

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Вдосконалення системи управління рекрутингом персоналу
на основі комплексного застосування soft skills і hard skills
(на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

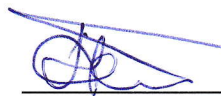
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

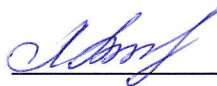
Шифр КвРБІНЕ. 024381.01.16.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1



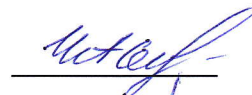
Денис ПРОСКУРНЯ

Керівник
канд. екон. наук, доцент



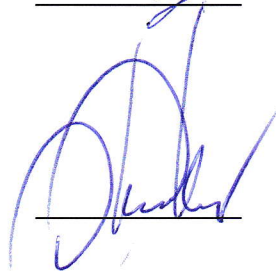
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

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



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 12 2025 р.

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

Проскурня Денис Валерійович

1 Тема роботи «Вдосконалення системи управління рекрутингом персоналу на основі комплексного застосування soft skills і hard skills (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Волянська-Савчук Леся Вікторівна, канд. екон. наук, доцент

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

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

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

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

1. Теоретичні засади системи управління рекрутингом персоналу на засадах застосування soft skills і hard skills; 2. Аналіз системи управління рекрутингом персоналу в ТОВ «МС-Зв'язок»; 3. Вдосконалення системи управління рекрутингом персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» на основі комплексного застосування soft skills і hard skills.

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

1. Етапи процесу рекрутингу. 2. Сучасні тенденції у рекрутингу та HR-технологіях. 3. Зміни, які відбуваються на ринку праці в умовах цифрової трансформації. 4. Ключові аспекти впливу цифрових технологій на структуру робочих місць. 5.

Класифікація компетентностей. 6. Значення hard skills і soft skills у рекрутингу. 7. Взаємодія hard skills і soft skills в процесі рекрутингу. 8. Методи оцінки hard skills і soft skills у рекрутингу. 9. Порівняння методів оцінки. 10. Порівняння технологій для оцінки hard і soft skills. 11. Перспективи розвитку системи рекрутингу.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач


Підпис

Денис ПРОСКУРНЯ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Вдосконалення системи управління рекрутингом персоналу на основі комплексного застосування soft skills і hard skills (на прикладі ТОВ «МС-Зв'язок», м. Хмельницький)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Проскурня Д. В.,

Керівник Волянська-Савчук Л. В, к.е.н., доц.

Обсяг – 71 с., 14 рис., 26 табл., 4 додатки, 30 джерела.

Ключові слова: система управління, рекрутинг персоналу, soft skills, hard skills, комплексне застосування, вдосконалення, компетенції.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження є вдосконалення системи управління рекрутингом персоналу на основі комплексного застосування soft skills і hard skills у контексті вимог бізнесу в існуючих економічних умовах.

Об'єктом дослідження є система управління рекрутингом персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти комплексного застосування soft skills і hard skills.

У першому розділі наведено теоретичні засади системи управління рекрутингом персоналу на засадах застосування soft skills і hard skills.

У другому розділі наведено аналіз системи управління рекрутингом персоналу в ТОВ «МС-Зв'язок».

Третій розділ присвячено вдосконаленню системи управління рекрутингом персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» на основі комплексного застосування soft skills і hard skills, а саме: формування профілів посад із чітким розмежуванням ключових soft і hard skills та розроблення матриці компетенцій для різних категорій працівників; впровадження вдосконаленої системи рекрутингу в діяльність ТОВ «МС-Зв'язок»; оцінка перспектив розвитку системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок».

16.12.2025

Дата



Підпис

ЗМІСТ

С.

Вступ	5
1 Теоретичні засади системи управління рекрутингом персоналу на засадах застосування soft skills і hard skills	8
1.1 Поняття та етапи процесу рекрутингу. Аналіз сучасних тенденцій у рекрутингу та HR-технологіях	8
1.2 Трансформація компетентностей на ринку праці у цифрову епоху	13
1.3 Дослідження ролі hard skills і soft skills у рекрутингу персоналу	18
Висновки до розділу 1	24
2 Аналіз системи управління рекрутингом персоналу в ТОВ «МС-Зв'язок» ...	26
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	26
2.2 Аналіз існуючої системи управління рекрутингом у ТОВ «МС-Зв'язок»	38
2.3 Оцінювання ролі soft skills і hard skills у системі рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок»	44
Висновки до розділу 2	49
3. Вдосконалення системи управління рекрутингом персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» на основі комплексного застосування soft skills і hard skills	51
3.1 Формування профілів посад із чітким розмежуванням ключових soft і hard skills та розроблення матриці компетенцій для різних категорій працівників	51
3.2 Впровадження вдосконаленої системи рекрутингу в діяльність ТОВ «МС-Зв'язок»	57
3.3 Оцінка перспектив розвитку системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок»	63
Висновки до розділу 3	70
Висновки	71
Перелік джерел посилання	74
Додатки	78

ВСТУП

У сучасному глобалізованому та діджиталізованому світі ринок праці стає все більш динамічним та конкурентним. Для успішної роботи організації необхідно створити ефективну систему управління персоналом, яка б не лише залучала компетентних працівників, але й відповідала сучасним потребам бізнесу. Важливим аспектом у цьому контексті є вдосконалення процесу рекрутингу, який має на меті не лише пошук кандидатів з відповідними професійними навичками (hard skills), але й оцінку та розвиток м'яких навичок (soft skills).

В умовах стрімкої діджиталізації та автоматизації багато традиційних професій зникають або змінюються вимоги до працівників. Як наслідок, виникає потреба в людях з характеристиками м'яких навичок (soft skills), які легко адаптуються, ефективно працюють в команді, є самотивованими та здатні демонструвати креативність. Водночас професійні навички (hard skills) залишаються важливими для виконання конкретних завдань.

Використання сучасних HR-технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація процесу підбору персоналу, докорінно змінило спосіб оцінювання кандидатів. Це створило нові можливості для всебічної оцінки як твердих, так і м'яких навичок за допомогою відеоінтерв'ю та поведінкових оцінок, на додаток до тестів, кейсів та симуляцій. Вдосконалюючи системи підбору персоналу з урахуванням цих технологій, компанії можуть не лише підвищити ефективність рекрутингу, але й досягти кращої відповідності між кандидатами та вимогами компанії.

Удосконалення систем управління підбором персоналу шляхом комплексного використання як «твердих», так і «м'яких» навичок є важливою та актуальною темою, оскільки сучасні вимоги до працівників виходять за межі технічної кваліфікації. Для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності організації рекрутерам необхідно враховувати не лише професійні навички, а й ширші компетенції, такі як м'які навички, що

забезпечують ефективну командну роботу, креативність та лідерство. Інтегруючи ці аспекти та вдосконалюючи процес підбору персоналу, компанії зможуть створити більш продуктивні та адаптивні команди, здатні успішно вирішувати проблеми у швидкозмінному середовищі.

Для підвищення ефективності професійної діяльності необхідно переглянути знання та навички, а також посилити найважливіші компетенції та навички працівників. При цьому роль і пріоритетність м'яких і твердих навичок у професійній діяльності з кожним роком зростає. Це відзначають не лише дослідники, а й керівники бізнесу та менеджери рекрутингових агентств по всьому світу. У контексті поведінкової економіки все більшого значення набуває питання взаємодії з працівниками, які мають хороші технічні навички, але не володіють нетехнічними навичками, такими як комунікація та робота в команді. Ці процеси також впливають на розробку освітніх програм навчальними закладами. Від правильної побудови ієрархії навичок працівників залежить як ефективність бізнесу, так і індивідуальний професійний успіх.

Авторами публікацій щодо *hard i soft skills* є як вітчизняні (О. Біккулова, Ю. Давлетшіна, А. Івоніна, О. Михасик, М. Кітченко, В. Пігін, О. Чуланова), так і зарубіжні дослідники (Т.А. Гарднер, Л. Колхуун, Й. Леггатт, Ш. Катберт, М. Далайя, С. Ішакдін, М. Гададж, Г. Хатт, Т. Роман, Е. Максим, А. Маноліка, Дж. Маркес). Багато публікацій присвячено аналізу навичок та компетенцій працівників конкретних професій (наприклад, вчителів, лікарів, менеджерів), оскільки підхід до побудови ефективної ієрархії та визначення структури твердих та м'яких навичок напряму залежить від сфери діяльності фахівця.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження є вдосконалення системи управління рекрутингом персоналу на основі комплексного застосування *soft skills i hard skills* у контексті вимог бізнесу в існуючих економічних умовах. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- з'ясувати поняття та етапи процесу рекрутингу. Аналіз сучасних тенденцій у рекрутингу та HR-технологіях;
- визначити особливості трансформацій компетентностей на ринку праці у

цифрову епоху;

- дослідження ролі hard skills і soft skills у рекрутингу персоналу;
- проаналізувати систему управління рекрутингом персоналу в ТОВ «МС-Зв'язок»;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління рекрутингом персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» на основі комплексного застосування soft skills і hard skills.

Об'єктом дослідження є система управління рекрутингом персоналу підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти комплексного застосування soft skills і hard skills.

Методи дослідження. При проведенні дослідження були використані методи: теоретичного узагальнення і порівняння (розкриття змісту кожної групи skills), аналізу (skills, найчастіших й найзатребуваніших роботодавцями), статистичний метод (зведення та групування даних зібраних з порталу пошуку роботи), синтезу (поєднання різних типів інформації), конкретизації.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали дані фінансової звітності підприємства, інформаційно-комунікаційних мереж, інтернет-сайтів, результати досліджень, науково-практичних конференцій, періодичних та наукових фахових видань. У дослідженні використовувалися програмні засоби (MS Excel).

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати та практичні рекомендації становлять методологічну основу для вдосконалення системи управління рекрутингом персоналу на основі комплексного застосування soft skills і hard skills.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 71 сторінку, включає 26 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ SOFT SKILLS I HARD SKILLS

1.1 Поняття та етапи процесу рекрутингу. Аналіз сучасних тенденцій у рекрутингу та HR-технологіях

Підбір персоналу має особливе значення для будь-якої компанії, оскільки продуктивність, конкурентоспроможність і прибутковість компанії значною мірою залежать від раціональної та ефективної команди співробітників. Тому розвиток та використання сучасних технологій у сфері рекрутингу є актуальним питанням для вітчизняних компаній. Широкий підхід розглядає рекрутинг як вид діяльності та сферу інфраструктури ринку праці, опосередковану приватними рекрутинговими агентствами. Вужчий підхід визначає його як технологію найму людей ззовні компанії шляхом активного залучення потенційних кандидатів, які відповідають потребам компанії [1, с. 53].

Рекрутинг - це процес відбору та залучення нових працівників або потенційних кандидатів на вакантні посади в організації. Основна мета рекрутингу - забезпечити компанію необхідним персоналом, який має необхідні навички, досвід і може ефективно виконувати свої обов'язки відповідно до вимог компанії.

Рекрутинг охоплює весь процес від виявлення потреби в нових працівниках до їх інтеграції в команду. Це важлива частина управління людськими ресурсами, яка передбачає стратегічний підхід до підбору персоналу з урахуванням діяльності організації, корпоративної культури та майбутніх потреб.

Процес рекрутингу зазвичай складається з декількох етапів, кожен з яких важливий для успішного пошуку та відбору кандидатів. Основними етапами процесу є (рисунок 1.1) [2, с. 79]:

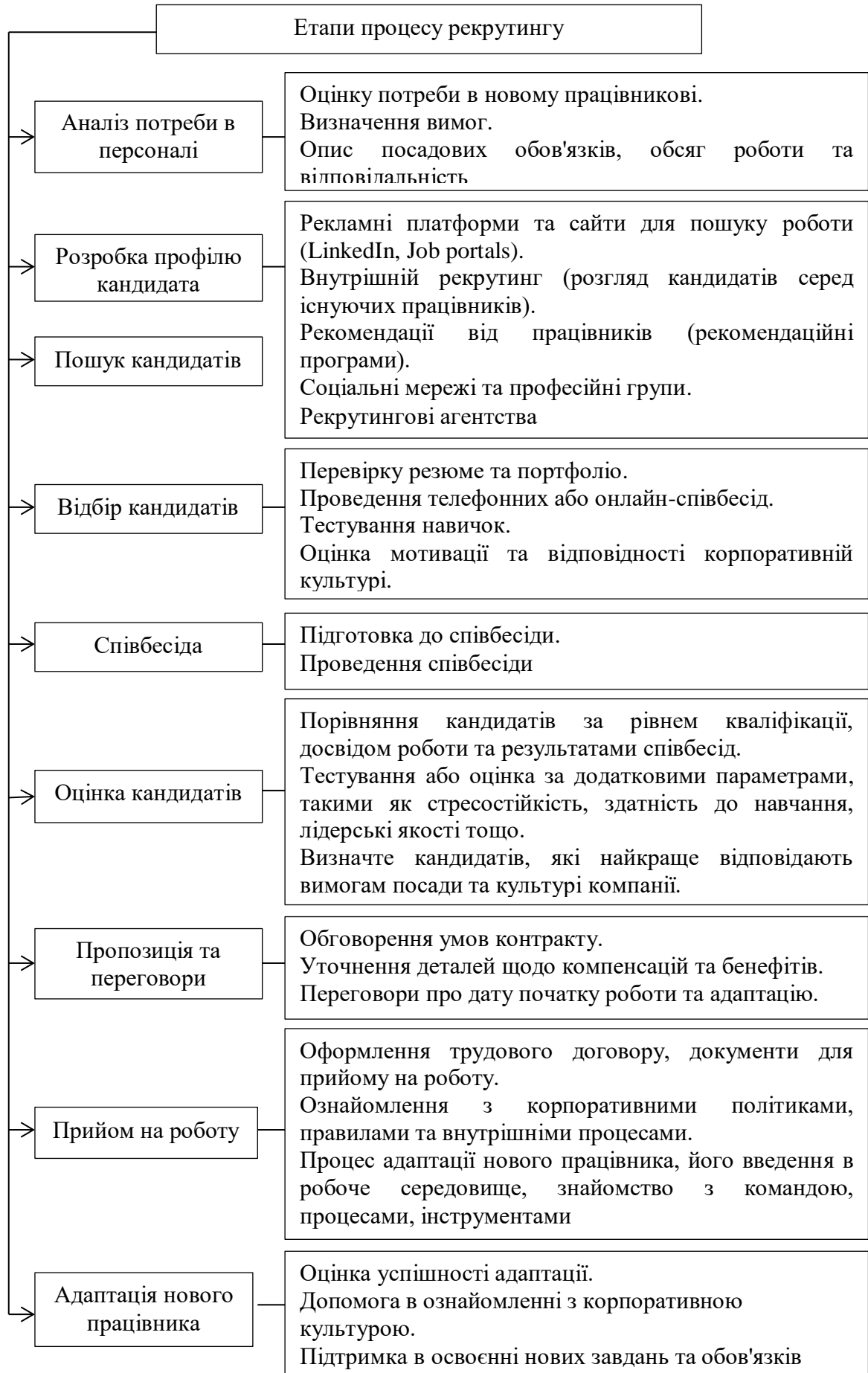


Рисунок 1.1 - Етапи процесу рекрутингу

Цей процес включає розробку стратегій залучення кваліфікованих кандидатів, рекламу вакансій, проведення співбесід, оцінку компетенцій та інші заходи, спрямовані на відбір кваліфікованих працівників. Рекрутинг також може здійснюватися за допомогою зовнішніх рекрутингових агентств, внутрішнього HR-відділу організації або спеціальних онлайн-платформ. Ефективний рекрутинг допомагає компаніям гарантувати, що їхні працівники мають належний рівень таланту та навичок, тим самим підвищуючи продуктивність та конкурентоспроможність.

З розвитком цифрових технологій процеси підбору персоналу в компаніях стрімко автоматизуються. Нещодавно з'явився термін «цифровий рекрутинг», який можна визначити як процес полегшення та оптимізації процесу підбору персоналу із зовнішніх і внутрішніх джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів, що працюють в інфраструктурному сегменті ринку праці, з використанням цифрових технологій та онлайн-ресурсів. Його можна визначити як процес використання цифрових технологій та онлайн-ресурсів для полегшення та оптимізації процесу підбору персоналу із зовнішніх та внутрішніх джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів, які працюють в інфраструктурному сегменті ринку праці. Цей підхід включає використання веб-платформ, соціальних мереж, аналітики даних, програмного забезпечення для управління кандидатами та інших інструментів електронного рекрутингу.

Цифровий рекрутинг є дуже доречним інструментом у сучасних умовах, оскільки його важливість підкреслюється низкою факторів, серед яких швидкість та ефективність, географічна доступність, соціальні мережі та бренд роботодавця, аналіз та оптимізація, автоматизація процесів та адаптація до тенденцій. Цифровий рекрутинг є важливим інструментом для компаній, які бажають підвищити ефективність своїх процесів підбору персоналу та залучити найкращі таланти на ринку праці, тому що [3,с. 27]:

– Цифрові інструменти роблять рекрутинг швидшим та ефективнішим. Онлайн-платформи дозволяють розміщувати вакансії, отримувати заявки, формувати шорт-лист кандидатів і проводити електронні співбесіди, скорочуючи

час на найм.

– За допомогою цифрових інструментів компанії можуть легко залучати кандидатів з усього світу. Це розширює базу потенційних співробітників і залучає компетентних фахівців незалежно від їхнього місця проживання.

– Соціальні мережі можуть допомогти у створенні бренду роботодавця. Компанії можуть активно спілкуватися зі своєю аудиторією, демонструвати свою культуру та залучати талановитих фахівців.

– Цифрові рішення надають аналіз та дані про ефективність стратегій підбору персоналу. Це дозволяє компаніям оптимізувати свій підхід та вдосконалити стратегії залучення талантів.

– Використання систем відстеження кандидатів (ATS) та інших цифрових інструментів дозволяє автоматизувати багато етапів рекрутингу, зменшити ризик помилок і підвищити ефективність.

– У сучасному світі, що постійно розвивається, цифровий рекрутинг допомагає компаніям адаптуватися до останніх тенденцій та інновацій у сфері робочої сили.

Сучасні технології та зміни на ринку праці суттєво вплинули на розвиток рекрутингу та управління людськими ресурсами (HR). Нижче наведені деякі з основних тенденцій, що визначають технології рекрутингу та управління персоналом сьогодні (таблиця 1.1) [4, с. 92].

Тенденції у сфері рекрутингу та HR-технологій свідчать про постійну еволюцію процесу підбору персоналу, при цьому технології, автоматизація та персоналізація відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та якості процесу відбору ПП, HR-аналітика, гейміфікація, мобільні платформи та інші інновації змінюють взаємодію компаній з кандидатами, підвищуючи ефективність процесу підбору персоналу та надаючи їм можливість залучати талановитих фахівців. інновації змінюють спосіб взаємодії компаній з кандидатами, підвищуючи ефективність процесу підбору персоналу та надаючи їм можливість залучати найкращі таланти.

Розвиток цифрової економіки трансформує не лише багато аспектів

людської діяльності, а й спосіб функціонування організацій та ведення бізнесу. Деякі з цих змін включають надання онлайн-послуг, електронні платежі, інтернет-торгівлю та краудфандинг. Цифрова трансформація також створює нові професії та вимагає набуття нових знань і компетенцій у сфері цифрової економіки.

В епоху цифрової трансформації технології цифрового рекрутингу відіграють важливу роль у реалізації стратегій управління організацією. Безсумнівно, цифрові інновації спрощують і прискорюють збір і передачу інформації, а також полегшують комунікацію з колегами [5, с. 7].

Таблиця 1.1 - Сучасні тенденції у рекрутингу та HR-технологіях

Тенденції у рекрутингу	Характерні особливості
Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та автоматизація процесів	Автоматизованого скринінгу резюме
	Інтерв'ю за допомогою AI
	Прогнозування ефективності кандидатів
Мобільні технології та мобільний рекрутинг	Оптимізація сайтів та платформ для мобільних пристроїв
	Мобільні додатки для рекрутингу
	Інтерв'ю через мобільні додатки
Зростання значення персоналізованого підходу	Індивідуальний підхід до кожного кандидата
	Персоналізовані вакансії та пропозиції
	Персоналізовані досвіди для кандидатів
HR-аналітика та дані	Оцінювати ефективність рекрутингових кампаній
	Аналізувати поведінку кандидатів
	Прогнозувати майбутній потенціал кандидатів
Гейміфікація в рекрутингу	Ігрові тестування та задачі
	Інтерв'ю в ігровому форматі
Розвиток соціальних мереж і професійних платформ	Активний пошук через соціальні мережі
	Рекрутинг через професійні спільноти та групи
	Зворотний зв'язок через платформи відгуків
Різноманітність і інклюзивність у рекрутингу	Підвищення уваги до гендерної, етнічної та культурної різноманітності
	Використання технологій для зниження упередженості
Дистанційний рекрутинг та віртуальні офіси	Дистанційні співбесіди та найм
	Гнучкість у виборі формату роботи

Важливим аспектом є те, що це зменшує адміністративне навантаження на управління персоналом, дозволяючи компаніям зосередитися на більш важливих аспектах управління персоналом. Згідно з різними дослідженнями, компанії, які успішно впровадили цифрові технології в управління персоналом, мають значну перевагу над тими, хто цього не зробив.

Розвиток інформаційних технологій, поширення соціальних мереж, використання цифрових інструментів, часткова або повна міграція бізнес-процесів в онлайн-середовище, а також загальне торжество глобалізації в останні десятиліття як у світі в цілому, так і в Україні, яка є невід'ємною частиною світового економічного простору, призвели до прийняття можна виокремити певні тенденції у розвитку процесів.

1.2 Трансформація компетентностей на ринку праці у цифрову епоху

Цифровізація в Україні та світі змінює продукти, послуги та бізнес-процеси, впливаючи на кількість та якість робочих місць через потребу в цифрових навичках. Цифрова трансформація позитивно змінює ринок праці, створюючи нові можливості та виклики для працівників і роботодавців. Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, великі дані та хмарні обчислення, а також широке впровадження віддаленої роботи та гнучких моделей зайнятості суттєво змінюють професійний ландшафт.

Нижче розглянуто основні зміни, які відбуваються на ринку праці в умовах цифрової трансформації (таблиця 1.2) [6, с. 63].

Цифрові технології докорінно змінили структуру роботи в усіх секторах економіки. Розвиток автоматизації, штучного інтелекту (ШІ), робототехніки та інших інновацій зробив роботу більш гнучкою, технічною та спеціалізованою. Вплив цифрових технологій на структуру зайнятості можна оцінити кількома ключовими способами (таблиця 1.3) [7, с. 93].

Одним з найбільш значних впливів цифрових технологій на структуру роботи є автоматизація рутинних і повторюваних завдань. Завдання, які колись виконували люди, тепер часто виконуються машинами та програмним забезпеченням.

Цифрові технології зробили революцію в тому, як ми працюємо. Класичне

робоче місце, де працівники раніше були фізично присутні в компанії, стало більш мобільним завдяки розвитку інформаційних технологій та можливості віддаленої роботи.

Таблиця 1.2 - Зміни, які відбуваються на ринку праці в умовах цифрової трансформації

Зміни ринку праці	Особливості	Напрямки діяльності, навички
Зміни в структурі попиту на професії та спеціальності	Зростання попиту на технологічні спеціальності	Програмісти і розробники ПЗ. Data scientists і аналітики даних, Кібербезпека. Спеціалісти з автоматизації і робототехніки
	Заміна старих професій новими	Автоматизація та роботи з даними. Автоматизація та роботи з даними. Втрата робочих місць через автоматизацію
	Нові професії та зміни в традиційних спеціальностях	Спеціалісти з цифрового маркетингу. Менеджери з впровадження технологій. Фахівці з управління проектами в умовах цифрової трансформації
Зміни в організації праці та трудових відносинах	Віддалена робота та гнучкі графіки	Гнучкий графік. Платформи для віддаленої роботи. Зміна корпоративної культури
	Фріланс та гіг-економіка	Люди працюють на короткострокових проектах або як незалежні контрактанти, виконуючи завдання для різних компаній без довгострокових зобов'язань.
Вимоги до компетентностей працівників	Hard skills	Програмування. Аналіз даних і Big Data. Хмарні технології
	Soft skills	Адаптивність та гнучкість. Критичне мислення та вирішення проблем. Командна робота в цифровому середовищі. Емоційний інтелект
Перспективи розвитку ринку праці в умовах цифрової трансформації	Інновації та стартапи, Автоматизація робочих процесів, Зелені технології та сталий розвиток	

Впровадження нових технологій призвело до змін у вимогах до кваліфікації працівників. Технічні навички стають важливими для більшості професій. Цифрова трансформація змінює традиційні професії, працівники все більше зосереджуються на спеціалізованих і висококваліфікованих ролях. Фокус організацій зміщується в бік аналітичних і стратегічних ролей, оскільки цифрові технології дозволяють збирати, аналізувати та обробляти величезні обсяги даних.

На сучасному ринку праці до традиційних вимог до працівників, що базуються на знаннях і досвіді, додаються нові вимоги. Компетентність стає

важливим критерієм оцінки працівників. Термін «компетентність» охоплює не лише набір знань і навичок, а й здатність ефективно застосовувати ці знання та навички в реальному світі, враховуючи ситуації та контекст [8, с. 313].

Таблиця 1.3 - Ключові аспекти впливу цифрових технологій на структуру робочих місць

Фактори	Характерні риси
Автоматизація та зникнення рутинних робочих місць	Зникнення традиційних робочих місць. Поява нових професій
Зміни в організації праці та робочих процесів	Віддалена робота та гібридні моделі. Гнучкі робочі години
Зміщення акценту на цифрові та технічні навички	Попит на технологічні компетентності. Компетентності в роботі з програмним забезпеченням та автоматизацією
Перехід до більш спеціалізованих ролей	Зростання спеціалізованих посад. Зниження кількості низькокваліфікованих робіт
Зростання ролі аналітики та прийняття рішень на основі даних	Аналітики та спеціалісти з даних. Інструменти для підтримки прийняття рішень
Мобільність і глобалізація робочих місць	Глобальний доступ до таланту. Мобільні робочі місця
Етичні питання та вплив на людський капітал	Перехід на роботизовані процеси. Інклюзивність і доступність

Компетентність — це комплекс характеристик особистості, які включають знання, навички, досвід, а також здатність застосовувати ці ресурси для досягнення успіху в професійній діяльності. Зазвичай компетентність включає:

- Технічні навички (hard skills): це вимірювані знання та навички, такі як програмування, володіння конкретними інструментами та аналіз даних.

- Соціальні навички (м'які навички): це особисті якості та здібності для взаємодії з іншими, такі як комунікація, робота в команді, управління часом та емоційний інтелект.

- Когнітивні навички: вміння вчитися, вирішувати проблеми, критично мислити, адаптуватися до нових ситуацій.

Компетентність включає в себе не тільки знання, але й готовність діяти в різних ситуаціях, застосовувати навички та приймати ефективні рішення. На сучасному ринку праці конкуренція між працівниками значно зросла, а вимоги до кандидатів стають все більш різноманітними. Зміни, пов'язані з автоматизацією,

діджиталізацією та глобалізацією, призвели до появи нових вимог до компетенцій. Так, на ринку праці важливим стає не лише досвід у певній професії, але й здатність працівників поєднувати технічні, соціальні та когнітивні навички для ефективного виконання своїх завдань.

Основні аспекти компетентностей на ринку праці:

- Вимоги до майбутніх навичок З розвитком нових технологій (наприклад, штучного інтелекту, автоматизації, великих даних, хмарних обчислень) змінюються і вимоги до професії. Зокрема, все більшого значення набуває здатність адаптуватися до умов, що швидко змінюються.

- Гнучкість і здатність до навчання: технологічні зміни на ринку праці означають, що завжди потрібні нові знання та навички, тому здатність до постійного навчання та перекваліфікації є важливим фактором для працівників.

- Міждисциплінарна компетентність: сучасні вимоги до працівників не обмежуються вузькою спеціалізацією. Багато професій вимагають поєднання знань з різних дисциплін (наприклад, технічних і комунікаційних навичок, бізнесу і технологій).

- Глобальна конкуренція та мобільність: глобалізація ринку праці робить важливим вміння працівників взаємодіяти на міжнародному рівні, працювати в мультикультурних командах та володіти навичками ефективної віддаленої роботи.

Класифікація компетентностей подана у таблиці 1.4 [9, с. 79].

Компетентність на ринку праці також важлива для кар'єрного розвитку працівників. Лише ті, хто володіє набором компетенцій, які відповідають вимогам роботодавців, можуть претендувати на вищі посади, демонструвати ефективне лідерство та виконувати складніші завдання.

- Постійне навчання та розвиток компетенцій: для забезпечення кар'єрного зростання важливо постійно підвищувати компетенції, проходити навчання та здобувати нові кваліфікації.

- Зміни у професійній діяльності: в умовах технологічних інновацій та змін у структурі економіки працівникам необхідно набувати нових компетенцій та

перепрофілюватися в інших сферах.

Таблиця 1.4 - Класифікація компетентностей

Компетентності	Характерні особливості
Hard skills (технічні навички)	Знання професійних стандартів і норм.
	Вміння працювати з конкретними інструментами, програмами та технологіями (наприклад, програмування, обробка даних, управління проектами).
	Професійна кваліфікація та сертифікати, що підтверджують професійну підготовку
Soft skills (соціальні та міжособистісні навички)	Комунікативні навички: вміння чітко та ефективно спілкуватися, слухати та переконувати.
	Лідерські та управлінські навички: вміння мотивувати команду, організовувати робочі процеси та приймати стратегічні рішення.
	Емоційний інтелект: здатність розпізнавати, розуміти та керувати емоціями у себе та інших.
Cognitive skills (когнітивні навички)	Критичне мислення.
	Здатність до швидкої адаптації в нових умовах
	Аналітичні навички: здатність обробляти та аналізувати велику кількість інформації та приймати обґрунтовані рішення.

Розглянемо роль компетентностей в умовах цифрової трансформації.

Цифрова трансформація ринку праці вимагає розвитку нових компетенцій у сфері цифрових технологій. Зокрема, важливими є [10, с. 598]:

- Цифрові навички: вміння працювати з цифровими інструментами, розуміння нових технологій (AI, IoT, блокчейн, data science).
- Гнучкість і здатність швидко навчатися: професійні та технологічні зміни вимагають від працівників адаптації та набуття нових навичок за короткий час.
- Крос-культурна компетентність: у глобалізованому світі вміння працювати з людьми з різних культур є важливим і все більш необхідним при роботі з міжнародними командами та клієнтами з інших країн.

Компетенції - це не лише набір знань і навичок, а й здатність адаптуватися до мінливих обставин і працювати в різних контекстах. На сучасному ринку праці важливо розвивати як «тверді», так і «м'які» навички, адже тільки так можна бути конкурентоспроможним у швидкозмінному цифровому середовищі. Компетенції є основою для кар'єрного розвитку та здатності успішно працювати в складних і мінливих ситуаціях.

Цифровізація, яка охоплює багато сфер економіки та повсякденного життя, призводить до значних змін у вимогах до працівників на ринку праці. Технологічні інновації, автоматизація процесів, великі дані, штучний інтелект та використання інших цифрових інструментів трансформують традиційні професії та створюють нові вимоги до кваліфікації та компетенцій працівників [11, с. 42].

Цифрові технології докорінно змінюють структуру праці, впливаючи на все - від видів робіт до кваліфікації, що вимагається від працівників. Цифрові технології призвели до зникнення деяких робочих місць і створення нових, збільшення попиту на технічні та аналітичні навички, а також підвищення гнучкості в роботі завдяки віддаленим і гібридним моделям. Однак ці зміни також породжують нові виклики щодо автоматизації, доступу до освіти та збереження людського капіталу в умовах цифрової трансформації.

Цифрові технології змінюють не лише структуру роботи, але й характер самої професії, створюючи нові професії та змінюючи вимоги до існуючих професій. Це відбувається в результаті інновацій у різних сферах економіки, таких як автоматизація, штучний інтелект, інтернет речей (IoT), аналітика даних і хмарні технології.

1.3 Дослідження ролі hard skills і soft skills у рекрутингу персоналу

У процесі підбору персоналу важливо оцінювати як «тверді», так і «м'які» навички. Хоча ці два типи навичок виконують різні функції, їх поєднання необхідне для успішного відбору кандидатів, які зможуть ефективно виконувати свої обов'язки, інтегруватися в команду та досягати поставлених цілей. Взаємодія між «твердими» і «м'якими» навичками при підборі персоналу сприяє більш збалансованому та ефективному процесу відбору і може вплинути на продуктивність організації та корпоративну культуру.

Тверді навички - це технічні навички, засновані на знаннях і професійних

навичках, які можна виміряти та оцінити. До них належать знання мов програмування, володіння певним програмним забезпеченням (наприклад, Excel, AutoCAD), професійна кваліфікація та вміння працювати з технічним обладнанням.

М'які навички - це набір особистих та міжособистісних якостей, які дозволяють людям ефективно взаємодіяти з іншими, працювати в команді та адаптуватися до змін. До м'яких навичок належать комунікативні навички, лідерство, емоційний інтелект, стресостійкість, здатність до навчання, креативність та вирішення конфліктів [12, с. 380].

У сучасному рекрутингу важливо оцінювати кандидатів комплексно, на основі як технічних навичок, так і м'яких компетенцій. Це забезпечує не лише виконання професійних обов'язків, а й гармонійну роботу в команді та ефективну роботу в умовах змін:

- Робота в команді: навіть якщо кандидат має відмінні технічні навички, він може бути менш ефективним, якщо не вміє працювати в команді. З іншого боку, кандидати можуть бути не в змозі ефективно виконувати свої основні завдання, якщо вони мають хороші м'які навички, але не мають відповідних твердих навичок.

- Корпоративна культура: все більше компаній звертають увагу на сумісність кандидата з корпоративною культурою. Навіть якщо кандидат володіє необхідними технічними навичками, якщо вони не відповідають цінностям компанії (наприклад, навички роботи в команді та комунікації), він може погано інтегруватися в колектив.

- Інновації та навчання: м'які навички, такі як здатність швидко навчатися та адаптуватися до змін, важливі для кандидатів, щоб ефективно впроваджувати нові технології та підтримувати інноваційний дух підприємства.

Тверді та м'які навички - це дві ключові категорії навичок, які оцінюються під час найму на роботу. Кожна з цих навичок має власне значення та важливість для організації. Збалансувавши обидва типи навичок, організації можуть залучити найбільш ефективних і продуктивних співробітників [13, с. 192].

У сучасному діловому світі, де технології розвиваються з шаленою швидкістю, а вимоги до працівників постійно змінюються, рекрутинг набуває нових характеристик та викликів. Найважливішим елементом успішного функціонування будь-якої організації є ефективне управління її людським капіталом. У цьому контексті існує два основних типи компетенцій, які менеджери з підбору персоналу повинні враховувати при відборі кандидатів: *hard skills* (тверді навички) та *soft skills* (м'які навички) [14, с. 128].

Баланс між «твердими» та «м'якими» навичками стає вирішальним фактором у виборі найкращого кандидата для організації. Сьогодні для успішного найму рекрутери повинні оцінювати не лише технічну компетентність, але й те, наскільки добре кандидат вписується в команду, ефективно працює з іншими та адаптується до культури компанії.

Розглянемо значення *hard skills* і *soft skills* у рекрутингу (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Значення *hard skills* і *soft skills* у рекрутингу

	Фактори	Характеристика
Значення <i>hard skills</i> у рекрутингу	Виконання конкретних завдань	Тверді навички - це навички, необхідні працівникам для виконання основних функцій, за які вони відповідають. Вони включають знання інструментів, технологій, мов програмування та правових норм
	Об'єктивна оцінка	Оскільки тверді навички часто піддаються вимірюванню та сертифікації, їх оцінка дає чітке уявлення про рівень професіоналізму кандидата
	Технічні критерії	Деякі посади вимагають специфічних технічних навичок. Наприклад, вміння працювати з САД-системами, якщо ви інженер, або знання мов програмування, якщо ви програміст
Значення <i>soft skills</i> у рекрутингу	Інтеграція в команду	М'які навички є важливими для визначення того, наскільки добре кандидат інтегрується в команду та адаптується до культури компанії
	Комунікація	Це важливо для ефективної взаємодії з іншими співробітниками, клієнтами та партнерами. Комунікація передбачає вміння слухати і розуміти інших, а також висловлювати власні ідеї
	Лідерство та мотивація	М'які навички допомагають кандидатам ставати лідерами, керувати командами, мотивувати колег та досягати спільних цілей
	Адаптивність	В умовах швидких змін на ринку праці здатність кандидатів адаптуватися до нових умов праці, процесів і технологічних змін має вирішальне значення

Hard skills i soft skills взаємодіють в процесі рекрутингу (таблиця 1.6) [15].

Таблиця 1.6 - Взаємодія hard skills i soft skills в процесі рекрутингу

Взаємодія hard skills i soft skills	Характеристика
Комплексна оцінка кандидата	Окрім оцінки технічних навичок кандидата, слід також брати до уваги його особисті якості. Важливо, щоб кандидат міг адаптуватися до культури компанії, працювати в команді та взаємодіяти з іншими
Баланс між технічними і міжособистісними компетенціями	Пошук ідеального кандидата часто залежить від того, як компанії оцінюють баланс між технічними та м'якими навичками. На деяких посадах більш важливими є технічні знання, а на інших - адаптивність та вміння взаємодіяти і вести переговори з клієнтами
Інтеграція у команду	Кандидати, які володіють як твердими, так і м'якими навичками, краще інтегруються в команду і швидше розвиваються в організації. Без достатнього рівня м'яких навичок навіть найкращі технічні спеціалісти можуть стати джерелом конфліктів і знизити ефективність роботи команди

У процесі рекрутингу важливо оцінювати як «тверді», так і «м'які» навички. Існують різні способи оцінки кожної з цих навичок, які дозволяють рекрутерам отримати загальне уявлення про кандидата та його здатність працювати в організації (рисунок 1.2) [16, с. 21].

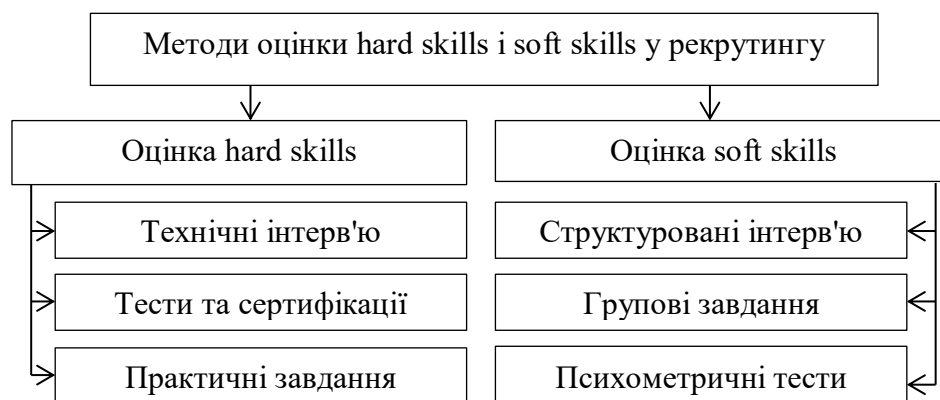


Рисунок 1.2 - Методи оцінки hard skills i soft skills у рекрутингу

Проведемо порівняння методів оцінки та відобразимо у таблиці 1.7 [17, с. 239].

Оцінка твердих і м'яких навичок при підборі персоналу є важливою частиною рекрутингового процесу. Використовуючи різні методи для різних типів навичок, рекрутери можуть більш точно оцінити можливості кандидата і знайти найбільш підходящих фахівців для своєї організації. Комплексна оцінка

технічних і міжособистісних навичок є основою для побудови ефективної та збалансованої команди.

Розвиток технологій зробив процес рекрутингу більш ефективним та об'єктивним, а завдяки інноваційним інструментам та методам відкрив нові можливості для оцінки як твердих, так і м'яких навичок. Сучасні технології дозволили рекрутерам більш точно, швидко та зручно оцінювати як технічні, так і міжособистісні навички кандидатів.

Таблиця 1.7 - Порівняння методів оцінки

Метод	Оцінка Hard Skills	Оцінка Soft Skills
Інтерв'ю	Технічні запитання та кейс-завдання	Поведінкові питання, ситуаційне інтерв'ю
Тести та сертифікації	Технічні тести, сертифікаційні іспити	Психометричні тести, опитування особистісних характеристик
Практичні завдання	Виконання реальних завдань	Рольові ігри, групові завдання
Портфоліо	Оцінка попередніх робіт	Оцінка соціальних взаємодій через минулі проекти

Порівняння технологій для оцінки hard і soft skills подамо у таблиці 1.8 [18, с. 352].

Таблиця 1.8 - Порівняння технологій для оцінки hard і soft skills

Метод	Hard skills	Soft skills
Онлайн-тести	Платформи для оцінки технічних знань (Codility, HackerRank, Assessments), LinkedIn	Психометричні тести, тестування на емоційну інтелігентність (Pymetrics)
Платформи для відео-співбесід	Технічні інтерв'ю, тестування на основі сценаріїв	Аналіз невербальної комунікації (HireVue, MyInterview)
Ігрові та симуляційні платформи	—	Оцінка лідерських якостей, прийняття рішень, командної роботи
Зворотний зв'язок	Відгуки від попередніх роботодавців через платформи	Рекомендації, відгуки про міжособистісні якості через LinkedIn, Glassdoor

Технології докорінно змінили процес оцінювання «твердих» і «м'яких» навичок у рекрутингу, забезпечивши більш точний, об'єктивний та ефективний спосіб оцінювання навичок кандидатів. За допомогою онлайн-тестів,

автоматизованих систем, відео-інтерв'ю та психометричних інструментів рекрутери можуть швидко і точно оцінити технічні та міжособистісні навички кандидата, що значно покращує процес підбору персоналу і допомагає знайти найбільш підходящого кандидата на конкретну посаду.

Тверді та м'які навички є важливими взаємодоповнюючими елементами для ефективного виконання роботи. Тверді навички визначають професіоналізм кандидата з технічної точки зору, тоді як м'які навички допомагають йому інтегруватися в команду, адаптуватися до змін і забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю. Оцінюючи ці два типи навичок під час найму на роботу, компанії можуть знайти найкращого кандидата для своєї команди і гарантувати, що він буде процвітати в організації.

Системи підбору персоналу постійно розвиваються під впливом технологічних інновацій, мінливих ринкових умов і трансформації організаційних потреб. Важливим аспектом цього розвитку є інтеграція двох основних типів компетенцій: «твердих» і «м'яких» навичок. Поєднання цих двох елементів має великий потенціал для підвищення ефективності та результативності підбору персоналу в майбутньому (таблиця 1.9) [18, с. 403].

Таблиця 1.9 - Перспективи розвитку системи рекрутингу

Перспективи	Напрямок	Характеристика
Автоматизація та використання штучного інтелекту	Розширене використання AI та машинного навчання	Включає аналіз резюме, відбір кандидатів, автоматизовані співбесіди та надання рекомендацій на основі історичних даних; ШІ може обробляти величезні обсяги інформації та підвищувати точність прогнозування того, як кандидат буде працювати в майбутньому
	Аналіз поведінки кандидатів	Інтеграція інструментів, які аналізують поведінку кандидатів у режимі реального часу (через відеоінтерв'ю), дозволяє автоматично оцінювати невербальні сигнали, емоційний стан та інші фактори, пов'язані з м'якими навичками
Розширення використання гейміфікації та симуляцій	Ігрові симуляції та тестування	Рекрутери можуть оцінити знання та навички, а також рішучість, лідерство, вміння працювати в команді та адаптивність
	Симуляції та ситуаційні тестування	Це допомагає визначити, як кандидат поводитиметься в реальній робочій ситуації. Це важливо для оцінки м'яких навичок, таких як стресостійкість, вміння вирішувати

		конфлікти та комунікативні навички
Персоналізовані підходи до підбору кандидатів	Індивідуальні плани розвитку	Рекрутери можуть використовувати дані, згенеровані технологією, для створення індивідуальних планів розвитку кандидатів з метою покращення як технічних, так і міжособистісних навичок
Зростання значення гнучких навичок у роботі з командами	Фокус на міжособистісні навички	Рекрутери повинні приділяти більше уваги оцінці м'яких навичок, таких як емоційний інтелект, вміння працювати в команді та адаптивність до змін

В умовах стрімкої діджиталізації та технологічних інновацій розвиток систем підбору персоналу вимагає тісної інтеграції «твердих» і «м'яких» навичок. Успішні компанії оцінюють не лише технічні компетенції кандидатів, але й їхній потенціал до ефективної командної роботи, адаптації до змін та управління командою. Інтегруючи обидва типи компетенцій, можна створити стійкі, продуктивні та інноваційні команди, здатні досягати високих результатів у мінливому бізнес-середовищі.

Тому впровадження інноваційних методик у рекрутингу та фокус на гармонійному поєднанні твердих і м'яких навичок є важливими елементами для підвищення ефективності відбору, розвитку людських ресурсів та формування успішних стратегій управління талантами.

Висновки до розділу 1

Цифрова трансформація приносить значні зміни на ринок праці, змінюючи навички, необхідні працівникам, структуру зайнятості та характер трудових відносин. У цифровій економіці важливо зосередитися на розвитку як технічних, так і соціальних навичок. Щоб бути успішними, вони повинні постійно вчитися, адаптуватися до змін і використовувати нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку праці.

Цифрові технології змінюють не лише самі професії, а й вимоги до

кваліфікації та навичок, необхідних для виконання традиційних ролей. Це призвело до зростання попиту на фахівців з новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналіз даних та кібербезпека, а також до необхідності адаптації традиційних професій до нової цифрової реальності. Щоб досягти успіху в кар'єрі в сфері цифрової трансформації, працівники повинні постійно оновлювати свої знання та навички, щоб відповідати вимогам мінливого ринку праці.

hard skills - це ті, що є основою для виконання конкретних завдань і пов'язаних з ними функцій на роботі. Це конкретні, вимірювані навички, які демонструються через освіту, кваліфікацію та попередній досвід роботи. Вони включають знання мов програмування, використання спеціалізованих програмних інструментів, а також фінансові та технічні навички.

soft skills включають комунікацію, лідерство, емоційний інтелект, співпрацю, роботу в команді та адаптивність. Ці навички важко виміряти, але їхня важливість для загальної продуктивності працівників не викликає сумнівів.

Взаємодія між «твердими» та «м'якими» навичками є ключовим елементом ефективного рекрутингу. Відбір кандидатів, які володіють як технічними навичками, так і вмінням ефективно спілкуватися, працювати в команді та адаптуватися до змін, дозволить організації добре функціонувати. Важливість інтеграції цих двох аспектів у процесі рекрутингу стає все більш очевидною, оскільки це дозволяє компаніям не тільки знайти талановитих фахівців, але й створити хороше і продуктивне робоче середовище.

Дослідження підтвердило, що як «тверді», так і «м'які» навички є важливими аспектами рекрутингу, причому кожна з них відіграє певну роль у визначенні успішного кандидата на певну посаду. Враховуючи обидві навички, компанії можуть ефективніше відбирати людей, які не лише володіють необхідними технічними знаннями, але й можуть продуктивно працювати в команді та адаптуватися до культури компанії. Технології значно полегшують процес оцінювання та забезпечують об'єктивність і точність, роблячи процес відбору більш ефективним і результативним.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ «МС-Зв'язок» — підприємство, яке спеціалізується на встановленні базових станцій мобільного зв'язку та їх технічному обслуговуванні. Окрім цього, компанія здійснює продаж і монтаж антен для мобільного оператора «Київстар», пропонуючи високоякісні, перевірені на практиці технічні рішення, які зарекомендували себе з найкращого боку.

Завдяки послідовній стратегії розвитку, високому професіоналізму працівників і злагодженій роботі команди, ТОВ «МС-Зв'язок» посідає провідні позиції серед підприємств, що займаються будівництвом об'єктів телекомунікаційної інфраструктури у західному регіоні України. Компанія володіє власним виробничим підрозділом з виготовлення металоконструкцій, що значно підвищує рівень автономності та дозволяє оперативно виконувати проекти будь-якої складності.

З моменту заснування у 2003 році, ТОВ «МС-Зв'язок» налагодило довгострокову співпрацю з провідними українськими мобільними операторами, зокрема з «Київстар». Загалом компанією збудовано понад 1000 базових станцій та антенно-щоголових споруд, а також спроектовано та реалізовано широкосмугову мережу доступу (FTTB) у 14 містах України.

Для комплексної оцінки результатів діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» у динаміці за 2022–2024 роки доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники, зведені у таблиці 2.1. Аналітичною базою для побудови цієї таблиці слугують форма № 1 «Баланс» (додатки А1–А3) та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1–Б3), що дозволяє всебічно оцінити динаміку активів, капіталу, зобов'язань, прибутковості, рентабельності та ліквідності підприємства. Цей аналіз стане основою для формування

управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та стійкості компанії в умовах конкурентного середовища.

Таблиця 2.1 – Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	356680	578460	983382	62,2	70,0
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	259406	460550	769578	77,5	67,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,73	0,80	0,78	9,6	-2,5
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	5048,5	10566,0	19356,9	у 2,1 раза	83,2
Рентабельність реалізованої продукції, %	1,9	2,3	2,5	21,1	8,7
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	19545	28560	42554,4	46,1	49,0
Фондовіддача, грн.	18,2	20,3	23,1	11,5	13,8
Фондомісткість, грн.	0,055	0,049	0,043	-10,9	-12,2
Виробничі запаси, тис грн.	283	398	621	40,6	56,0
Незавершене виробництво, тис грн.	63187	51404	72565	-18,6	41,2
Товари, тис грн	832	711	1189	-14,5	67,2
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб, у т.ч.	72	94	117	30,6	24,5
- робітників	59	78	99	32,2	26,9
Продуктивність праці працівника, тис грн./особу	4953,9	6153,8	8405	24,2	36,6
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	6045,4	7416,2	9933,2	22,7	33,9
Фонд заробітної плати, тис грн	8437,0	15589	31281,8	84,8	у 2 рази
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	9765,0	13820,0	22280,5	41,5	61,2

Аналізуючи динаміку собівартості реалізованої продукції ТОВ «МС-Зв'язок» за 2022–2024 роки, слід зазначити, що зміни цього показника переважно обумовлені варіаціями обсягу наданих послуг. Зростання обсягів реалізації супроводжується відповідним підвищенням витрат, однак особливо позитивним моментом є те, що темпи приросту чистого доходу в 2023–2024 роках

випереджали темпи зростання собівартості. Це свідчить про поліпшення фінансової результативності діяльності та зростання маржинальності бізнесу.

Зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції у 2024 році на 2,5 % порівняно з 2023 роком є ознакою підвищення операційної ефективності. Це вказує на те, що підприємство не лише збільшувало обсяги наданих послуг, але й оптимізувало ресурсне забезпечення, знижуючи відносні витрати. Такий результат є свідченням раціоналізації виробничих процесів, впровадження нових технологій, автоматизації та кращого контролю за витратами.

Протягом аналізованого періоду підприємство залишалося прибутковим. Зокрема, чистий прибуток у 2023 році порівняно з 2022 роком зріс у 2,1 раза, а у 2024 році — ще на 83,2 %. Це суттєве покращення фінансового результату демонструє здатність підприємства ефективно масштабувати операції в умовах зростання витрат і конкуренції. Також показово зросла рентабельність реалізованої продукції: у 2023 році вона зросла на 21,1 %, а у 2024 році — ще на 8,7 %, що свідчить про зростання прибутку в розрахунку на одиницю доходу та зміцнення фінансової стійкості компанії.

У структурі матеріально-технічної бази домінують засоби виробництва й виробничі фонди. Протягом 2022–2024 років спостерігається зростання як фондівіддачі, так і фондомісткості. Така тенденція є важливим індикатором ефективного оновлення основних фондів. Зростання фондівіддачі означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, приносить більший обсяг продукції або доходу. Водночас підвищення фондомісткості свідчить про випереджальні темпи інвестування у виробничу інфраструктуру порівняно з приростом доходів, що характерно для стратегій довгострокового розвитку.

Позитивною ознакою також є зростання виробничих запасів: з 283,0 тис. грн у 2022 році до 621,0 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про підготовку до збільшення обсягів послуг, розширення інфраструктури або впровадження нових проєктів. Змінний характер товарних залишків у цей період потребує додаткового контролю, щоб уникнути ризиків заморожування капіталу.

Одночасно зростала продуктивність праці як робітників, так і всього

персоналу, що є підтвердженням ефективного використання трудових ресурсів. Підвищення продуктивності є одним із ключових факторів конкурентоспроможності, особливо в умовах технологічної трансформації галузі. Водночас фонд оплати праці демонструє стабільне зростання, що узгоджується з покращенням фінансових результатів і є індикатором належного соціального забезпечення персоналу.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «МС-Зв'язок» постає необхідність подальшого підвищення економічної ефективності, зокрема через глибокий аналіз стану та структури основних фондів і обігових коштів. Ефективність використання основних засобів — одна з ключових передумов досягнення конкурентних переваг у ринкових умовах, особливо в капіталомістких галузях. З цією метою в подальшому буде проаналізовано структуру основних фондів та динаміку обігових коштів, представлену в таблиці 2.2, що дозволить оцінити ресурсний потенціал підприємства та окреслити напрями його оптимізації.

Аналізуючи структуру оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» на основі даних таблиці 2.2, варто звернути увагу на ключову тенденцію — переважання дебіторської заборгованості, частка якої протягом аналізованого періоду коливалась, але загалом залишалася домінуючою. У 2022 році її питома вага становила 67,1 %, а вже у 2023 році зросла до 77,8 %, що свідчить про зростаючу частку відстрочених платежів у загальній структурі оборотних активів.

Таблиця 2.2 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» на кінець звітного періоду за 2022 - 2024 рр.

Оборотні активи	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	82724	29,4	63125	17,7	83877	21,1
Дебіторська заборгованість	188455	67,1	277500	77,8	289174	72,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	311	0,1	578	0,2	890	0,2
Інші оборотні активи	9658	3,4	15211	4,3	23506	5,9
Усього	281148	100,0	356414	100,0	397447	100,0

Для підприємств телекомунікаційного сектору, таких як ТОВ «МС-Зв'язок»,

наявність значного обсягу дебіторської заборгованості є типовим явищем. Це пояснюється специфікою надання послуг зв'язку, які часто оплачуються із затримкою відповідно до укладених контрактів або за абонентськими схемами з відстроченим платежем. Проте надмірна концентрація обігових коштів у дебіторській заборгованості може мати негативні наслідки для ліквідності підприємства.

На другому місці за питомою вагою у структурі оборотних активів перебувають запаси. Їх частка у 2022 році становила 29,4 %, проте протягом періоду вона зменшилась до 21,1 % у 2024 році. Таке скорочення може бути результатом оптимізації складських запасів, переходу на модель «just-in-time», вдосконалення логістичних процесів або використання аутсорсингових рішень. У контексті телекомунікаційної діяльності, зниження обсягу запасів не обов'язково є негативним сигналом — навпаки, воно може свідчити про зменшення витрат на зберігання, зниження ризику морального старіння обладнання та поліпшення оборотності активів.

Для кращого розуміння змін у структурі оборотних активів доцільно представити її у графічному вигляді (рисунок 2.1).

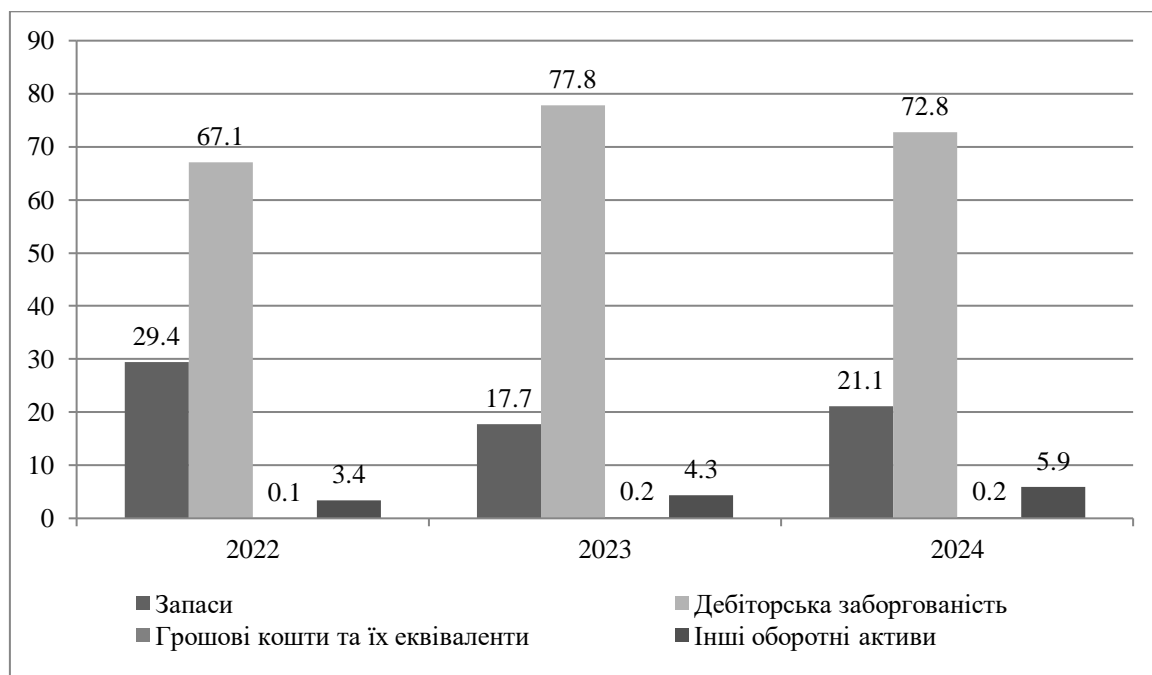


Рисунок 2.1 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «МС-Зв'язок» за 2022-2024 рр.

Така візуалізація дає змогу простежити динаміку перерозподілу активів між ключовими статтями, виявити домінуючі елементи та оцінити ефективність політики управління ресурсами підприємства. В цілому, збереження раціональної структури оборотних активів є передумовою для стабільного функціонування компанії у висококонкурентному середовищі ринку телекомунікаційних послуг.

Виробничий потенціал підприємства — це комплексна система, що охоплює всі ресурси, засоби та можливості, необхідні для організації і здійснення виробничої діяльності. Оцінка ефективності його використання неможлива через аналіз лише одного показника, оскільки кожен із них відображає окремий аспект функціонування підприємства. Тому для всебічного і точного аналізу застосовується сукупність різноманітних показників, які разом дають цілісну картину продуктивності, якості ресурсів, ступеня їх завантаження та результативності використання (див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «МС-Зв’язок» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Фондовіддача, грн	18,2	20,3	23,1	11,5	13,8
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,055	0,049	0,043	-10,9	-12,2
Матеріаловіддача, грн	1,71	1,83	1,93	7,0	5,5
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,59	0,54	0,517	-8,5	-4,3
Продуктивність праці, грн	4953,9	6153,8	8405,0	24,2	36,6

Аналізуючи показники таблиці 2.3, слід підкреслити, що зростання фондовіддачі за одночасного зниження фондомісткості є яскравим свідченням підвищення ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «МС-Зв’язок». Це означає, що кожна гривня, інвестована в основні засоби, приносить більший обсяг продукції або доходу, ніж у попередні періоди, а зменшення фондомісткості вказує на меншу потребу у вкладеннях основних засобів для виробництва одиниці продукції. Така динаміка свідчить про те, що господарська

діяльність компанії стає менш капіталомісткою та більш технологічно оптимізованою.

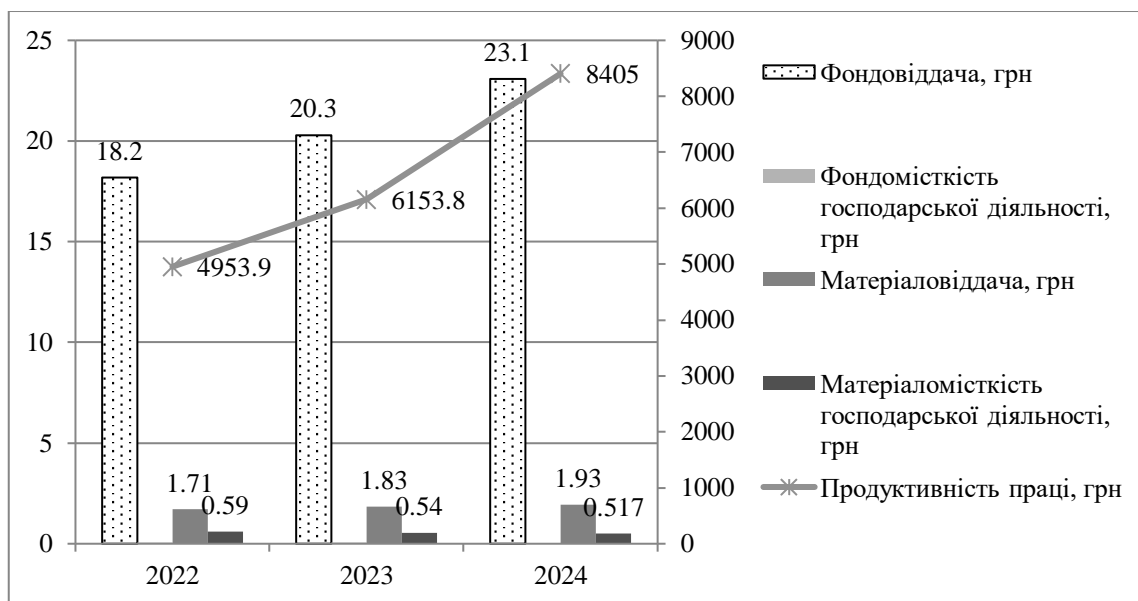


Рисунок 2.2 – Динаміка виробничого потенціалу
ТОВ «МС-Зв'язок» за 2022-2024 рр.

Подібний розвиток є характерним для підприємств, які провели модернізацію матеріально-технічної бази: замінили або вивели з експлуатації застаріле обладнання, впровадили автоматизацію, цифрові рішення та новітні технології. Ці кроки сприяють підвищенню продуктивності праці, вдосконаленню організації виробничих процесів і більш раціональному управлінню ресурсами.

Водночас, варто відзначити, що у період 2022-2024 років матеріаловіддача зростає, а матеріаломісткість знизилася, що свідчить про ефективніше використання матеріальних ресурсів і водночас про збільшення обсягу матеріальних витрат. Це може бути пов'язано з розширенням виробничих операцій, зростанням обсягів наданих послуг або удосконаленням технологічних процесів.

Перейдемо до аналізу складу та структури працівників ТОВ «МС-Зв'язок» (таблиця 2.4).

Динаміка чисельності працівників у різних категоріях свідчить, що переважну більшість працівників становлять робітники — їх частка у загальній

чисельності зайнятих у період 2022–2024 років незначно коливалася, але залишалася стабільно високою і перевищувала 81 %.

Таблиця 2.4 – Склад і структура працівників ТОВ «МС-Зв’язок» за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2022 р.	2023р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб, з них:	72	94	117	100,0	100,0	100,0
Керівники	3	4	4	4,2	4,3	3,4
Фахівці	8	10	11	11,1	10,6	9,4
Технічні службовці	2	2	3	2,8	2,1	2,6
Робітники	59	78	99	81,9	83,0	84,6

Частка керівників у цей період не перевищувала 5 %. Чисельність фахівців у 2024 році порівняно з 2023 роком зросла на 1 особу.

Для більшої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «МС-Зв’язок» доцільно представити у вигляді графічного зображення (рисунок 2.3).

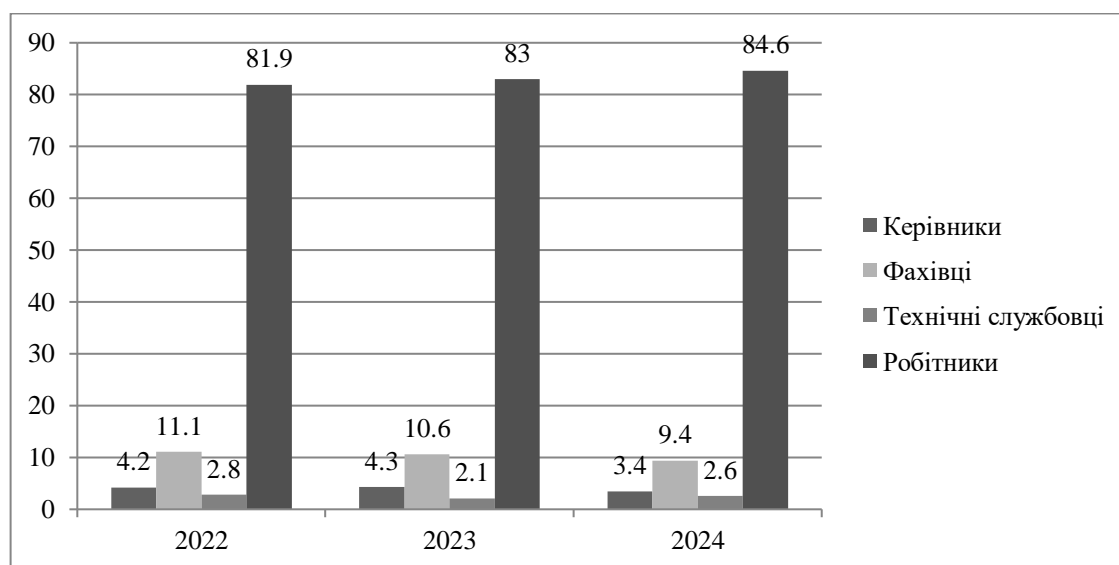


Рисунок 2.3 – Структура чисельності ТОВ «МС-Зв’язок» за 2022-2024 рр.

Варто підкреслити, що загальна структура працівників підприємства залишалася відносно стабільною протягом 2022–2024 років. Пропорції між

основними категоріями працівників суттєвих змін не зазнали, що свідчить про сталість організаційних процесів та специфіку діяльності ТОВ «МС-Зв'язок». Така стабільність кадрового складу вказує на відсутність значних кадрових пертурбацій і сприяє збереженню виробничої ефективності підприємства.

Вікова структура персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» визначається часткою працівників, які належать до певних вікових груп, відносно загальної чисельності персоналу (див. таблиця 2.5). Такий аналіз дозволяє оцінити демографічний склад колективу, виявити переважні вікові категорії, а також прогнозувати можливі кадрові потреби підприємства в найближчому майбутньому.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» за віком за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за віком	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	72	100,0	94	100,0	117	100,0
- до 30 років	34	47,3	48	51,1	55	47,0
- 31-45 років	10	13,9	31	33,0	40	34,2
- 46-55 років	14	19,4	12	12,7	18	15,4
- старші 56 років	14	19,4	3	3,2	4	3,4

За даними аналізу вікової структури персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» у 2022–2024 роках, найбільшу частку становлять працівники віком до 30 років — понад 45 % від загальної чисельності. У 2022 році на другому місці за чисельністю були працівники вікових груп 46–55 років та старші за 56 років, що зумовлено мобілізацією частини персоналу. Водночас чисельність працівників віку 31–45 років у 2022 році зменшилась.

З початку 2023 року ситуація почала змінюватися: група працівників віком 31–45 років посіла друге місце за чисельністю, збільшивши свою питому вагу з 33 % у 2023 році до 34,2 % у 2024 році. Чисельність працівників старше 56 років у 2023–2024 роках продовжила зменшуватись, тоді як кількість молодих працівників до 30 років, навпаки, зросла.

Загалом у структурі працівників виділяються групи зі стажем роботи до 1 року, від 1 до 5 років, від 6 до 10 років і понад 10 років. Зміни у чисельності та частці працівників у кожній із цих категорій протягом аналізованого періоду відображають тенденції оновлення персоналу, можливі проблеми з плинністю кадрів, а також здатність підприємства утримувати досвідчених фахівців.

У 2022 році найбільшу частку у структурі персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» становили працівники зі стажем роботи від 6 до 10 років. Проте вже у 2023–2024 роках відбувся помітний зсув: суттєво зросла частка працівників зі стажем від 1 до 5 років, яка сягнула майже 70 %. Це свідчить про оновлення кадрового складу та притік молодших за досвідом фахівців на підприємство.

Для більшої наочності ці зміни в структурі персоналу за стажем роботи відображені на рисунку 2.5.

Отже, можна впевнено стверджувати, що в колективі ТОВ «МС-Зв'язок» домінують працівники з досвідом роботи від 1 до 5 років, що свідчить про оновлення та молодіжну динаміку у персоналі.

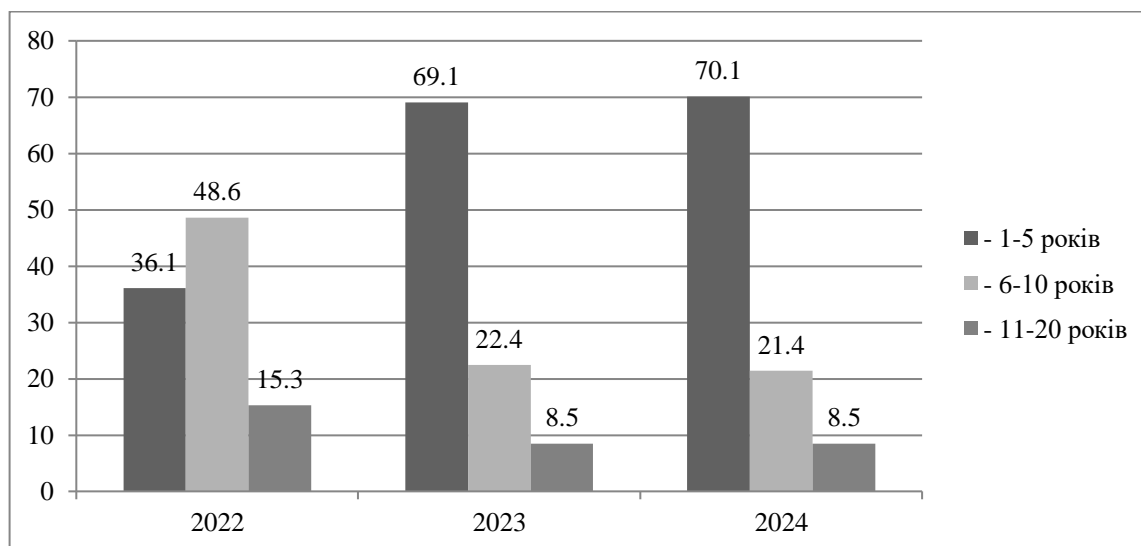


Рисунок 2.5 – Структура чисельності за стажем роботи
ТОВ «МС-Зв'язок» за 2022-2024 рр.

Водночас, для повної оцінки кадрового забезпечення підприємства важливо проаналізувати показники руху персоналу, а також виявити основні причини цих змін. Стабільність складу працівників — ключовий фактор ефективної діяльності,

особливо враховуючи персоніфікований характер праці багатьох спеціалістів. Для цього слід детально вивчити коефіцієнти обороту кадрів за прийомом, звільненням, рівень плинності та інші відповідні показники (див. таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз руху персоналу ТОВ «МС-Зв’язок» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Кількість штатних працівників на кінець року, осіб	72	94	117	22	23
Прийнято працівників, осіб	29	41	45	12	4
Вибуло працівників, осіб	43	38	28	-5	-10
Коефіцієнт обороту по прийому	0,403	0,436	0,385	0,033	-0,051
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,597	0,404	0,239	-0,193	-0,165

З аналізу таблиці 2.7 видно, що чисельність штатних працівників ТОВ «МС-Зв’язок» стабільно зростала у період 2021–2024 років. Зокрема, у 2023 році кількість працівників збільшилася на 22 особи, а в 2024 році — на 23 особи порівняно з 2022 роком.

Щодо прийому персоналу, у 2023 році було прийнято на 12 осіб більше, ніж у 2022-му, а у 2024 році — на 4 особи більше, ніж у 2023-му. Водночас кількість вибулих працівників зменшилася: у 2023 році на 5 осіб порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 10 осіб порівняно з 2023 роком.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2023 році зріс на 0,033 пункти в порівнянні з 2022 роком, але у 2024 році знизився на 0,051 пункти відносно 2023 року. Аналогічно, коефіцієнт обороту по звільненню за цей період зменшився: у 2023 році на 0,193 пункти порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — на 0,165 пункти відносно 2023 року.

Ці показники свідчать про зменшення плинності кадрів і загальне зміцнення кадрової стабільності підприємства. Для наочності динаміку руху персоналу зручно відобразити графічно (рисунок 2.6).

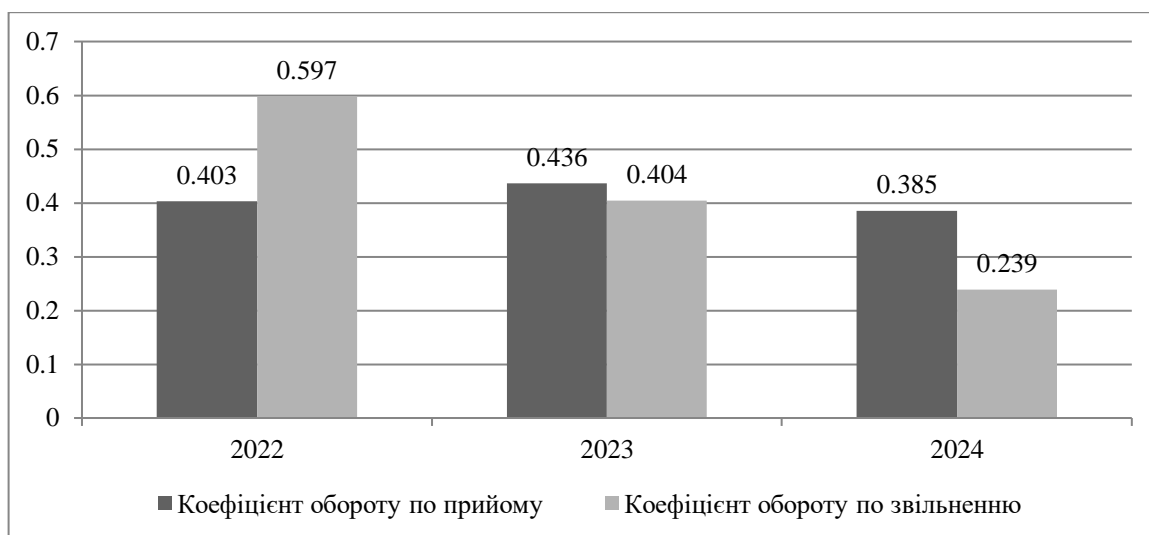


Рисунок 2.6 – Мобільність персоналу ТОВ «МС-Зв’язок» за 2022 - 2024 рр.

Наявність у ТОВ «МС-Зв’язок» спеціалізованих відділів — технічного, комерційного, адміністративного та інших — свідчить про впровадження функціональної моделі управління, що суттєво підвищує ефективність контролю і керування основних бізнес-процесів. Однак варто зауважити, що надмірна централізація прийняття рішень може обмежувати оперативність і гнучкість дій на нижчих рівнях управлінської ієрархії, що в умовах динамічного телекомунікаційного ринку може стримувати адаптивність компанії до швидких змін.

2.2 Аналіз існуючої системи управління рекрутигом у ТОВ «МС-Зв’язок»

Система управління рекрутигом є ключовим елементом кадрової політики будь-якого сучасного підприємства, адже саме від якості залучення персоналу залежить ефективність діяльності всієї організації. У контексті цифрової трансформації бізнесу та зростання конкуренції на ринку праці процес підбору кадрів набуває стратегічного значення. Для компаній, що працюють у сфері

телекомунікацій, таких як ТОВ «МС-Зв'язок», ця проблема особливо актуальна, оскільки галузь потребує висококваліфікованих фахівців, здатних швидко адаптуватися до технологічних змін і одночасно володіти розвиненими комунікативними та управлінськими навичками.

Процес рекрутингу в ТОВ «МС-Зв'язок» побудований на поетапному підході, який забезпечує послідовне залучення, оцінювання та відбір кандидатів відповідно до потреб компанії. Система включає класичні інструменти кадрової роботи, але поступово інтегрує сучасні цифрові рішення, спрямовані на оптимізацію часу пошуку і підвищення якості найму.

Етапи, методи та інструменти підбору персоналу в ТОВ «МС-Зв'язок» подано у таблиці 2.8.

Сучасний етап розвитку ринку праці характеризується високим рівнем цифровізації та автоматизації кадрових процесів, що суттєво впливає на ефективність рекрутингу. Для компаній телекомунікаційного сектору, таких як ТОВ «МС-Зв'язок», використання цифрових HR-технологій є не лише інструментом оптимізації часу й витрат, а й засобом підвищення якості добору персоналу, забезпечення аналітичної підтримки управлінських рішень і зміцнення бренду роботодавця.

ТОВ «МС-Зв'язок» поступово впроваджує елементи HRTech-екосистеми, що охоплює автоматизовані системи управління кандидатами, онлайн-тестування, відеоінтерв'ю, аналітичні модулі для оцінювання результативності найму. Основні напрями цифровізації процесу рекрутингу можна представити таким чином (таблиця 2.9):

Дані таблиці 2.9 демонструють, що ТОВ «МС-Зв'язок» активно розвиває цифрову складову рекрутингової діяльності, поєднуючи кілька типів технологій — від автоматизованих систем до аналітичних панелей та соціальних платформ. Найбільший вплив на ефективність процесу мають ATS-система та HR-аналітика, які забезпечують прозорість і вимірюваність показників рекрутингу.

Таблиця 2.8 - Етапи, методи та інструменти підбору персоналу в ТОВ «МС-Зв'язок»

Етап рекрутингу	Зміст етапу	Основні методи	Інструменти	Очікуваний результат
Планування потреб у персоналі	Визначення кількості та категорій працівників, необхідних для досягнення цілей компанії	Аналіз кадрової структури, workforce planning, формування профілів посад	HR-аналітика, матриця компетенцій, звіти про зайнятість	Визначення актуальних вакансій і вимог до кандидатів
Пошук кандидатів	Формування потоку претендентів на відкриті вакансії	Зовнішній і внутрішній рекрутинг, робота з рекомендаціями, прямий пошук (headhunting)	Сайти з працевлаштування, LinkedIn, ATS-система, корпоративна сторінка кар'єри, Telegram-канали	Формування релевантної бази кандидатів
Відбір кандидатів	Первинний скринінг, оцінювання компетенцій і відповідності корпоративним цінностям	Компетентнісне інтерв'ю, професійне та психологічне тестування, кейс-інтерв'ю, асесмент-центр	Тестові платформи (TestGorilla, HR-Cloud), скорингові таблиці soft/hard skills, Google Forms	Визначення найперспективніших кандидатів
Прийняття рішення та найм	Узагальнення результатів оцінки, ухвалення рішення про працевлаштування	Колегіальне обговорення, competency fit score, фінальне інтерв'ю	Аналітичні звіти HR-відділу, база компетенцій	Відбір кандидата, який найкраще відповідає вимогам посади
Адаптація нових працівників	Введення новачка в корпоративне середовище та систему роботи	Програма onboarding, система наставництва (buddy system), індивідуальні плани розвитку	Онлайн-платформа адаптації, внутрішній навчальний портал, фідбек-анкети	Швидка інтеграція працівника в колектив і підвищення ефективності його роботи
Оцінка ефективності рекрутингу	Аналіз результативності системи підбору персоналу	KPI-методика, HR-аналітика, опитування керівників	Показники time-to-fill, cost-per-hire, quality of hire, turnover rate	Визначення ефективності та напрямів удосконалення процесу рекрутингу

Водночас перспективними напрямками розвитку залишаються впровадження AI-рекрутингу та розширення інтегрованої HRM-платформи, що поєднуватиме підбір, адаптацію й розвиток персоналу в єдиній екосистемі. Таким чином, цифровізація процесу рекрутингу в ТОВ «МС-Зв'язок» дозволила підвищити

швидкість обробки інформації, якість аналітики та зменшити адміністративні витрати.

Таблиця 2.9 - Цифрові HR-технології, що застосовуються у процесі рекрутингу в ТОВ «МС-Зв'язок»

Назва технології / інструменту	Функціональне призначення	Отриманий ефект для компанії
ATS-система (Applicant Tracking System)	Автоматизація управління кандидатами, облік етапів відбору, збереження бази резюме	Зменшення часу закриття вакансій на 15–20%, підвищення прозорості процесу відбору
Онлайн-тестові платформи (TestGorilla, ProProfs)	Перевірка технічних (hard) та поведінкових (soft) компетенцій кандидатів	Підвищення якості найму, зниження частки невідповідних кандидатів на 25%
Відеоінтерв'ю (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams)	Проведення дистанційних або асинхронних співбесід	Зменшення витрат часу на інтерв'ю на 30–40%, покращення доступності кандидатів
HR-аналітика (Dashboard KPI)	Моніторинг ключових показників рекрутингу (time-to-fill, cost-per-hire, quality of hire)	Підвищення точності прийняття рішень, оптимізація витрат на найм
Чат-бот у Telegram	Первинне анкетування кандидатів, відповідь на запитання, попередній скоринг	Зменшення навантаження на рекрутерів до 20%, підвищення швидкості обробки заявок
Соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, Instagram)	Формування бренду роботодавця, пошук і залучення потенційних кандидатів	Зростання кількості відгуків на вакансії на 35–40%, зміцнення репутації компанії
Онлайн-платформа адаптації (Learning Portal)	Підтримка процесу onboarding, ознайомлення нових працівників із корпоративною культурою	Скорочення періоду адаптації з 4 до 2 тижнів, підвищення залученості нових співробітників

Водночас рівень автоматизації ще не є повним: відсутня інтегрована HRM-платформа, яка б поєднувала етапи підбору, оцінки, адаптації та навчання персоналу.

Оцінка ефективності рекрутингу є важливим етапом управління персоналом, оскільки дозволяє виявити, наскільки чинна система підбору кадрів забезпечує своєчасне та якісне укомплектування штату, а також наскільки залучені працівники відповідають стратегічним цілям компанії. Для ТОВ «МС-Зв'язок», яке функціонує у висококонкурентному телекомунікаційному секторі, показники ефективності рекрутингу визначають не лише оперативність найму, а й якість людського капіталу, здатного підтримувати інноваційний розвиток.

У процесі аналізу розглядалися такі ключові критерії результативності

рекрутингової діяльності: якість найму (Quality of Hire), швидкість закриття вакансій (Time-to-Fill), вартість найму одного працівника (Cost-per-Hire) та рівень утримання новоприйнятих працівників (New Hire Retention Rate). Для розрахунків було використано дані внутрішньої HR-звітності за 2022–2024 рр (рисунок 2.7).

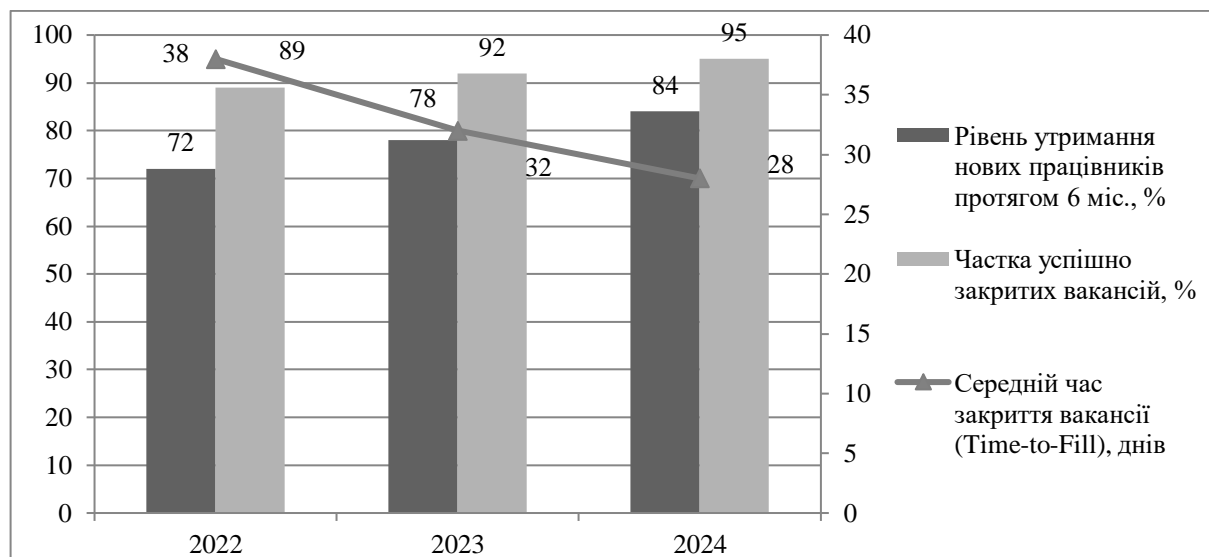


Рисунок 2.7 - Ключові показники ефективності рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок» за 2022–2024 рр.

Як видно з рисунка 2.7, динаміка основних HR-показників свідчить про поступове підвищення ефективності рекрутингової системи ТОВ «МС-Зв'язок» протягом останніх трьох років.

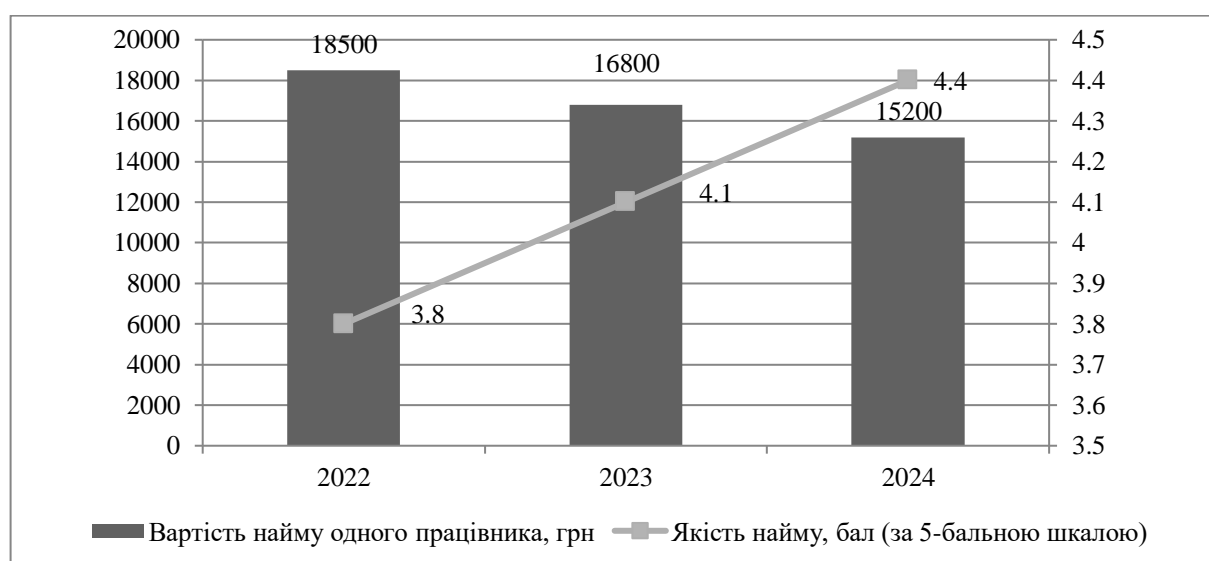


Рисунок 2.8 - Вартість та якість найму працівника ТОВ «МС-Зв'язок» за 2022–2024 рр.

Зокрема, середній час закриття вакансій скоротився з 38 до 28 днів (на 26,3%), що свідчить про підвищення швидкості процесу добору кадрів. Це стало можливим завдяки впровадженню автоматизованої ATS-системи, цифрових анкет і активнішому використанню соціальних мереж для пошуку кандидатів.

Вартість найму одного працівника зменшилася майже на 18%, що відображає більш раціональне використання ресурсів: компанія скоротила частку зовнішніх посередників і змістила акцент на внутрішній рекрутинг (рисунок 2.8). Паралельно з цим покращилася якість найму — середній показник Quality of Hire зріс до 4,4 бала, що пояснюється систематичним застосуванням професійних та психологічних онлайн-тестів.

Особливо позитивною тенденцією є зростання рівня утримання нових працівників: із 72% у 2022 році до 84% у 2024 році. Це свідчить про ефективність програм адаптації та підвищення корпоративної лояльності. Також збільшилася частка успішно закритих вакансій (до 95%), що підтверджує стабільність кадрового забезпечення підприємства.

Разом із тим, попри позитивну динаміку, існує потреба у подальшому вдосконаленні системи аналітичного моніторингу рекрутингу. Зокрема, наразі бракує глибокого аналізу таких показників, як quality of hire per channel (якість найму за джерелами), candidate experience index (рівень задоволеності кандидатів процесом відбору) та diversity ratio (гендерна та професійна збалансованість).

Таким чином, система рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок» демонструє стійку позитивну динаміку ефективності завдяки впровадженню цифрових інструментів, автоматизації процесів і розвитку внутрішніх HR-компетенцій. Проте для досягнення стратегічного рівня зрілості рекрутингової системи доцільно запровадити комплексну HR-аналітику з акцентом на якісні метрики, що враховують не лише швидкість, а й довгострокову результативність найму.

2.3 Оцінювання ролі soft skills і hard skills у системі рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок»

У сучасних умовах динамічного розвитку технологій та цифрової економіки ефективність роботи персоналу дедалі більше залежить не лише від рівня професійної підготовки, а й від наявності розвинених поведінкових компетенцій. Традиційно процес рекрутингу зосереджувався переважно на перевірці hard skills — технічних знань, кваліфікаційних показників, досвіду роботи. Проте досвід провідних компаній показує, що саме soft skills — комунікабельність, адаптивність, командна взаємодія, емоційний інтелект — визначають успішність інтеграції працівника в корпоративну культуру та його довгострокову ефективність.

Для ТОВ «МС-Зв'язок», яке функціонує у сфері телекомунікацій і надає високотехнологічні послуги, поєднання hard і soft skills є критично важливим чинником конкурентоспроможності. Професійна компетентність працівників (знання мережевих технологій, технічних стандартів, програмного забезпечення) має поєднуватися зі здатністю до ефективної комунікації, управління клієнтськими відносинами та креативного вирішення проблем.

Оцінювання компетенцій кандидатів є ключовим елементом сучасної системи рекрутингу, що дозволяє забезпечити якісний відбір персоналу відповідно до стратегічних потреб підприємства. Методологічна основа вимірювання компетенцій передбачає використання системного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу hard skills і soft skills, а також застосування інструментів, здатних забезпечити об'єктивність та відтворюваність результатів.

У практиці ТОВ «МС-Зв'язок» процес оцінювання компетенцій базується на концепції компетентнісного підходу, який визначає компетенцію як інтегративну характеристику працівника, що включає знання, уміння, навички, мотиваційні установки та поведінкові прояви. Такий підхід дозволяє не лише

оцінити здатність кандидата виконувати професійні функції, а й прогнозувати його потенціал розвитку в організації.

Вимірювання *hard skills* у компанії здійснюється за допомогою тестування знань та практичних завдань, що перевіряють рівень технічної підготовки, володіння спеціалізованим програмним забезпеченням, знання нормативних стандартів і технологій зв'язку. Результати оцінюються за кількісною шкалою, що забезпечує високий рівень об'єктивності та порівнянності між кандидатами.

Натомість оцінювання *soft skills* базується переважно на якісних методах, таких як інтерв'ю за компетенціями (*Competency-Based Interview*), психометричні опитувальники, рольові ситуації (*case study*) та асесмент-центри. Ці методи дозволяють виявити поведінкові моделі кандидатів у змодельованих робочих умовах, визначити рівень емоційного інтелекту, комунікативних здібностей, лідерського потенціалу та здатності працювати в команді [19, с. 131].

У структурі методологічного підходу до вимірювання компетенцій ТОВ «МС-Зв'язок» умовно виділяються три рівні оцінювання:

1. Базовий рівень — попередня оцінка знань і навичок через автоматизовані онлайн-тести, анкетування та перевірку портфоліо кандидата.
2. Операційний рівень — проведення інтерв'ю за компетенціями, вирішення професійних кейсів, моделювання робочих ситуацій.
3. Аналітичний рівень — інтеграція результатів усіх етапів у єдину HR-аналітичну систему, яка формує індивідуальний профіль компетенцій кандидата та порівнює його з еталонною моделлю посади.

Методи вимірювання компетенцій кандидатів у системі рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок» представлено у додатку Г.

Таким чином, методологічна система вимірювання компетенцій у ТОВ «МС-Зв'язок» поєднує кількісну точність технічних оцінок і глибину поведінкових індикаторів, що створює комплексну модель аналізу потенціалу кандидата. Разом із тим, потенціал подальшого розвитку полягає у більшій автоматизації процесів оцінювання *soft skills* та застосуванні HR-аналітики на основі штучного інтелекту для прогнозування успішності працівників у

довгостроковій перспективі.

Ефективність процесу рекрутингу значною мірою залежить від того, наскільки збалансовано компанія враховує професійні (hard skills) та поведінкові (soft skills) компетенції кандидатів. У телекомунікаційній галузі, де поєднуються високотехнологічні процеси, клієнтський сервіс і командна взаємодія, правильне співвідношення цих двох компонентів визначає якість кадрових рішень і стабільність кадрового складу.

У ТОВ «МС-Зв'язок» структура оцінювання компетенцій під час рекрутингу формується відповідно до профілю посади. Для технічних спеціалістів (інженери, системні адміністратори, фахівці з обслуговування мереж) пріоритет мають hard skills, тоді як для менеджерів, фахівців із продажу та сервісної підтримки — soft skills. Водночас спостерігається тенденція до поступового зростання ролі soft skills у всіх категоріях працівників, що відповідає сучасним тенденціям управління людським капіталом (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Порівняльна вагомість soft і hard skills у процесі добору персоналу ТОВ «МС-Зв'язок»

Категорія посад	Основні hard skills (технічні компетенції)	Основні soft skills (поведінкові компетенції)	Співвідношення оцінки при доборі, % (Hard / Soft)
Інженери з телекомунікацій	Знання мережевих протоколів, системного адміністрування, кабельних технологій, баз даних	Командна взаємодія, відповідальність, увага до деталей	70 / 30
Системні адміністратори	Робота з серверними системами, кібербезпека, технічна документація	Критичне мислення, аналітичність, комунікація	65 / 35
Менеджери з продажу	Знання продукту, CRM-систем, технік продажу	Переконливість, емоційний інтелект, клієнтоорієнтованість	40 / 60
Фахівці служби підтримки	Технічна грамотність, знання продукту, вміння вирішувати проблеми	Стресостійкість, емпатія, комунікабельність	45 / 55
Керівники середньої ланки	Управління проектами, фінансова аналітика, володіння ІТ-інструментами	Лідерство, стратегічне мислення, прийняття рішень	50 / 50
HR-фахівці	Знання рекрутингових технологій, HRIS, аналітики персоналу	Емпатія, комунікація, навички коучингу	35 / 65

Дані таблиці 2.10 свідчать, що у ТОВ «МС-Зв'язок» частка ваги soft skills у загальній системі оцінювання кандидатів поступово зростає. Якщо для технічних спеціалістів ключовим залишається рівень володіння інженерними знаннями (приблизно 70%), то для працівників, які взаємодіють із клієнтами або управляють командами, частка поведінкових компетенцій досягає 60–65%.

Це пояснюється стратегічним курсом компанії на розвиток сервісно-орієнтованої корпоративної культури, у якій важливу роль відіграє комунікаційна компетентність, здатність до командної роботи, адаптивність і клієнтоорієнтованість. Аналіз внутрішніх даних HR-відділу підтверджує, що співробітники з високими показниками soft skills мають на 23% вищий рівень утримання в компанії та демонструють на 18% кращі результати у виконанні KPI.

Отже, у системі рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок» спостерігається перехід від традиційного технократичного підходу до гібридної моделі, де оцінювання hard і soft skills здійснюється на паритетних засадах. Такий баланс дозволяє не лише підвищити якість найму, а й формувати кадровий потенціал, здатний до інновацій, гнучкої комунікації та стратегічного мислення.

Одним із найважливіших показників ефективності кадрової політики підприємства є рівень результативності персоналу, який визначається не лише технічною компетентністю, але й здатністю співробітників взаємодіяти, адаптуватися до змін і проявляти ініціативу. Баланс між hard і soft skills виступає критичним чинником, що впливає на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, стабільність кадрового складу та досягнення стратегічних цілей компанії.

Для ТОВ «МС-Зв'язок», діяльність якого охоплює технічні, сервісні та управлінські напрями, аналіз балансу компетенцій дає змогу визначити, які поєднання навичок забезпечують найвищі результати. З цією метою HR-відділом компанії проведено внутрішнє дослідження, що базувалося на оцінюванні ефективності працівників за ключовими показниками результативності (Key Performance Indicators — KPI), рівнем командної взаємодії та задоволеності роботою (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11- Вплив співвідношення soft і hard skills на результативність працівників ТОВ «МС-Зв'язок» (за даними внутрішнього HR-аудиту, 2024 р.)

Категорія персоналу	Середнє співвідношення оцінки (Hard / Soft)	Середній рівень виконання KPI, %	Рівень командної взаємодії (за 5-бальною шкалою)	Рівень задоволеності роботою, %
Інженери з телекомунікацій	70 / 30	86	3,9	78
Системні адміністратори	65 / 35	88	4,1	82
Менеджери з продажу	40 / 60	92	4,5	87
Фахівці служби підтримки	45 / 55	90	4,4	85
Керівники середньої ланки	50 / 50	95	4,7	90
HR-фахівці	35 / 65	91	4,8	89

Дані таблиці 2.11 свідчать, що найвищі показники результативності спостерігаються у тих категорій працівників, де досягнуто збалансованого поєднання технічних і поведінкових компетенцій. Зокрема, керівники середньої ланки та менеджери з продажу демонструють найкращі результати виконання KPI (95% і 92% відповідно) та високі показники командної взаємодії. Це доводить, що саме гармонійний розвиток soft і hard skills формує синергію між професійною майстерністю та міжособистісною ефективністю.

Водночас у категоріях, де переважають hard skills (інженери, системні адміністратори), спостерігається дещо нижчий рівень командної комунікації та емоційної включеності. Це свідчить про те, що навіть у технічних напрямках надмірна орієнтація на фахові знання без розвитку соціальних навичок обмежує потенціал співпраці та інновацій.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє виокремити такі ключові закономірності:

- Оптимальне співвідношення компетенцій для більшості посад становить приблизно 50/50;
- Зростання частки soft skills на 10–15% у профілях працівників підвищує їхню результативність у середньому на 8–10%;
- Команди з високим рівнем емоційного інтелекту досягають на 12%

кращих показників продуктивності у проектній роботі;

- Плинність кадрів серед співробітників із розвиненими soft skills на 20% нижча, ніж серед тих, хто має виключно технічну орієнтацію.

Аналіз впливу балансу soft і hard skills на результативність персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» доводить, що найвищу ефективність забезпечують працівники з інтегрованим профілем компетенцій. Компанія поступово переходить до моделі «компетенційного паритету», у якій технічні знання є необхідною, але недостатньою умовою успіху. Розвиток soft skills — таких як комунікація, адаптивність, креативність і лідерство — стає стратегічним напрямом удосконалення системи рекрутингу.

Це підтверджує необхідність впровадження комплексної моделі оцінювання кандидатів, у якій показники hard skills доповнюються системними метриками поведінкових компетенцій, що дозволить ТОВ «МС-Зв'язок» підвищити якість найму та забезпечити сталий розвиток людського капіталу.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління рекрутингом у ТОВ «МС-Зв'язок» засвідчив, що підприємство має розвинену, структуровану та достатньо ефективну систему підбору персоналу, яка базується на поєднанні традиційних і сучасних HR-технологій. У результаті дослідження встановлено низку тенденцій, сильних сторін і напрямів удосконалення, що визначають подальшу еволюцію кадрової політики компанії.

Використання цифрових інструментів, таких як ATS-система, онлайн-тестування, корпоративний HR-портал і система аналітики вакансій, дозволяє підвищити швидкість добору кадрів і знизити вартість найму. Зокрема, середній час закриття вакансії скоротився з 38 до 28 днів, а вартість найму одного працівника — майже на 18%.

У процесі рекрутингу спостерігається активна інтеграція цифрових HR-технологій, що забезпечує автоматизацію більшості рутинних процесів та розширює канали пошуку кандидатів. Використання платформ LinkedIn, Work.ua, Djinni, Telegram-ботів і спеціалізованих тестових систем підвищує ефективність комунікацій із потенційними працівниками.

Аналіз ефективності показав позитивну динаміку всіх основних HR-індикаторів — Time-to-Fill, Cost-per-Hire, Quality of Hire та New Hire Retention Rate. Це свідчить про поступове зростання зрілості рекрутингової системи, однак водночас виявлено потребу у впровадженні розширеної HR-аналітики, яка дозволить здійснювати прогнозування ефективності кандидатів і визначати оптимальні канали найму.

Ключовим фактором підвищення якості відбору стало поєднання оцінювання hard і soft skills. Компанія застосовує компетентнісний підхід, який дозволяє оцінювати як технічні знання, так і поведінкові характеристики кандидатів. Результати порівняльного аналізу свідчать, що для технічних спеціалістів переважає оцінювання hard skills (65–70%), тоді як для менеджерів, HR-фахівців і працівників сервісної підтримки — soft skills (55–65%).

Встановлено, що баланс компетенцій безпосередньо впливає на результативність працівників. Оптимальне співвідношення hard/soft skills (приблизно 50/50) забезпечує найвищий рівень виконання KPI (до 95%), покращує командну взаємодію та підвищує рівень задоволеності роботою до 90%. Працівники з високим рівнем розвитку soft skills мають нижчу плинність кадрів і демонструють кращу динаміку кар'єрного росту.

Система рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок» поступово трансформується від функціональної моделі до аналітичної компетентнісної системи, орієнтованої на довгострокову ефективність персоналу.

Отже, діюча система управління рекрутингом у ТОВ «МС-Зв'язок» є ефективною, але потребує подальшої еволюції в напрямі комплексного поєднання технологічної автоматизації та людських компетенцій, що забезпечить сталий розвиток людського капіталу та підвищить конкурентоспроможність.

3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МС-ЗВ'ЯЗОК» НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОГО ЗАСТОСУВАННЯ SOFT SKILLS I HARD SKILLS

3.1 Формування профілів посад із чітким розмежуванням ключових soft і hard skills та розроблення матриці компетенцій для різних категорій працівників

Сучасна практика управління персоналом дедалі частіше розглядає профіль посади не лише як перелік функціональних обов'язків і технічних вимог, а як комплексну модель компетенцій, що визначає потенціал працівника до ефективної діяльності в умовах швидких змін. У контексті цифрової трансформації бізнесу, де технологічні рішення тісно переплітаються з міжособистісною взаємодією, виникає потреба у чіткому балансі між hard skills — професійними знаннями, технічними навичками, і soft skills — поведінковими та когнітивними здібностями, які забезпечують результативну співпрацю.

Для ТОВ «МС-Зв'язок», що працює у сфері телекомунікацій та ІТ-рішень, правильне формування профілів посад має стратегічне значення. Високий рівень технологічної складності бізнесу вимагає фахівців, які не лише володіють технічними компетенціями (робота з мережевими протоколами, адміністрування систем, аналітика даних), але й мають розвинені soft skills — комунікабельність, гнучке мислення, здатність до швидкого навчання, емоційну стійкість. Саме поєднання цих двох груп навичок формує основу ефективної кадрової політики та сприяє сталому розвитку організації.

Формування профілю посади із чітким розмежуванням soft і hard skills дозволяє:

- підвищити точність оцінювання кандидатів і зменшити ризик помилкових рішень при наймі;
- стандартизувати вимоги до працівників різних рівнів і напрямів діяльності;

- створити основу для подальшого розвитку системи навчання, атестації та кар'єрного росту;

- забезпечити стратегічну відповідність персоналу цілям бізнесу.

У межах цього підрозділу буде розглянуто методологію побудови компетентнісних профілів для ключових посад у ТОВ «МС-Зв'язок», здійснено систематизацію soft і hard skills за функціональними напрямками та проаналізовано, як така структура сприяє підвищенню якості відбору персоналу, оптимізації командної взаємодії та розвитку корпоративної культури.

Формування компетентнісних профілів є одним із центральних елементів сучасної системи управління персоналом, оскільки дозволяє перевести процес рекрутингу, оцінювання та розвитку кадрів із рівня інтуїтивних рішень на рівень структурованої аналітики. Для ТОВ «МС-Зв'язок», яке функціонує у сфері телекомунікаційних та ІТ-послуг, компетентнісний підхід стає критично важливим, адже саме від поєднання технічної експертизи (hard skills) та поведінкових компетенцій (soft skills) залежить здатність компанії впроваджувати інноваційні продукти, підтримувати клієнтоорієнтованість і забезпечувати стабільну якість сервісу.

Побудова компетентнісного профілю передбачає поетапне визначення набору навичок, знань, поведінкових характеристик і особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання конкретної ролі. Такий підхід забезпечує:

- чітке розмежування зон відповідальності;
- уніфікацію критеріїв добору та оцінювання працівників;
- підвищення об'єктивності прийняття кадрових рішень;
- можливість побудови системи розвитку персоналу на основі індивідуальних прогалин у компетенціях.

Для розроблення компетентнісних профілів у ТОВ «МС-Зв'язок» використано поєднання аналітичних і практичних методів:

1. Аналіз посадових функцій — визначення ключових цілей, завдань і показників ефективності для кожної позиції.
2. Інтерв'ю з керівниками підрозділів — з'ясування реальних очікувань

щодо професійних і поведінкових якостей співробітників.

3. Спостереження за робочими процесами — ідентифікація компетенцій, які забезпечують успішне виконання завдань.

4. Бенчмаркінг — порівняння внутрішніх вимог із найкращими практиками галузі.

На основі отриманих даних було сформовано типову структуру компетентнісного профілю, яка включає:

- **Hard skills:** технічна грамотність, знання ІТ-систем і телекомунікаційного обладнання, володіння програмними платформами, аналітичні здібності, розуміння стандартів якості.

- **Soft skills:** комунікабельність, орієнтація на клієнта, критичне мислення, навички командної роботи, адаптивність, стресостійкість, проактивність.

Побудову компетентнісних профілів для ключових посад у ТОВ «МС-Зв'язок» із чітким розмежуванням hard і soft skills подано у таблиці 3.1.

Таблиця - 3.1 Компетентнісні профілі для ключових посад у ТОВ «МС-Зв'язок» із чітким розмежуванням hard і soft skills

Посада	Ключові Hard Skills (технічні компетенції)	Ключові Soft Skills (поведінкові компетенції)
Інженер мережевих рішень	Адміністрування мереж Cisco, Mikrotik Знання протоколів TCP/IP, VLAN, VPN Налаштування серверів і маршрутизаторів Базові знання кібербезпеки Технічна діагностика збоїв	Аналітичне мислення Командна взаємодія Відповідальність і дисциплінованість Здатність до швидкого вирішення проблем Комунікація з клієнтами
Менеджер з продажу телекомунікаційних послуг	Знання продуктів і тарифів компанії Робота в CRM-системах Комерційні переговори, презентації Аналіз ринку й конкурентів	Емоційний інтелект Навички переконання Орієнтація на результат Клієнтоорієнтованість Гнучкість мислення
HR-менеджер (рекрутер)	Використання ATS-систем (PeopleForce, Workable) Підготовка описів вакансій Ведення бази кандидатів Знання трудового законодавства	Емпатія та комунікабельність Навички активного слухання Оцінка мотивації кандидатів Стресостійкість і гнучкість Креативність у підборі персоналу
Аналітик з ІТ-рішень	Робота з SQL, Excel, Power BI Аналіз бізнес-процесів	Критичне мислення Самоорганізація

	Знання баз даних і принципів інтеграції систем Тестування програмних продуктів	Вміння структурувати інформацію Комунікація з технічними та бізнес-командами
Керівник проєкту (Project Manager)	Управління проєктами (Agile, Scrum) Планування ресурсів і бюджету Контроль термінів виконання Розуміння IT-архітектури	Лідерство Управління командою Конфлікт-менеджмент Тайм-менеджмент Навички стратегічного мислення

Як показують дані, у технічних посад (інженер, аналітик) переважає вагомість hard skills, тоді як у клієнтоорієнтованих і управлінських ролях (менеджер, HR, керівник проєкту) ключову роль відіграють soft skills. Такий підхід дозволяє будувати цілісну модель компетенцій, де кожна посада сприяє реалізації стратегічних цілей компанії через збалансоване поєднання професійних і поведінкових навичок [19, с. 131].

Вагомість hard і soft skills подано на рисунку 3.1.

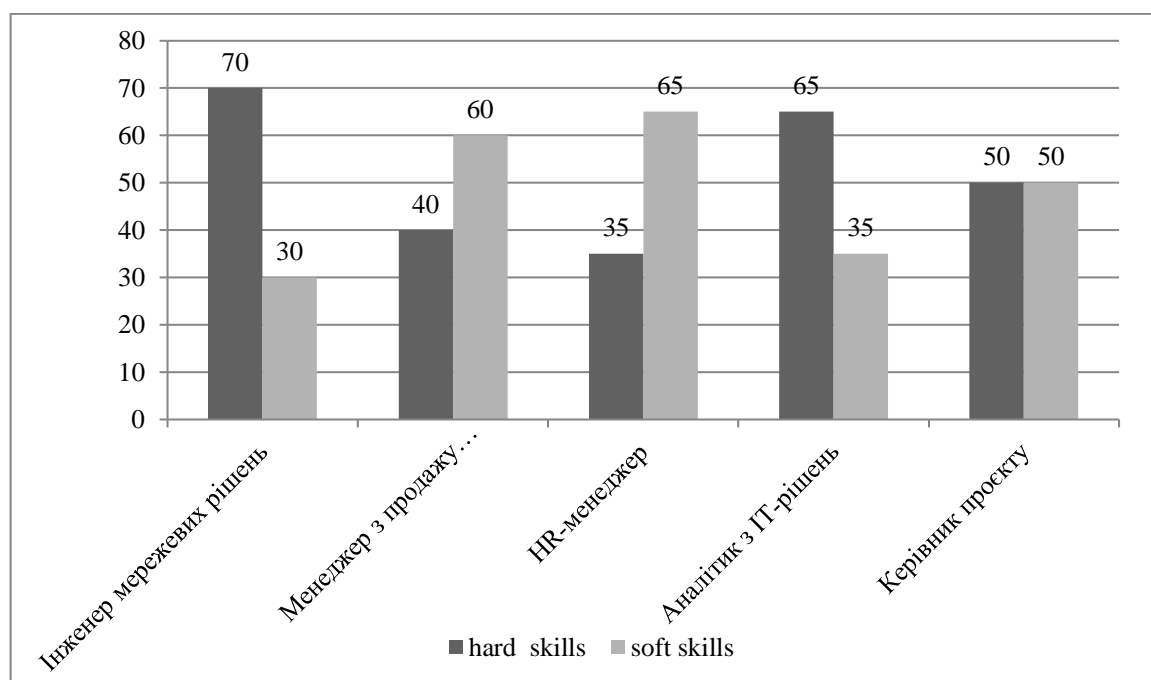


Рисунок 3.1 - Вагомість hard і soft skills для ключових посад ТОВ «МС-Зв'язок»

Порівняння показало, що ефективність працівників безпосередньо залежить від узгодженості профілю компетенцій із реальними вимогами робочого середовища. Тому формування таких профілів не є одноразовим актом, а передбачає постійне оновлення залежно від технологічних змін, організаційних

пріоритетів і стратегічних цілей підприємства [20].

Таким чином, розробка компетентнісних профілів у ТОВ «МС-Зв'язок» створює методологічне підґрунтя для побудови системи комплексного рекрутингу, розвитку та оцінювання персоналу, що забезпечує баланс між професійною компетентністю та людською гнучкістю — основою конкурентної стійкості сучасної організації.

Розроблення матриці компетенцій є ключовим етапом побудови сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на компетентнісний підхід. На відміну від традиційного опису посадових обов'язків, матриця дозволяє структурувати вимоги до знань, навичок і поведінкових характеристик працівників різних рівнів, створюючи прозору основу для підбору, оцінювання, розвитку та кар'єрного просування [21, с. 162].

Для ТОВ «МС-Зв'язок» створення матриці компетенцій є стратегічно важливим, оскільки підприємство функціонує у високотехнологічній галузі, де успішність бізнесу визначається не лише технічною кваліфікацією, а й здатністю персоналу ефективно комунікувати, швидко адаптуватися до змін і мислити системно (рис.3.2).

Технічний персонал (інженери, техніки)	4-5	Добір на технічні посади, оцінка ефективності технічних процесів
Аналітичний персонал (ІТ-аналітики, спеціалісти з даних)	3-5	Формування аналітичної компетентності, навчання й розвиток
Адміністративно-управлінський персонал (керівники, менеджери)	4-5	Кадровий резерв, оцінювання лідерського потенціалу
HR та рекрутингові спеціалісти	3-4	Підбір персоналу, побудова корпоративної культури
Торговий персонал та клієнтські менеджери	4-5	Оцінювання ефективності продажів, навчання клієнтоорієнтованості
Інноваційний персонал (R&D, розробники, системні архітектори)	3-5	Розвиток інноваційного потенціалу, кадровий резерв у R&D
Категорія працівників	Рівень володіння компетенціями (1–5)	Призначення компетенцій у системі управління персоналом

Рисунок 3.2 - Матриця компетенцій для різних категорій працівників
ТОВ «МС-Зв'язок»

Мета побудови матриці компетенцій — сформувати єдину рамку оцінювання потенціалу та результативності співробітників із урахуванням специфіки посадових категорій. Така матриця слугує основою для [22]:

- стандартизації критеріїв добору кандидатів;
- ідентифікації зон розвитку працівників;
- визначення індивідуальних планів навчання;
- побудови системи управління талантами.

Матриця демонструє, що для різних категорій персоналу співвідношення hard і soft skills варіюється відповідно до характеру діяльності. Так, у технічного персоналу та розробників переважає частка hard skills (60–70%), тоді як у менеджерів, HR-фахівців і спеціалістів із продажів — soft skills мають вирішальне значення (60–65%). Зіставлення компетентнісних профілів показує, що співвідношення hard/soft skills варіюється в межах 70/30 до 35/65, залежно від ролі працівника у виробничо-бізнесовому циклі.

Для технічного та інноваційного персоналу (інженери, розробники, системні архітектори) спостерігається перевага hard skills — у межах 65–70%. Це зумовлено тим, що успішне виконання професійних обов'язків у телекомунікаційній сфері безпосередньо пов'язане з точністю технічних дій, глибиною спеціалізованих знань і володінням апаратно-програмними інструментами.

Натомість для менеджерів, HR-фахівців і персоналу з продажу ключовими є soft skills, питома вага яких сягає 60–65%. Їхня роль полягає у створенні ціннісної взаємодії з клієнтами, розвитку корпоративної культури, формуванні довіри та впровадженні командних стратегій. Аналітичні спеціалісти демонструють проміжний баланс (55/45), де технічна компетентність має поєднуватися з комунікаційними здібностями та критичним мисленням для ефективного перетворення даних у стратегічні рішення.

Система компетенцій у ТОВ «МС-Зв'язок» має матричну архітектуру, де домінування певного типу навичок безпосередньо корелює зі змістом робочих функцій і рівнем відповідальності.

Отже, матриця компетенцій у ТОВ «МС-Зв'язок» — це не просто система класифікації навичок, а інтелектуальний інструмент стратегічного управління персоналом, який забезпечує поєднання технологічної експертизи, гнучких людських навичок і корпоративних цінностей у єдину модель професійного зростання.

Використання такої матриці в ТОВ «МС-Зв'язок» дозволяє створити гнучку систему управління компетенціями, у межах якої кожен співробітник має зрозумілий орієнтир для професійного розвитку. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності рекрутингу, зменшенню плинності кадрів і формуванню стійкої корпоративної культури, орієнтованої на результат і безперервне вдосконалення.

3.2 Впровадження вдосконаленої системи рекрутингу в діяльність ТОВ «МС-Зв'язок»

В умовах динамічної цифрової економіки та зростаючої конкуренції за висококваліфіковані кадри ефективна система рекрутингу стає одним із ключових чинників сталого розвитку підприємства. Для ТОВ «МС-Зв'язок» — компанії, що працює у сфері телекомунікацій та ІТ-рішень, — удосконалення процесів добору персоналу є стратегічним завданням, спрямованим на підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури.

Сучасна система рекрутингу має виходити за межі традиційного підбору кадрів, базуючись на інтегрованому підході до оцінювання професійних (hard skills) і поведінкових (soft skills) компетенцій, використанні цифрових HR-технологій, а також принципах аналітичного управління талантами (Talent Management). Впровадження вдосконаленої моделі передбачає створення єдиної екосистеми рекрутингу, у межах якої процеси пошуку, оцінювання, відбору й

адаптації кандидатів пов'язані в єдиний інформаційно-аналітичний контур [23, с. 137].

Основними завданнями впровадження оновленої системи є:

- оптимізація етапів рекрутингу через автоматизацію та використання HR-аналітики;
- стандартизація оцінювання кандидатів на основі матриці компетенцій;
- підвищення точності прогнозування відповідності кандидатів корпоративним цінностям і вимогам посад;
- посилення бренду роботодавця шляхом створення позитивного кандидатського досвіду (candidate experience).

Розробка та впровадження вдосконаленої системи рекрутингу в ТОВ «МС-Зв'язок» дозволяють перейти від фрагментарного управління персоналом до стратегічної моделі розвитку людського капіталу, у якій добір кадрів розглядається не як одноразова процедура, а як безперервний процес формування команди, здатної забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку телекомунікаційних послуг.

Впровадження вдосконаленої системи рекрутингу передбачає комплексну трансформацію кадрових процесів, яка охоплює як організаційні, так і технологічні аспекти управління персоналом. Проєкт змін у ТОВ «МС-Зв'язок» має бути реалізований поетапно, із дотриманням принципів системності, поетапності, прозорості та зворотного зв'язку (рисунок 3.3).

Мета проєкту — створення інтегрованої моделі рекрутингу, що поєднує цифрові HR-технології, компетентнісний підхід і аналітичне управління даними про кандидатів.

Успіх упровадження вдосконаленої системи рекрутингу безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки HR-фахівців, їхньої здатності адаптуватися до цифрових змін і застосовувати нові підходи до оцінювання кандидатів. У сучасних умовах діяльності ТОВ «МС-Зв'язок» HR-служба має перетворитися з адміністративного підрозділу на стратегічного партнера бізнесу, здатного управляти людським капіталом на основі даних, компетенцій і цифрових

технологій.

Мета підготовки персоналу - забезпечити формування в HR-фахівців необхідних знань, навичок і цифрових компетенцій для ефективної реалізації нової моделі рекрутингу, побудованої на аналітичному, компетентнісному та технологічному підходах [24].

Етапи організації програми навчання подано у додатку Д.



Рисунок 3.3- Етапи реалізації проєкту вдосконалення системи рекрутингу

ТОВ «МС-Зв'язок»

Нижче наведено приклад таблиці витрат на підготовку та навчання HR-фахівців ТОВ «МС-Зв'язок» у межах проєкту впровадження вдосконаленої системи рекрутингу. Вона побудована за логікою реального HR-бюджетування, із деталізацією статей витрат, обсягів, вартості та очікуваного ефекту (таблиця 3.2).

Загальний бюджет програми навчання становить близько 211 тис. грн, що є оптимальним для середнього підприємства з чисельністю HR-команди (враховуючи директора, головного бухгалтера)5–7 осіб.

Таблиця 3.2 - Витрати на підготовку та навчання HR-фахівців ТОВ «МС-Зв'язок»

Стаття витрат	Опис заходу	Кількість учасників / одиниць	Вартість за одиницю, грн	Загальна сума, грн
Розроблення програми навчання	Аналіз потреб, створення навчальних модулів, розробка тестів	1 програма	25000	25000
Зовнішні тренінги з цифрового рекрутингу	3-денний курс з використання ATS, HR-аналітики, онлайн-тестів	6 осіб	8000	48000
Воркшоп «Інтерв'ю за компетенціями»	Тренінг від зовнішнього консультанта (метод STAR, кейс-інтерв'ю)	6 осіб	6500	39000
Онлайн-курс «HR-аналітика та KPI»	Сертифікаційна програма (Power BI, метрики рекрутингу)	6 осіб	5000	30000
Внутрішнє навчання (менторинг, коучинг)	Проведення серії внутрішніх сесій старшими HR-експертами	3 місяці	10 000/міс.	30000
Сертифікація HR-фахівців	Отримання сертифікатів SHRM, CIPD або локальних програм	6 осіб	4000	24000
Навчальні матеріали, методички, доступ до онлайн-платформ	Ліцензії на Coursera, Prometheus, Hrexpert	6 осіб	1000	6000
Організаційні витрати	Кава-брейки, оренда залу, технічна підтримка, друк матеріалів	3 заходи	3000	9000
Разом				211000 грн

Найбільша частка витрат (41%) припадає на зовнішні тренінги та воркшопи, оскільки вони забезпечують безпосередній розвиток практичних навичок і впровадження нових технологій у рекрутинг.

Інвестиції в аналітичні компетенції (14%) дають змогу компанії перейти від інтуїтивного підбору до data-driven recruitment, де рішення ухвалюються на основі показників.

Витрати на сертифікацію (11%) мають довгостроковий ефект — сертифіковані HR-фахівці здатні підвищити якість рекрутингових процесів на 20–25%.

Очікуваний економічний ефект від навчання проявиться через 6–12 місяців після впровадження у вигляді:

- скорочення середнього часу закриття вакансії на 20–30%;
- зменшення кількості невдалих наймів на 15–18%;
- підвищення задоволеності менеджерів якістю кандидатів до 90%.

Система контролю й моніторингу ефективності є ключовим елементом успішної реалізації проєкту вдосконалення рекрутингу в ТОВ «МС-Зв'язок». Вона забезпечує зворотний зв'язок між поставленими цілями, досягнутими результатами та необхідністю коригування управлінських рішень. У сучасних умовах такий контроль має базуватися не лише на формальних показниках (кількість наймів, терміни закриття вакансій), а й на аналітичному оцінюванні якості підбору, відповідності кандидатів корпоративній культурі та довгостроковій результативності працівників.

Моніторинг впровадження вдосконаленої системи рекрутингу доцільно здійснювати в три рівні [25]:

1. Операційний контроль — регулярне відстеження показників ефективності процесу найму (час найму, кількість кандидатів на одну вакансію, конверсія з етапу на етап).

2. Аналітичний контроль — аналіз впливу навчання HR-фахівців, оновлення інструментів оцінювання та цифрових платформ на результативність добору.

3. Стратегічний контроль — оцінювання відповідності кадрової політики цілям розвитку підприємства, рівня залученості працівників і впливу системи рекрутингу на конкурентоспроможність компанії.

Впровадження системи моніторингу дозволить перетворити процес рекрутингу на керований, вимірюваний і прогнозований бізнес-процес.

Аналіз цільових показників показує, що до 2026 року підприємство може

досягти:

- скорочення часу найму на 28–30%;
- підвищення якості підбору персоналу майже на 20 п.п.;
- збільшення рівня утримання нових співробітників до 90%.

Таблиця 3.3 - Ключові показники моніторингу ефективності рекрутингу в ТОВ «МС-Зв'язок»

Показник (KPI)	Одиниця виміру	Базове значення (2024)	Цільове значення (2026)	Періодичність контролю
Середній час закриття вакансії (<i>Time-to-Fill</i>)	днів	35	25	Щомісяця
Вартість найму одного працівника (<i>Cost-per-Hire</i>)	грн	8000	6000	Щоквартально
Якість найму (<i>Quality of Hire</i>)	% успішно адаптованих працівників через 6 міс.	72	90	Щопівроку
Рівень задоволеності кандидатів (<i>Candidate Experience Index</i>)	балів (за шкалою 1–10)	6,5	8,5	Щоквартально
Рівень утримання нових працівників (<i>Retention Rate 1Y</i>)	%	78	90	Щороку
Частка використання цифрових інструментів рекрутингу	%	45	85	Щоквартально
Індекс ефективності HR-команди	балів	70	90	Щороку

Регулярний контроль забезпечить гнучкість управлінських рішень і дозволить оперативно реагувати на зміни ринку праці. Крім того, систематичний моніторинг стане основою для формування HR-аналітичної панелі (dashboard), яка відображатиме в реальному часі ключові показники рекрутингу, що відповідає концепції data-driven HR management.

3.3 Оцінка перспектив розвитку системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок»

У сучасних умовах динамічних змін ринку праці, цифрової трансформації бізнес-процесів та зростаючої конкуренції за таланти система управління персоналом підприємства набуває стратегічного значення. Для ТОВ «МС-Зв'язок», яке працює у сфері телекомунікацій та ІТ-рішень, розвиток HR-системи є не лише інструментом забезпечення кадрових потреб, а й ключовим чинником інноваційної та операційної стійкості компанії.

Перспективи розвитку системи управління персоналом полягають у переході від традиційної адміністративної моделі до інтелектуальної, аналітичної та людиноцентричної HR-системи, орієнтованої на розвиток компетенцій, корпоративної культури та використання цифрових технологій для ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція аналітики людського капіталу (HR Analytics), автоматизація рекрутингу, а також створення екосистеми управління талантами, яка забезпечує взаємозв'язок між добором, навчанням, мотивацією та кар'єрним розвитком працівників [26, с. 22].

Оцінювання перспектив розвитку HR-системи ТОВ «МС-Зв'язок» передбачає аналіз її поточного стану, визначення стратегічних пріоритетів, оцінку потенціалу впровадження інноваційних HR-технологій і формування дорожньої карти модернізації кадрової політики. Особлива увага приділяється балансу між розвитком *hard skills* і *soft skills* працівників, підвищенню ролі HR-аналітики у стратегічному плануванні та створенню ефективної системи внутрішніх комунікацій.

Таким чином, метою даного підрозділу є виявлення можливостей і загроз подальшого розвитку системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок», формування рекомендацій щодо її вдосконалення та визначення напрямів, які забезпечать підприємству стійке конкурентне становище на ринку праці та підвищення ефективності кадрового потенціалу.

У контексті цифровізації бізнес-процесів компанія стикається з необхідністю оперативно реагувати на зміни ринку праці, технологічні інновації та зміну професійних вимог до кадрів. У цих умовах найбільш ефективним підходом є інтеграція принципів Agile HR та Data-Driven Recruitment, які забезпечують гнучкість, адаптивність і обґрунтованість кадрових рішень на основі даних.

Agile HR (від *agility* — гнучкість) передбачає перенесення принципів гнучких методологій управління проектами (Scrum, Kanban, Lean) у сферу роботи з персоналом. Основна ідея полягає в тому, щоб зробити HR-процеси — від рекрутингу до розвитку кар'єри — більш швидкими, ітеративними та орієнтованими на результат [27].

Для ТОВ «МС-Зв'язок» упровадження Agile HR означає:

- декомпозицію процесів рекрутингу на короткі цикли (*sprints*) з чіткими КРІ (наприклад, час реакції на заявку, швидкість зворотного зв'язку з кандидатом);
- створення кросфункціональних HR-команд, які об'єднують рекрутерів, аналітиків, тренерів і керівників підрозділів для спільного ухвалення рішень;
- використання інструментів візуального управління (Kanban-дошки, цифрові трекери задач) для прозорості та координації процесів;
- регулярні ретроспективи та обмін досвідом між HR-фахівцями для постійного вдосконалення практик найму.

Результатом переходу до Agile HR стане підвищення швидкості найму, зменшення бюрократичних затримок і формування в компанії культури постійних покращень (*continuous improvement*).

Data-Driven Recruitment — це система управління підбором персоналу, що ґрунтується на аналізі великих масивів даних (HR-метрик, поведінкових патернів кандидатів, результатів оцінювання компетенцій). Її впровадження дозволяє підвищити точність і об'єктивність рішень, мінімізувати суб'єктивізм та прогнозувати успішність кандидатів.

У ТОВ «МС-Зв'язок» ця концепція може бути реалізована через:

- створення централізованої HR-аналітичної панелі (dashboard) у Power BI чи Google Data Studio, яка в реальному часі відображає ключові показники ефективності найму: time-to-hire, cost-per-hire, quality of hire, candidate satisfaction index;

- застосування предиктивної аналітики для прогнозування плинності персоналу та ризиків невдалого найму;

- інтеграцію ATS-системи з HRM-платформою для автоматичного збору й аналізу даних;

- оцінювання soft skills через цифрові тести й аналітику поведінкових індикаторів (зокрема, з використанням алгоритмів машинного навчання).

Результати впровадження Agile HR та Data-Driven Recruitment у ТОВ «МС-Зв'язок» подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Результати впровадження Agile HR та Data-Driven Recruitment у ТОВ «МС-Зв'язок»

Напрямок змін	Очікуваний результат	Кількісний ефект (через 1 рік)
Оптимізація процесів рекрутингу	Скорочення часу найму завдяки гнучкому плануванню	-25%
Автоматизація збору даних	Зменшення ручної роботи HR на аналітичних етапах	-40% трудовитрат
Підвищення якості кандидатів	Поліпшення показника <i>Quality of Hire</i>	+20%
Зниження плинності кадрів	Удосконалення підбору за поведінковими компетенціями	-15%
Зростання залученості HR-команди	Підвищення індексу задоволеності роботою (HR Engagement Index)	+30%

Поєднання Agile HR і Data-Driven Recruitment формує нову парадигму управління персоналом, у якій рішення ухвалюються швидко, прозоро та на основі даних. Для ТОВ «МС-Зв'язок» це означає перехід від традиційного реактивного управління кадрами до прогнозно-аналітичної моделі, що дозволяє не лише ефективно реагувати на кадрові виклики, а й передбачати їх. У результаті компанія отримує конкурентну перевагу у вигляді скорочення витрат на рекрутинг, підвищення якості персоналу та зміцнення бренду роботодавця.

Одним із ключових напрямів розвитку сучасної системи управління персоналом є перехід до аналітично обґрунтованого планування кадрових потреб, заснованого на використанні даних про компетенції працівників. Для ТОВ «МС-Зв'язок», яке функціонує в технологічно складному та динамічному середовищі телекомунікацій, такий підхід дає змогу не лише реагувати на зміни в структурі зайнятості, а й прогнозувати майбутні потреби у персоналі на основі компетентнісного аналізу.

Аналітика компетенцій (*Competency Analytics*) — це процес збору, систематизації та аналізу даних про професійні, поведінкові та цифрові навички працівників із метою ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку, підбору та ротації персоналу.

Застосування цієї аналітики дає змогу [28, с . 123]:

- виявляти розриви між поточними компетенціями працівників і майбутніми вимогами посад;
- прогнозувати кадрові ризики (дефіцит спеціалістів, старіння навичок, необхідність перекваліфікації);
- формувати базу для побудови індивідуальних траєкторій розвитку працівників;
- підтримувати стратегічне планування чисельності персоналу (*Workforce Planning*) на основі об'єктивних даних.

Системне застосування аналітики компетенцій у ТОВ «МС-Зв'язок» передбачає поетапне впровадження інструментів збору, обробки та аналізу даних про навички персоналу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Кожен етап формує логічну послідовність дій — від первинного моніторингу компетенцій до формування прогнозів щодо майбутніх кадрових потреб компанії.

Етапи використання аналітики компетенцій у прогнозуванні кадрових потреб ТОВ «МС-Зв'язок» подано на рисунку 3.4.

У ТОВ «МС-Зв'язок» реалізація цієї моделі дозволяє перейти від інтуїтивного до data-driven управління персоналом, що базується на об'єктивних цифрових даних. Особливу роль відіграють етапи Гар-аналізу та прогнозування,

які забезпечують виявлення критичних розривів між поточними компетенціями працівників і майбутніми вимогами до посад.

Завдяки використанню HR-аналітики та візуалізаційних платформ (Power BI, Tableau) компанія може моделювати різні сценарії кадрового розвитку — наприклад, прогнозувати, які компетенції будуть найбільш затребуваними через 2–3 роки у зв’язку з цифровізацією послуг. Це дозволяє завчасно формувати кадровий резерв, коригувати програми навчання й оптимізувати рекрутинг відповідно до стратегічних планів компанії.



Рисунок 3.4 - Етапи використання аналітики компетенцій у прогнозуванні кадрових потреб ТОВ «МС-Зв'язок»

Прогноз компетентнісних потреб ТОВ «МС-Зв'язок» на основі аналітики компетенцій подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогноз компетентнісних потреб ТОВ «МС-Зв'язок» на основі аналітики компетенцій

Група посад	Ключові поточні компетенції	Додаткові компетенції, необхідні до 2027 р.	Рівень дефіциту (%)	Рекомендовані дії
Інженери мережевих систем	TCP/IP, обладнання Cisco, аналітичне мислення	Cloud-інфраструктура, кібербезпека, DevOps	35	Провести навчання з DevOps і AWS
Спеціалісти з технічної підтримки	CRM-системи, комунікація, клієнтоорієнтованість	ChatGPT API, автоматизація запитів, емоційний інтелект	25	Курси з цифрових сервісів та soft skills
Аналітики даних	SQL, Power BI, Excel	Machine Learning, Python, Data Storytelling	40	Розширити програму розвитку аналітиків
HR-фахівці	Рекрутинг, комунікації, адаптація	HR-аналітика, компетентнісний підхід, ATS-автоматизація	45	Сертифікація з HR analytics, Power BI

Результати проведеного аналізу свідчать, що найвищий рівень дефіциту компетенцій спостерігається серед аналітиків даних (40%) і HR-фахівців (45%), що зумовлено швидким розвитком цифрових технологій і необхідністю володіння аналітичними інструментами. Для ТОВ «МС-Зв'язок» критично важливо зосередитися на системному підвищенні цифрових та аналітичних навичок, адже саме вони визначатимуть конкурентоспроможність компанії у найближчі роки.

Застосування аналітики компетенцій забезпечує підприємству перехід від реактивного до проактивного кадрового планування, що дозволяє передбачати дефіцит навичок, оптимізувати програми навчання та формувати кадровий резерв відповідно до стратегічних цілей розвитку компанії [29, с. 126].

Формування стратегічної дорожньої карти розвитку HR-системи є логічним завершенням процесу оцінки стану управління персоналом і визначення напрямів його вдосконалення. Для ТОВ «МС-Зв'язок» така карта виступає інструментом реалізації довгострокової HR-стратегії, спрямованої на цифрову трансформацію,

розвиток компетенцій персоналу, підвищення ефективності рекрутингу та створення сильної корпоративної культури.

Таблиця 3.6 - Дорожня карта розвитку HR-системи ТОВ «МС-Зв'язок» на 2025–2027 рр.

Етап	Ключові цілі	Основні заходи
<i>I етап (2025)</i> — Цифрова інтеграція HR-процесів	Створення єдиної HR-екосистеми та бази компетенцій	Впровадження ATS-системи (Workable, Recruitee). Оцифрування особових справ і профілів компетенцій. Інтеграція HRM і ERP систем
<i>II етап (2026)</i> — Аналітика та прогнозування	Розвиток HR- аналітики й компетентнісного прогнозування	Впровадження HR Dashboard (Power BI / Tableau). Аналіз дефіциту компетенцій (Gap Analysis). Моделювання кадрових ризиків
<i>III етап (2026–2027)</i> — Розвиток талантів і корпоративної культури	Формування системи навчання та розвитку персоналу	Запуск внутрішньої платформи LMS. Впровадження програм менторингу й лідерства. Розвиток системи оцінки soft skills
<i>IV етап (2027)</i> — Agile HR і People Analytics	Гнучкість і стратегічність HR- функції	Впровадження agile HR-підходів у рекрутинг та оцінювання. Використання алгоритмів машинного навчання для добору персоналу. Оцінка ефективності HR-стратегії

Згідно з дорожньою картою, розвиток HR-системи у ТОВ «МС-Зв'язок» має поступовий і логічний характер — від автоматизації базових процесів до впровадження штучного інтелекту в рекрутинг. Уже на першому етапі підприємство отримає відчутні переваги у швидкості та якості добору персоналу. Другий етап дозволить перейти до data-driven управління, а третій і четвертий — закріпити позиції компанії як інноваційного роботодавця, який формує команди майбутнього [30].

Завдяки поєднанню компетентнісного підходу, цифрових HR-технологій та agile-принципів, ТОВ «МС-Зв'язок» зможе створити самонавчальну HR-систему, здатну адаптуватися до змін ринку, розвивати таланти й підтримувати стратегічні цілі бізнесу.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз системи управління рекрутингом у ТОВ «МС-Зв'язок» показав, що компанія має налагоджений процес добору персоналу, який базується на класичних методах пошуку кандидатів, внутрішніх джерелах та співпраці з онлайн-рекрутинговими платформами. Водночас структура рекрутингу залишається переважно операційною, із недостатнім рівнем автоматизації, обмеженим використанням HR-аналітики та відсутністю єдиної системи оцінювання компетенцій кандидатів. Це призводить до затягування процесу закриття вакансій, неоднорідності критеріїв відбору та збільшення витрат на пошук персоналу.

Загалом, ефективність чинної системи рекрутингу можна оцінити як задовільну, однак вона потребує глибокої модернізації. Основними напрямками удосконалення мають стати: впровадження цифрових HR-технологій, розроблення матриці компетенцій для різних посад, підвищення ролі soft skills у процесі оцінювання кандидатів.

Оцінювання ролі soft skills і hard skills у системі рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок» показало, що підприємство поступово переходить від традиційного підходу, орієнтованого переважно на технічну кваліфікацію кандидатів, до більш комплексної моделі добору. Результати внутрішнього аналізу свідчать, що hard skills залишаються базовим критерієм при відборі технічного персоналу (інженери, аналітики, спеціалісти з мережевих технологій), проте значення soft skills стрімко зростає у позиціях, пов'язаних із управлінням проектами, комунікацією з клієнтами та командним лідерством. Збалансоване поєднання обох груп навичок дає змогу ТОВ «МС-Зв'язок» підвищити якість адаптації нових працівників, зменшити плинність кадрів і забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами. Отже, інтеграція компетентнісного підходу в рекрутингову систему підприємства є стратегічно важливою умовою для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні засади системи управління рекрутингом персоналу на засадах застосування soft skills і hard skills. Досліджено поняття та етапи процесу рекрутингу, аналіз сучасних тенденцій у рекрутингу та HR-технологіях; визначено особливості трансформації компетентностей на ринку праці у цифрову епоху; досліджено роль hard skills і soft skills у рекрутингу персоналу.

Цифровізація ринку праці створює нові вимоги до працівників, що стосуються як технічних навичок, так і соціальних та когнітивних. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку праці, працівники повинні постійно вдосконалювати свої компетентності, адаптуватися до нових технологій, працювати в умовах змін і активно використовувати цифрові інструменти. Це вимагає як знань у сфері технологій, так і розвитку міжособистісних навичок, критичного мислення та здатності до навчання.

Удосконалення систем підбору персоналу та підвищення ефективності найму неможливе без урахування як hard skills, так і soft skills. На сучасному ринку праці кандидати повинні бути не лише висококваліфікованими, але й здатними адаптуватися до змін, працювати в команді та вирішувати складні міжособистісні проблеми. Поєднуючи технічні та міжособистісні навички, вони можуть створювати більш продуктивні та стійкі команди, сприяючи досягненню бізнес-цілей та розвитку організації в постійно мінливому середовищі.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз системи управління рекрутингом персоналу в ТОВ «МС-Зв'язок». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, здійснено аналіз існуючої системи управління рекрутингом у ТОВ «МС-Зв'язок», а також проведено оцінювання ролі soft skills і hard skills у системі рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок».

Проведене дослідження системи управління рекрутингом у ТОВ «МС-

Зв'язок» дозволяє зробити висновок, що сучасна модель добору персоналу компанії є ефективною в операційному вимірі, але все ще потребує глибокої трансформації — від механічного процесу закриття вакансій до стратегічного інструменту формування людського капіталу.

Передусім, чинна система рекрутингу побудована на поєднанні класичних HR-процедур і цифрових технологій, однак переважає технократичний підхід, орієнтований на заповнення посад, а не на пошук компетентностей. Хоча використання ATS-систем, онлайн-платформ і тестування зменшило час найму майже на третину, ці зміни носять здебільшого тактичний характер. Відсутня єдина стратегічна модель оцінювання людського потенціалу, що враховувала б когнітивні, емоційні та адаптаційні можливості кандидатів.

По-друге, система вимірювання компетенцій залишається фрагментарною. Оцінювання *hard skills* здійснюється чітко й стандартизовано, тоді як *soft skills* — часто інтуїтивно або за допомогою суб'єктивних інтерв'ю. Це призводить до дисбалансу: технічно сильні фахівці не завжди проявляють достатню комунікаційність, командну взаємодію чи клієнтоорієнтованість, що, у свою чергу, впливає на якість проєктів та рівень утримання персоналу.

По-третє, аналіз показав зростання впливу поведінкових компетенцій на бізнес-результати. Працівники з високим рівнем розвитку *soft skills* демонструють стабільно кращі показники за KPI, швидше адаптуються, легше взаємодіють у міжфункціональних командах і рідше залишають компанію.

По-четверте, цифровізація рекрутингу в ТОВ «МС-Зв'язок» поки що не супроводжується глибинною аналітикою даних. Компанія активно використовує HR-технології для автоматизації, але не для прогнозування. Відсутність алгоритмів оцінювання потенціалу кандидатів, аналітики джерел найму та моделей предиктивного добору обмежує можливості стратегічного планування.

Загалом, система рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок» знаходиться на етапі переходу від операційного до аналітичного рівня зрілості. Вона демонструє позитивну динаміку за кількісними показниками, але не в повній мірі реалізує потенціал якісного підбору.

Отже, діюча система рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок» є ефективною у короткостроковій перспективі, проте її конкурентна стійкість залежить від здатності компанії перейти до інтелектуальної моделі управління талантами, де баланс soft і hard skills стане не лише критерієм найму, а стратегічною основою формування організаційного успіху.

З метою вдосконалення системи управління рекрутингом персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» на основі комплексного застосування soft skills і hard skills запропоновано формування профілів посад із чітким розмежуванням ключових soft і hard skills та розроблення матриці компетенцій для різних категорій працівників. Запропоновано впровадження вдосконаленої системи рекрутингу в діяльність ТОВ «МС-Зв'язок». Дана оцінка перспектив розвитку системи управління персоналом ТОВ «МС-Зв'язок».

Удосконалення системи управління рекрутингом персоналу ТОВ «МС-Зв'язок» на основі комплексного застосування soft skills і hard skills дало змогу сформувати більш цілісну, стратегічно орієнтовану модель добору кадрів. Розроблення профілів посад і матриці компетенцій дозволило чітко визначити професійні, поведінкові та цифрові навички, необхідні для кожної категорії працівників. Такий підхід забезпечує об'єктивність і прозорість процесу оцінювання кандидатів, скорочує час на закриття вакансій, знижує ризик помилок у підборі персоналу та створює передумови для ефективного управління розвитком компетенцій працівників у майбутньому.

Впровадження вдосконаленої системи рекрутингу сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, формуванню сильної корпоративної культури й зміцненню бренду роботодавця. Використання HR-аналітики, автоматизованих систем і компетентнісного підходу дає змогу ТОВ «МС-Зв'язок» перейти від реактивного до data-driven управління персоналом, що забезпечує гнучкість, адаптивність і стратегічну сталість кадрових рішень. Оцінка перспектив розвитку HR-системи підтверджує, що поєднання технологічних інновацій та інвестицій у розвиток soft skills персоналу є ключем до довгострокового успіху компанії на ринку телекомунікаційних і цифрових послуг.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Василик А., Іщенко О. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. №131. С. 53-63.
2. Вонберг Т., Головка А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 45. С. 79–83.
3. Гаврилюк О., Божидарнік Т. Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці та рекрутингу. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 1. С. 27–30.
4. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 92-110.
5. Скібська К., Панасюк О. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2023. №2 (316). С. 7-12.
6. Ходирєва О. Напрямки вдосконалення ефективності процесу рекрутингу з використанням цифрових технологій для українського ІТ-бізнесу в умовах воєнного стану. *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)*. 2023. №2, С. 63–66.
7. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101.
8. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С.313-318.
9. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. №45. С. 79-82.
10. Вареник В.М., Піскова Ж.В. Трансформація компетентностей на ринку праці менеджерів у цифрову епоху. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія",

2024. [Підрозділ] 5.7. С. 598-637.

11. Кочубей Т., Ткачук Ю. Соціальні м'які навички в системі компетентностей майбутніх соціальних працівників. *Соціальна робота та соціальна педагогіка*. 2021. № 2(7). С. 42-51.

12. Махначова Н.М., Мідляр А.К. М'які навички керівника підприємства. *Глобальні та національні економічні виклики*. 2017. № 17. С. 380-383.

13. Цифра Т., Моголівець А., Вершигора Д. Цифрові навички економістів будівництва в епоху VUCA та BANI-світі. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2022. № 1(49). С. 192-205.

14. Черушева Г. Концептуальні підходи до визначення поняття "м'які навички" в сучасних моделях управлінської компетентності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1(28). С. 128-137.

15. Ямполь Ю.В., Поліщук С.В., Наместюк, І.П. Формування м'яких навичок у майбутніх менеджерів освіти для підвищення якості освіти в закладах освіти. *Академічні візії*. 2023. № 22. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8287437>.

16. Шевченко Д. В. Роль soft і hard skills в управлінні розвитком персоналу . Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти : збірник матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ : НАУКМА, 2023. С. 21-29.

17. Длугунович Н.А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТфахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*. Технічні науки. 2014. № 6. С. 239–242.

18. Колпаков В.М. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2006. 712 с.

19. Наход С.А. Значущість "soft skills" для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2018. Вип. 63. С. 131-135.

20. Мозгова Г.В., Євтушенко В.А., Мозгова А.Д. Формування soft skills

фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-40>.

21. Коваль К.О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. С. 162–167.

22. Кучинова Н.М. Розвиток креативної складової професійного мислення майбутніх маркетологів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2017. 248 с. 9. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-takehard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>.

23. Коляда Н., Кравченко О. Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. № 3(27). С. 137–145.

24. Стадній А.С., Голод С.В. М'Які навички в професійній діяльності (soft skills). <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29692/9603.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

25. Дашко І., Михайліченко Л. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-142>.

26. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 1. С. 22–30.

27. Активний чи пасивний рекрутинг. Вивчення стратегій, плюсів і мінусів, а також найкращого підходу для вашої організації. URL: <http://surl.li/syxtt>.

28. Лобза А. В., Бикова А. Л., Пильгун А. Р. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77). С. 123–129.

29. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2019.

355 с.

30. Олексів І. Б., Михайляк Г. В. Аналізування компетенцій працівників відділу маркетингу підприємства.

<https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/459e1fd5-fe2d-4724-ad1b-6e370199cdf5/content>.

Додаток Г

Таблиця - Методи вимірювання компетенцій кандидатів у системі рекрутингу ТОВ «МС-Зв'язок»

Тип компетенцій	Методи оцінювання	Інструменти та технології	Рівень об'єктивності	Характеристика результату
Hard skills	Тестування знань, технічні завдання, перевірка сертифікатів	Онлайн-тести, спеціалізовані платформи, практичні кейси	Високий	Кількісні показники професійної підготовки
Soft skills	Інтерв'ю за компетенціями, психометричні тести, рольові ігри, асесмент-центр	SHL, Hogan Assessments, корпоративна система TalentQ	Середній – високий	Якісна оцінка поведінкових і комунікативних характеристик
Мотиваційні компетенції	Опитувальники мотивації, структуроване інтерв'ю	Методика R. Ryan & E. Deci, 16PF, внутрішні HR-анкети	Середній	Визначення рівня внутрішньої мотивації та ціннісної відповідності кандидата
Потенціал розвитку (Growth potential)	Кейс-метод, аналітичні тести, оцінка навчальної здатності	Watson-Glaser, Learning Agility Index	Високий	Прогноз адаптивності та здатності до професійного зростання

Додаток Д

Таблиця - Етапи організації програми навчання

Етап	Зміст роботи	Форма реалізації	Тривалість	Очікуваний результат
Аналіз потреб у навчанні	Діагностика компетенцій HR-фахівців, виявлення прогалин	Онлайн-опитування, інтерв'ю, self-assessment	1 тиждень	Створено профіль навчальних потреб
Розроблення програми	Визначення тем, форматів і тренерів	Співпраця з консалтинговими партнерами	2 тижні	Ухвалено навчальну програму
Проведення навчання	Проведення тренінгів, воркшопів, симуляцій рекрутингових процесів	Онлайн і офлайн модулі	1–2 місяці	HR-фахівці здобули необхідні знання та навички
Оцінювання результатів	Тестування, аналіз практичних кейсів, сертифікація	Оцінка 360°, онлайн-тести	2 тижні	Визначено рівень засвоєння матеріалу
Наступна підтримка	Наставництво, обмін досвідом, внутрішні	Коучинг, менторинг	Постійно	Забезпечено стійкість нових

	HR-мітапи			навичок
--	-----------	--	--	---------