачає проходження студентом короткострокової виробничої практики (2 тижні). Метою цього етапу є перевірка здатності кандидата виконувати базові операції під супервізією наставника. Ключовим завданням є емпірична оцінка м'яких навичок (Soft Skills) — дисциплінованості, адаптивності, комунікабельності, верифікація яких є неможливою виключно на основі аналізу документів про освіту.

3. Етап 3. Оцінювання та формалізація відносин (Review & Offer). За результатами практики наставник заповнює стандартизований чек-лист оцінки компетенцій. У разі отримання високого рейтингу кандидату пропонується перехід на форму дуальної освіти або надається гарантійний лист про працевлаштування (Job Offer) після завершення навчання.

3. Прогнозована ефективність та стратегічні наслідки

Впровадження моделі раннього рекрутингу забезпечить ПМП «ВІС» синергетичний ефект, який проявляється у таких напрямках:

1. Зміцнення бренду роботодавця (Employer Branding). Використання цифрової активності студентів сприятиме органічному просуванню бренду. Поширення контенту про проходження практики на сучасному виробництві у соціальних мережах підвищить впізнаваність ПМП «ВІС» серед молодіжної аудиторії регіону, формуючи імідж прогресивної компанії.

2. Мінімізація залежності від зовнішнього ринку праці. Формування власного кадрового резерву дозволить оперативно закривати вакансії початкового рівня (молодший менеджер, помічник друкаря) за рахунок підготовлених випускників. Це дозволить нівелювати ризики тривалого простою робочих місць та суттєво оптимізувати трансакційні витрати на зовнішній рекрутинг.

3. Забезпечення ціннісної відповідності (Cultural Fit). Кандидати, які пройшли етап практики, вже інтегровані в корпоративну культуру та ознайомлені зі специфікою виробничих процесів. Це мінімізує ризик звільнення через «невиправдані очікування», який є характерним для найму зовнішніх кандидатів, та сприяє зниженню рівня плинності кадрів у довгостроковій перспективі.

4. Економічна ефективність. Залучення молодих фахівців є економічно доцільним з огляду на співвідношення витрат на оплату праці та потенціалу продуктивності. Інвестування різниці у фондї оплати праці (порівняно з досвідченими фахівцями) у професійне навчання дозволяє отримати лояльного та висококваліфікованого працівника з меншими сукупними витратами.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інституціоналізація співпраці з навчальними закладами є стратегічною інвестицією, яка трансформує кадрову політику ПМП «ВІС» з моделі «споживання ресурсів ринку» в модель «генерації власного кадрового потенціалу». Реалізація цієї стратегії створить необхідне підґрунтя для подальших кроків з удосконалення системи управління персоналом, зокрема діджиталізації каналів пошуку та оптимізації процесів адаптації.

3.2 Впровадження digital-інструментів та автоматизації у процеси пошуку та відбору на ПМП «ВІС»

Результати діагностичного аналізу рекрутингової діяльності ПМП «ВІС», проведеного у другому розділі, засвідчили критичну неефективність традиційних адміністративних підходів до залучення персоналу. Зростання середнього терміну закриття вакансії до 22 днів та низький коефіцієнт конверсії кандидатів у постійні працівники (33,3%) вказують на те, що існуюча система не справляється з викликами сучасного ринку праці. В умовах обмеженого кадрового ресурсу (відсутність штатного HR-менеджера) та необхідності економії бюджету, подальше

використання ручних методів обробки резюме та пасивного очікування відгуків є стратегічно невиправданим.

Як зазначають М. Д. Ведерніков та Л. В. Волянська-Савчук, сучасна трансформація сфери HR-технологій вимагає переходу від інтуїтивного підбору до алгоритмізованих процесів з використанням digital-інструментів, які дозволяють нівелювати суб'єктивізм та прискорити комунікацію [12]. Для ПМП «ВІС» пропонується впровадити комплексну систему цифрового рекрутингу, яка охоплює три етапи: таргетований пошук (Sourcing), автоматизований скринінг (Screening) та стандартизований відбір (Selection).

Нами пропонується сегментувати канали пошуку залежно від профілю вакансії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Матриця digital-каналів пошуку персоналу для ПМП «ВІС»

Категорія персоналу	Пріоритетний Digital-канал	Формат контенту та механіка взаємодії	Очікуваний результат
Виробничий персонал (друкарі, палітурники, різноробочі)	Viber-спільноти («Робота Хмельницький», локальні чати районів), Facebook-групи.	Короткі текстові оголошення з акцентом на матеріальні стимули: «Зарплата на руки», «Графік роботи», реальні фото цеху. Використання механіки репостів.	Охоплення вікової аудиторії (35+), яка не користується сайтами пошуку роботи, але є активною у Viber-спільнотах.
Адміністративний персонал (менеджери, бухгалтери)	Telegram-канали («Хмельницький Job»), LinkedIn, Facebook.	Відео-візитівка офісу, посилання на сайт компанії, опис кар'єрних перспектив та стабільності (99 перемог у тендерах).	Залучення фахівців з розвиненими цифровими навичками.
Молоді фахівці / Стажери (дизайнери, помічники)	Instagram (Stories/Reels), TikTok.	Динамічний відеоконтент, візуалізація робочого процесу, сторітелінг («Один день з життя...»). Таргетинг на геолокацію студентів ХНУ.	Формування іміджу сучасного роботодавця серед молоді, подолання стереотипів про «стару друкарню».

Джерело: розроблено автором на основі [12, 17]

Автоматизація первинного відбору (Pre-screening). Однією з ключових

проблем, виявлених під час аналізу «воронки рекрутингу» (п. 2.3), є значна кількість нерелевантних кандидатів, на комунікацію з якими керівництво витрачає до 30% робочого часу.

Для оптимізації часових витрат пропонується впровадити технологію автоматизованого пре-скрінінгу.

Інструментарій: Google Forms або конструктори чат-ботів у Telegram (SendPulse, SmartSender).

Алгоритм реалізації:

1. У тексті вакансії замість електронної пошти вказується посилання (або QR-код) на анкету.
2. Кандидат проходить через серію Knock-out questions (відсікаючих запитань), які дозволяють миттєво визначити відповідність формальним вимогам.
3. Система автоматично сортує відповіді, виділяючи лише тих кандидатів, хто відповідає базовим критеріям.

Такий підхід дозволяє автоматично відфільтрувати кандидатів, які не відповідають технічним вимогам або мають завищені зарплатні очікування, ще до моменту телефонного дзвінка, що відповідає принципам ощадливого виробництва (Lean Management) в HR.

Систематизація бази кандидатів (Simple ATS). ПМП «ВІС» не веде централізованої бази кандидатів, що унеможлиблює формування кадрового резерву та повторний контакт з перспективними пошукачами. Придбання професійної ATS (Applicant Tracking System) є фінансово обтяжливим для малого бізнесу. Тому пропонується використовувати інструмент Trello для візуалізації воронки рекрутингу.

Для систематизації роботи з кандидатами на ПМП «ВІС» пропонується використовувати візуальну систему управління потоками (Kanban). Реалізація цього підходу на платформі Trello дозволяє створити просту, безкоштовну та ефективну ATS (Applicant Tracking System), адаптовану під потреби малого підприємства.

Логіка руху кандидата по дошці відображає етапи «воронки рекрутингу».

Кожен кандидат представлений окремою «Карткою» (Card), яка переміщується між «Списками» (Columns) зліва направо по мірі проходження етапів відбору.

Функціонально-логічна структура запропонованої системи управління рекрутингом на базі Trello передбачає таку етапність:

1. Етап «Вхідний потік» (Inbound). Цей модуль виконує функцію агрегатора вхідних даних.

– Джерело даних: наповнення здійснюється шляхом автоматизованої інтеграції з Google Forms або ручного введення адміністратором.

– Інформаційний профіль: картка кандидата містить персональні дані, контактну інформацію, посилання на цифрові профілі (резюме, соціальні мережі) та результати первинного анкетування (відповіді на Knock-out questions).

– Управлінське рішення: здійснюється первинна фільтрація на основі формальних критеріїв. Нерелевантні анкети переміщуються в архів, валідні — трансферуються на етап скринінгу.

2. Етап «Первинний скринінг» (Phone Screen). Передбачає проведення телефонного аудит-інтерв'ю для уточнення базових параметрів.

– Мета: верифікація адекватності кандидата, оцінка комунікативних навичок та підтвердження актуальності пошуку роботи.

– Інструментарій: результати комунікації (зарплатні очікування, можливі терміни виходу на роботу, психоемоційний стан) фіксуються у коментарях до картки.

– Категоризація: застосовується система кольорового маркування (Labels) для пріоритизації: «зелений» — пріоритетний кандидат; «жовтий» — потребує додаткової перевірки; «червоний» — відмова.

3. Етап «Інтерв'ю та оцінювання» (Interview). Ключовий етап глибинної діагностики професійних та особистісних компетенцій у форматі очної зустрічі.

– Підготовка: до картки інтегрується Scorecard (Карта оцінки) для фіксації результатів інтерв'ю.

– Логістика: встановлюються часові дедлайни для автоматизації нагадувань.

– Регламент етапу: передбачає роздруківку резюме, підготовку тестових завдань, проведення ознайомчої екскурсії виробництвом (для робітничих спеціальностей) та заповнення карти оцінки за результатами співбесіди.

4. Етап «Пропозиція та верифікація» (Offer & Security). Етап прийняття остаточного управлінського рішення щодо фіналістів (short-list). Процедура може включати перевірку рекомендацій (reference check) з попередніх місць роботи. В інформаційну картку вносяться умови оферу (узгоджений рівень винагороди, дата початку роботи). Картка перебуває у цьому статусі до моменту акцептування пропозиції кандидатом.

5. Етап «Кадровий резерв» (Talent Pool). Розглядається як стратегічний актив для оптимізації майбутніх витрат на рекрутинг. До цієї категорії відносяться кандидати з високим рейтингом, які не отримали пропозицію через відсутність вакансій, або фахівці, які відмовилися від оферу з об'єктивних причин, зберігши лояльність до компанії. Обов'язковою умовою є тегування карток за професійними ознаками, що дозволяє при відкритті нових вакансій оперативно закривати позиції за рахунок внутрішньої бази без залучення зовнішніх ресурсів.

Впровадження такої структури дозволяє візуалізувати процес найму, уникнути втрати контактів та накопичувати базу даних для аналітики ефективності рекрутингу (наприклад, для автоматичного розрахунку конверсії воронки).

Аналіз якості найму показав, що лише 33% кандидатів успішно проходять випробувальний термін. Це свідчить про високий рівень суб'єктивізму під час прийняття рішень. О. М. Шубалий наголошує, що професійний відбір має базуватися на чітких критеріях оцінки психологічних і професійних якостей працівника [6].

Для об'єктивізації процесу відбору пропонується впровадити метод структурованого інтерв'ю за компетенціями з використанням Карти оцінки (Scorecard). Це документ, де напроти кожної ключової компетенції прописані індикатори поведінки та шкала оцінювання.

Приклад розробленої Карти оцінки для ключової вакансії ПМП «ВІС» наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Фрагмент Карти оцінки кандидата (Scorecard) для посади «Менеджер по роботі з клієнтами»

Ключова компетенція	Питання за методом STAR (Situation, Task, Action, Result)	Позитивні індикатори (Оцінка 4-5 балів)	Негативні індикатори (Оцінка 1-2 бали)	Оцінка
Клієнтоорієнтованість	«Опишіть ситуацію, коли клієнт був критично незадоволений замовленням. Як Ви вирішили конфлікт?»	Пропонує конструктивні варіанти рішення, бере відповідальність на себе, зберігає емоційну рівновагу.	Звинувачує виробництво або колег, сперечається з клієнтом, ігнорує проблему.	[]
Результативність	«Яким своїм професійним досягненням за останній рік Ви пишаєтесь найбільше?»	Називає конкретні цифри (приріст продажів, кількість нових клієнтів), оперує фактами.	Використовує загальні фрази («вчасно приходив», «добре працював», «старався»).	[]
Здатність до навчання (Learning Agility)	«Яку нову навичку або програму Ви опанували за останні 6 місяців?»	Називає конкретний курс, книгу або інструмент. Демонструє професійну цікавість.	«Я і так все вмю», «Не було часу», не може згадати жодного прикладу.	[]

Джерело: розроблено автором на основі [6, 22]

Впровадження Scorecards дозволить:

1. Усунути ефект «першого враження» та особистої симпатії інтерв'юера.
2. Здійснювати порівняння кандидатів на основі суми балів, обираючи об'єктивно найкращого.
3. Мінімізувати ризик найму «соціально бажаного» кандидата, який не володіє необхідними компетенціями.

У підрозділі 3.1 було обґрунтовано доцільність впровадження реферальної програми. Для її технічної реалізації та забезпечення оперативності пропонується створити закритий корпоративний Telegram-канал «VIS Referral».

Функціонал каналу включатиме:

- Миттєве сповіщення співробітників про відкриття вакансії.
- Публікація розміру бонусу за рекомендацію (2000 грн).

- Можливість надіслати контакт кандидата в один клік через чат-бот.

Таким чином, запропонований інструментарій дозволяє трансформувати рекрутинг на ПМП «ВІС» у технологічний, керований бізнес-процес. Використання SMM розширює воронку пошуку, автоматизація скринінгу економить час керівництва, а стандартизація відбору підвищує якість кадрових рішень, безпосередньо впливаючи на зниження плинності кадрів та підвищення економічної ефективності підприємства.

3.3 Удосконалення процедури адаптації для закріплення нових працівників на ПМП «ВІС»

Логічним завершенням складного та багатоетапного процесу рекрутингу, індикатором його якісної результативності є не момент юридичного оформлення трудових відносин (підписання наказу про прийняття на роботу), а успішна професійна, організаційна та соціально-психологічна інтеграція нового працівника в структуру підприємства. Як слушно зазначають у своїх наукових працях вітчизняні дослідники О. М. Шубалий та Н. Т. Рудь, адаптація персоналу виступає складним, багатоаспектним процесом взаємного пристосування працівника та організації, що визначає подальшу ефективність використання трудового потенціалу, рівень лояльності персоналу та показники плинності кадрів [6]. В умовах сучасного ринку праці, який характеризується дефіцитом кваліфікованої робочої сили та високою конкуренцією за таланти, здатність компанії швидко та ефективно інтегрувати нових співробітників стає стратегічною конкурентною перевагою.

Проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи діагностичний аналіз системи управління персоналом ПМП «ВІС» виявив наявність критичної дисфункції саме на етапі закріплення кадрів: за підсумками 2024 року показник успішної адаптації (Retention Rate під час випробувального терміну) знизився до

тривожної позначки у 60,0%. Така статистика свідчить про вкрай низьку ефективність інвестицій підприємства у людський капітал, оскільки фактично 40% фінансових та часових ресурсів, витрачених керівництвом на пошук, скринінг та відбір кандидатів, нівелюються через звільнення новачків протягом перших трьох місяців роботи.

Глибокий аналіз причин такої ситуації вказує на те, що на підприємстві відсутній системний підхід до онбордингу (onboarding), нові працівники потрапляють у ситуацію інформаційного вакууму в перші дні роботи, а брак підтримки з боку досвідчених колег та керівництва призводить до виникнення ефекту «шоку реальності» та когнітивного дисонансу. Як попереджає у своїх працях Г. В. Осовська, відсутність керованої адаптації неминуче призводить до зниження продуктивності праці, зростання рівня браку та аварійності, а також до формування негативного іміджу роботодавця на регіональному ринку праці [11].

З метою нівелювання зазначених ризиків, підвищення коефіцієнта стабільності кадрового складу, мінімізації транзакційних витрат, пов'язаних із повторним наймом, та забезпечення сталого розвитку підприємства пропонується розробка та впровадження комплексної програми адаптації персоналу «Успішний старт» (Successful Start).

Реалізація цієї програми передбачає перехід від стихійної адаптації до керованого бізнес-процесу. Для структурування цього процесу розроблено Дорожню карту адаптації (Adaptation Roadmap), яка чітко регламентує дії учасників на кожному етапі випробувального терміну. Деталізований зміст заходів систематизовано в таблиці 3.6.

Впровадження даного інструменту дозволяє трансформувати адаптацію з набору розрізнених інтуїтивних дій у цілісну систему, де кожен крок має чітко визначені часові рамки (таймінг), відповідальних осіб та критерії успішності. Такий підхід забезпечує формалізацію взаємодії між новачком, наставником та адміністрацією, що мінімізує ризики організаційного хаосу та дублювання функцій.

Таблиця 3.6 - Організаційно-змістовна характеристика етапів програми адаптації на ПМП «ВІС»

Етап адаптації	Часовий інтервал	Ключові завдання та інструменти	Відповідальна особа	Очікуваний результат (KPI)
I. Пребординг (Pre-boarding)	Від моменту оферу до 1-го робочого дня	1. Технічна підготовка робочого місця. 2. Надсилання цифрового «Welcome Book». 3. Інформування колективу про вихід колеги.	Адміністратор / Офіс-менеджер	Висока явка кандидатів у перший день (зниження % невходів).
II. Орієнтація (Orientation)	1-й робочий день	1. Ознайомча екскурсія. 2. Обов'язкові інструктажі. 3. Офіційне знайомство з наставником.	Інженер з ОП / Наставник	Зняття стресу, розуміння правил безпеки та навігації.
III. Активне входження (Onboarding)	1-й тиждень роботи	1. Вивчення стандартів роботи та асортименту. 2. Виконання перших операцій під наглядом. 3. Затвердження індивідуального плану на випробувальний термін.	Наставник	Розуміння функціоналу, перші самостійно виконані завдання.
IV. Діагностика (Feedback Loop)	Кінець 1-го місяця	1. Зустріч «One-to-One» з директором. 2. Анкетування задоволеності (eNPS). 3. Коригування помилок у роботі.	Директор	Виявлення проблемних зон, запобігання ранньому звільненню.
V. Атестація (Final Evaluation)	Кінець 3-го місяця	1. Оцінка виконання поставлених цілей. 2. Прийняття рішення про зарахування до штату. 3. Перегляд рівня оплати праці.	Атестаційна комісія	Офіційне переведення в штат, зростання лояльності.

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Важливим інноваційним елементом запропонованої системи є усунення інформаційної асиметрії через впровадження «Книги новачка» (Welcome Book). Враховуючи сучасні тенденції цифровізації, описані у працях М. Руденка [17], цей інструмент доцільно реалізувати у форматі інтерактивного PDF-документа.

«Книга новачка» для ПМП «ВІС» виконує функцію корпоративного навігатора і містить наступні блоки:

1. Ідеологічний блок: Місія, історія успіху (25 років на ринку, 99 тендерів).

2. Фінансовий блок: Прозора схема нарахування зарплати та бонусів.
3. Організаційний блок: Правила розпорядку, контакти, побутові питання.

Специфіка виробничо-торговельної діяльності ПМП «ВІС» вимагає передачі унікальних неявних знань (tacit knowledge) — професійних секретів, нюансів роботи з конкретним обладнанням. Згідно з підходом А. М. Колота, наставництво є найефективнішою формою навчання на робочому місці [2].

Однак, аналіз поточної ситуації показав неефективність існуючої моделі «примусового наставництва». Пропонується перехід до результативно-орієнтованої моделі. Порівняльну характеристику поточної та запропонованої систем наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Порівняльний аналіз трансформації системи наставництва на ПМП «ВІС»

Критерій порівняння	Поточний стан («Як є»)	Пропонований стан («Як буде»)	Переваги змін
Принцип призначення	Стихийний, примусовий («хто вільний, той і вчить»).	Добровільний, на основі відбору кращих фахівців.	Висока мотивація наставника, відсутність роздратування.
Мотивація наставника	Відсутня або символічна доплата, не прив'язана до результату.	Бонус за результат: 10–15% від окладу одноразово після успішної адаптації стажера.	Пряма фінансова зацікавленість у тому, щоб новачок залишився.
Відповідальність	Розмита. Ніхто не відповідає за звільнення новачка.	Персоніфікована. Наставник — перший, хто зацікавлений в успіху.	Зниження ризику помилок та браку в роботі стажера.
Методика навчання	«Дивись, як я роблю». Відсутність стандартів.	Навчання за затвердженим планом адаптації (табл. 3.6).	Гарантія передачі всіх необхідних знань, а не вибірково.

Джерело: розроблено автором

Запропонований підхід докорінно змінює мотивацію наставника: він стає зацікавленим не просто формально показати робоче місце, а якісно навчити новачка і «втримати» його в компанії.

Впровадження запропонованого комплексу заходів з удосконалення рекрутингу та адаптації потребує детального економічного обґрунтування. В умовах обмежених фінансових ресурсів малого підприємства будь-які інвестиції повинні мати чіткий термін окупності.

Впровадження запропонованої комплексної програми адаптації дозволить отримати значний соціально-організаційний ефект. Він проявляється не лише у кількісних показниках, а й у якісній зміні середовища, в якому працює персонал. Прогноз впливу програми на діяльність ПМП «ВІС» систематизовано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Прогноз соціально-організаційної ефективності впровадження системи адаптації на ПМП «ВІС»

Критерій оцінки	Стан при стихійній адаптації (Current State)	Очікуваний результат після впровадження (Target State)	Інструмент досягнення
Психологічний клімат	Високий рівень стресу («шок реальності»), відчуття покинутості.	Комфортне входження в колектив, відчуття підтримки та безпеки.	«Книга новачка», Пребординг
Професійна компетентність	Тривалий період навчання на власних помилках, ризик браку продукції.	Швидке освоєння стандартів роботи, мінімізація виробничих помилок.	Наставництво, чіткі KPI
Лояльність персоналу	Формування негативного враження про компанію у перші дні.	Формування бренду роботодавця, гордості за компанію.	Експерсії, увага керівництва (One-to-One)
Кадрова стабільність	Висока плинність на випробувальному терміні (40% звільнень).	Зниження ранньої плинності до 5–10%, збереження кадрового ядра.	Системний контроль, зворотний зв'язок

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонована стратегія є цілісною відповіддю на кадрові виклики підприємства. Вона трансформує процес адаптації з формальної бюрократичної процедури в потужний інструмент утримання талантів, що забезпечує ПМП «ВІС» конкурентну перевагу на ринку праці та фундамент для сталого розвитку.

Аналіз прогнозних показників, наведених у таблиці, засвідчує, що запропонована трансформація системи адаптації виходить за межі суто кадрових

рішень і набуває ознак стратегічного управлінського інструменту. Перехід від ситуативного реагування на проблеми новачків до проактивної підтримки через інструменти «Книги новачка» та мотивованого наставництва дозволяє розірвати коло високої плинності кадрів.

У довгостроковій перспективі це забезпечує ПМП «ВІС» формування стійкого кадрового ядра — команди лояльних професіоналів, які поділяють цінності компанії та здатні забезпечувати стабільну якість продукції та послуг. Саме людський капітал, інтегрований у корпоративну культуру через ефективні механізми адаптації, стає головним гарантом економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів діагностичного аналізу господарської діяльності та кадрового потенціалу ПМП «ВІС» розроблено та обґрунтовано комплекс стратегічних напрямів удосконалення системи управління рекрутингом. Встановлено, що в умовах загострення конкуренції на регіональному ринку праці та дефіциту кваліфікованих робітничих кадрів, підприємству необхідно здійснити перехід від реактивної моделі закриття вакансій до проактивної стратегії управління брендом роботодавця. З цією метою розроблено ціннісну пропозицію (EVP), диференційовану для різних цільових аудиторій, яка базується на реальних конкурентних перевагах підприємства: багаторічній стабільності, офіційному працевлаштуванні та можливостях професійного навчання. Запропонована стратегія зовнішнього позиціонування доповнюється заходами внутрішнього брендингу, спрямованими на візуалізацію досягнень та покращення комунікацій, а також довгостроковою програмою

співпраці з профільними навчальними закладами Хмельницького, що дозволить сформувати власний кадровий резерв з числа мотивованої молоді.

З метою підвищення технологічності процесів пошуку та відбору персоналу обґрунтовано доцільність діджиталізації рекрутингових процедур. Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів підприємства, запропоновано впровадження низькобюджетних, але ефективних digital-інструментів: мультиканального SMM-пошуку через соціальні мережі та месенджери, автоматизованого пре-скринінгу кандидатів за допомогою Google Forms для відсіювання нерелевантних анкет, а також систематизації бази даних кандидатів на платформі Trello за методологією Kanban. Для мінімізації суб'єктивізму при прийнятті кадрових рішень та підвищення якості відбору розроблено методику структурованого інтерв'ю за компетенціями з використанням карт оцінки (Scorecards), що дозволить виявляти кандидатів, які максимально відповідають вимогам посади та корпоративній культурі компанії.

Логічним завершенням запропонованих трансформацій є впровадження комплексної програми адаптації «Успішний старт», спрямованої на вирішення критичної проблеми плинності кадрів на етапі випробувального терміну. Розроблена Дорожня карта адаптації дозволяє регламентувати процес входження працівника в посаду, усунути інформаційну асиметрію за допомогою цифрової «Книги новачка» та забезпечити чіткий моніторинг результативності через систему КРІ. Стратегічно важливим елементом запропонованих змін є інституціоналізація системи наставництва з переходом до матеріального стимулювання менторів за кінцевий результат — успішне закріплення стажера на підприємстві. Реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечить ПМП «ВІС» не лише економічний ефект у вигляді зниження трансакційних витрат на повторний найм, але й потужний соціальний ефект, що проявиться у стабілізації трудового колективу, збереженні корпоративних знань та зміцненні конкурентних позицій підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, що полягає у розробці комплексу заходів з удосконалення управління рекрутингом на підприємстві в умовах сучасного ринкового середовища. За результатами проведеного дослідження встановлено, що в умовах глобальної конкуренції за людський капітал та трансформації ринку праці рекрутинг еволюціонував з допоміжної адміністративної функції кадрового діловодства у стратегічно важливий бізнес-процес, який безпосередньо впливає на ринкову вартість та конкурентоспроможність організації. Доведено, що сучасна парадигма забезпечення підприємства персоналом базується на переході від реактивної моделі закриття вакансій до проактивного маркетингу персоналу, фундаментом якого виступають сильний бренд роботодавця та унікальна ціннісна пропозиція. Крім того, визначено, що ефективність рекрутингових процесів у цифрову епоху критично залежить від збалансованого поєднання новітніх digital-інструментів, таких як автоматизовані системи управління кандидатами та штучний інтелект, з глибокими психологічними методиками оцінки потенціалу і цінностей кандидатів у межах концепції управління талантами.

На основі глибокого аналізу організаційно-економічної діяльності об'єкта дослідження — ПМП «ВІС» — виявлено, що підприємство є стійким суб'єктом господарювання на ринку поліграфії та торгівлі Хмельниччини, демонструючи позитивну динаміку доходів та високі показники рентабельності власного капіталу, які у 2024 році досягли рівня 16,06%. Водночас фінансова діагностика вказала на наявність певних обмежень, зокрема низьку абсолютну ліквідність та значну залежність від позикового капіталу, що формує жорсткі рамки для бюджетування HR-ініціатив та вимагає пошуку економічно ефективних рішень. Комплексна оцінка кадрового потенціалу засвідчила, що попри наявність якісного людського капіталу з високим освітнім рівнем, підприємство зіткнулося з кризою утримання

персоналу, про що свідчить критичне зростання коефіцієнта плинності кадрів до 17,6% та зниження рівня сталості колективу до 76,5% у звітному році.

Детальний аудит існуючої системи рекрутингу ПМП «ВІС» дозволив ідентифікувати ключові дисфункції, які призвели до погіршення кадрової ситуації. Встановлено неефективність децентралізованої моделі управління наймом, що проявилася у зростанні середнього терміну закриття вакансій до 22 днів та критично низькому показнику успішної адаптації новачків на рівні 60%. Виявлено структурний дисбаланс у використанні каналів пошуку з надмірною орієнтацією на малоефективні державні центри зайнятості та ігноруванням цифрових платформ, а також наявність суттєвих компетентнісних розривів у кандидатів, що ускладнюється відсутністю системних процедур введення в посаду. Зазначені проблеми вказують на необхідність докорінної трансформації підходів до управління персоналом від стихійного реагування до системного планування.

З метою подолання виявлених деструктивних тенденцій розроблено та науково обґрунтовано стратегію формування бренду роботодавця ПМП «ВІС», яка передбачає перехід до маркетингової концепції управління персоналом. Сформовано диференційовану ціннісну пропозицію, яка транслює переваги стабільності та можливостей навчання для різних цільових аудиторій, а також запропоновано інструментарій внутрішнього брендингу для підвищення лояльності поточних працівників. Важливим стратегічним вектором визначено започаткування партнерської програми з профільними навчальними закладами регіону, що дозволить підприємству формувати власний кадровий резерв і нівелювати дефіцит кваліфікованих фахівців на зовнішньому ринку.

Для підвищення технологічності та об'єктивності процесів найму запропоновано впровадження комплексу digital-інструментів, адаптованих до потреб малого бізнесу. Розроблено алгоритм використання мультिकанального пошуку через соціальні мережі та месенджери, впровадження автоматизованого скринінгу кандидатів для економії часу керівництва, а також систематизацію бази даних на основі Kanban-методології у середовищі Trello. З метою мінімізації суб'єктивізму при прийнятті кадрових рішень обґрунтовано необхідність

застосування методики структурованого інтерв'ю за компетенціями з використанням стандартизованих карт оцінки, що забезпечить відбір кандидатів, максимально відповідних корпоративній культурі.

Логічним завершенням запропонованих змін є розробка комплексної програми адаптації «Успішний старт», спрямованої на вирішення проблеми високої плинності кадрів на випробувальному терміні. Програма базується на чіткій регламентації етапів входження в посаду через Дорожню карту адаптації, усуненні інформаційного вакууму за допомогою впровадження цифрової «Книги новачка» та трансформації інституту наставництва з переходом на модель матеріального стимулювання менторів за кінцевий результат. Реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечить підприємству значний соціально-організаційний ефект, що проявиться у стабілізації трудового колективу, збереженні корпоративних знань, зростанні професійної компетентності персоналу та зміцненні іміджу ПМП «ВІС» як привабливого роботодавця, створюючи надійний фундамент для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 398 с.
- 2 Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ:КНЕУ, 2019. 337 с.
- 3 Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудоі відносини : підручник. Київ : Знання, 2017. 390 с.
- 4 Колот А. М., Цимбалюк С. О. та ін. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 450 с.
- 5 Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами : підручник / пер. з англ. 10-те вид. Київ : Наш Формат, 2018. 880 с.
- 6 Шубалий О. М., Рудь Н. Т. Управління персоналом : навч. посіб. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 236 с.
- 7 Ведерніков М. Д. Управління персоналом: менеджмент та психологія праці : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 218 с.
- 8 Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2019. 338 с.
- 9 Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 412 с.
- 10 Акулов М. Г., Драбаніч А. В. Економіка праці та соціально-трудоі відносини : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
- 11 Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2018. 664 с.
- 12 Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зеленський А. В. Сучасні технології управління персоналом в умовах цифровізації : колективна монографія. Хмельницький : ХНУ, 2022. 260 с.
- 13 Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375. (зі змінами та доповненнями).

- 14 Гриньова В. М., Самуйлов В. О. Організація виробництва : підручник. Харків : ХНЕУ, 2019. 384 с.
- 15 Ansar N., Baloch A. Talent and Talent Management: Definition and Issues. *International Journal of Organizational Leadership*. 2018. Vol. 7. P. 213–220.
- 16 Bolander P., Werr A., Asplund K. The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*. 2017. Vol. 46, No. 8. P. 1523–1551.
- 17 Руденко М. В., Лакутін Д. В. Цифровізація HR-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 45–50.
- 18 Beechler S., Woodward I. C. The global "war for talent". *Journal of International Management*. 2009. Vol. 15, Issue 3. P. 273–285.
- 19 Бренд роботодавця 2024: тренди та виклики [Електронний ресурс]. HURMA System Blog. URL: <https://hurma.work/blog/brend-robotodavcuя>.
- 20 Що таке EVP і навіщо воно бізнесу [Електронний ресурс]. Торгсофт: облік та управління. URL: <https://torgsoft.ua/articles/evp>.
- 21 Barrow S., Mosley R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. London : John Wiley & Sons, 2018. 232 p.
- 22 Kiba-Janiak M. Strategic role of HR marketing in talent acquisition. *Journal of Human Resources Management*. 2020. Vol. 5. P. 22–35.
- 23 Ali M., Guha S. Talent management in emerging markets: Issues and challenges. *Journal of Management Development*. 2019. Vol. 38, No. 10. P. 789–804.
- 24 Sullivan J. The 6 Key Recruiting Metrics That You Must Track [Electronic resource]. ERE Media. URL: <https://www.ere.net>.
- 25 Aina R. A., Atan T. The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(20). 8372.
- 26 Alparslan A. M., Saner T. The relationship between sustainable talent management and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*. 2021. Vol. 16. P. 112–125.

- 27 Antoniu E. ROI in Human Resources. *Annals of the University of Petroșani. Economics*. 2016. Vol. 16. P. 5–12.
- 28 Damarasri B. N., Ahman E. The Effect of Recruitment and Selection on Employee Performance. *Journal of Applied Management*. 2020. Vol. 3. P. 145–154.
- 29 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
- 30 The Ultimate List of Employer Brand Statistics [Electronic resource]. LinkedIn Talent Solutions. 2023. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employer-brand>.
- 31 Ларіна Р. Р. Удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1 (37). С. 112–120.
- 32 Boushey H., Glynn S. J. There Are Significant Business Costs to Replacing Employees [Electronic resource]. Center for American Progress. 2012. URL: <https://www.americanprogress.org>.
- 33 Білорусець Л.М., Бушовський Д.А. (2025) СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ ПРАЦІ - ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Наукові перспективи*. No 5(59) 2025. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-684-693](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-684-693)
- 34 Бушовський Д., Зелена М. Сучасні методи мотивації персоналу на промисловому підприємстві. // *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки» (14–15 листопада 2024 р.)*. – Хмельницький : Хмельницький нац. ун-т, 2024. – С. 18–20. – 301 с. – [Електронний ресурс].
- 35 Горбатюк О., Бушовський Д. Інструменти перетворення колективу на команду. // *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 травня 2025 р.)*. – Хмельницький : Хмельницький нац. ун-т, 2025. – С. 156–158. – 462 с. – [Електронний ресурс].