

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:
Зав. кафедри,
К.е.н., доцент
 М.О. Горбашевська
«01» грудня 2025 р.

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»
Лавріненко Надії Борисівни
Науковий керівник:
Мацука Вікторія Миколаївна,
к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та фінансів
Рецензент:
Дороніна Ольга Анатоліївна,
доктор економічних наук,
професор, завідувачка кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, донецький національний
університет імені Василя Стуса

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою «відмінно» 98 А
Секретар ЕК 
«23» грудня 2025 р.

Київ – 2025

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ІПП завідувача кафедри)

«29» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Лавріненко Надія Борисівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу в управлінні сучасним підприємством

керівник роботи Мацука В.М., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «31» грудня 2024 року № 884

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи підбору та адаптації персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» із використанням сучасних підходів і цифрових інструментів HR-менеджменту.

Об'єкт дослідження: Процеси управління персоналом на підприємстві, що включають підбір, відбір і адаптацію працівників у виробничих умовах ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР».

Предмет дослідження: Механізм удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу на основі сучасних інструментів і технологій управління людськими ресурсами.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Підбір персоналу як складова системи управління персоналом

1.2. Теоретичні підходи та методи адаптації працівників

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід організації підбору та адаптації персоналу

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»

2.2. Аналіз системи підбору персоналу на підприємстві

2.3. Дослідження практики адаптації нових працівників

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»

3.1. Шляхи удосконалення підбору персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»

3.2. Напрями вдосконалення системи адаптації персоналу

3.3. Використання сучасних цифрових технологій в удосконаленні HR-процесів

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.01.25	 29.01.25
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.01.25	 29.01.25
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.01.25	 29.01.25

6. Дата видачі завдання «29» січня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 31.12.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового	31.12.2024	

	керівника		
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.01.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.01.2025- 30.05.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2025	
7.	Переддипломна практика	29.09.2025 - 19.10.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2025- 25.11.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 26.11.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.11.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 01.12.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2025	

Студент



(підпис)

Лавріненко Н.Б.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Мацука В.М.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	11
1.1. Підбір персоналу як складова системи управління персоналом	11
1.2. Теоретичні підходи та методи адаптації працівників	18
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід організації підбору та адаптації персоналу	25
Висновки до розділу 1.	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»	35
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»	35
2.2. Аналіз системи підбору персоналу на підприємстві	49
2.3. Дослідження практики адаптації нових працівників	58
Висновки до розділу 2.	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»	65
3.1. Шляхи удосконалення підбору персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»	65
3.2. Напрями вдосконалення системи адаптації персоналу	72
3.3. Використання сучасних цифрових технологій в удосконаленні HR-процесів	77
Висновки до розділу 3.	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки України, активних процесів цифровізації та зростаючої конкуренції на ринку праці особливої актуальності набуває питання ефективного управління людськими ресурсами. Кадровий потенціал є визначальним чинником стійкості та розвитку будь-якого підприємства, адже саме працівники формують основу виробничої, інноваційної та управлінської діяльності. Від якості підбору персоналу, швидкості його адаптації та рівня професійного залучення безпосередньо залежать показники продуктивності, собівартість продукції, корпоративна культура і конкурентоспроможність компанії загалом.

Сучасні підприємства, зокрема промислові, дедалі частіше стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою плинністю персоналу та необхідністю оперативно оновлювати компетенції працівників відповідно до вимог технологічного прогресу. Ці проблеми особливо відчутні для вітчизняних виробничих компаній, які працюють у кризових регіонах або в умовах воєнного стану, як-от ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» – провідне машинобудівне підприємство Харківщини. Ефективна система управління персоналом для таких підприємств є не просто елементом організаційної діяльності, а питанням стратегічного виживання та відновлення конкурентних позицій на ринку.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу як ключових складових системи управління людськими ресурсами, що забезпечують якісний кадровий склад, швидке входження працівників у виробничі процеси та формування лояльного, мотивованого колективу. У сучасних умовах нестабільності ринку праці, цифрової трансформації управлінських процесів і потреби в оптимізації витрат підприємства мають упроваджувати ефективні, гнучкі та економічно доцільні підходи до HR-менеджменту.

Практична значущість дослідження полягає в розробленні конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності підбору й адаптації персоналу на

прикладі ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», зокрема через упровадження цифрових технологій навіть без значних фінансових витрат. Запропоновані у роботі заходи мають сприяти покращенню комунікацій між працівниками, зниженню плинності кадрів, стандартизації процесів онбордингу та розвитку корпоративної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві, що включають підбір, відбір і адаптацію працівників у виробничих умовах.

Предметом дослідження є механізм удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу на основі сучасних інструментів і технологій управління людськими ресурсами.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи підбору та адаптації персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» із використанням сучасних підходів і цифрових інструментів HR-менеджменту.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- проаналізувати теоретико-методологічні основи процесів підбору та адаптації персоналу в системі управління підприємством;
- дослідити сучасні підходи до рекрутингу, адаптації та онбордингу персоналу, узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід;
- провести аналіз діючої системи підбору та адаптації працівників на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», виявити проблемні зони та недоліки в організації кадрової роботи;
- обґрунтувати напрями вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу з урахуванням сучасних тенденцій HR-менеджменту;
- запропонувати шляхи цифровізації HR-процесів підприємства, що не потребують значних інвестицій, але сприяють підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» – сучасне машинобудівне підприємство, зареєстроване у 2016 році, що є правонаступником ПрАТ «Манометр-Харків» із понад 25-річним досвідом роботи. Основним видом діяльності є виробництво інструментів та обладнання для вимірювання, дослідження й навігації (КВЕД 26.51). Підприємство спеціалізується на розробці, виготовленні та обслуговуванні датчиків тиску та контрольно-вимірювальних приладів, які застосовуються в атомній енергетиці, нафтогазовій, хімічній та інших галузях промисловості. Юридична адреса підприємства: м. Харків, пров. Яготинський, 17.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – приватна. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, до складу якої входять виробничо-конструкторський відділ, фінансовий і юридичний відділи, відділ маркетингу та збуту, відділ закупівель, ІТ-відділ і кадрова служба. Загальна чисельність персоналу становить понад сто осіб, більшість з яких – працівники робітничих професій.

Підприємство працює у складних кризових умовах через воєнні дії на території Харківщини, проте продовжує забезпечувати стабільне виробництво, підтримуючи соціальні гарантії для працівників.

Матеріально-технічна база підприємства включає виробничі цехи, складські приміщення, лабораторії для калібрування приладів і випробувань, а також сучасне технологічне обладнання для точного машинобудівного виробництва. Незважаючи на обмеженість ресурсів, ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» активно впроваджує інновації у виробничі процеси, проте цифрова трансформація системи управління персоналом поки перебуває на початковому етапі.

На сьогодні кадрова робота ведеться переважно вручну: інформація про працівників зберігається в 1С у вигляді базових довідників без автоматизації процесів рекрутингу, адаптації чи навчання. Це призводить до дублювання інформації, низької швидкості обміну даними та браку аналітики щодо

кадрових показників. Отже, підприємство має потребу у впровадженні елементів цифровізації, які б підвищили ефективність HR-процесів без значних фінансових витрат.

Методологічну основу дослідження становлять сучасні наукові підходи до управління персоналом, системного аналізу та організаційного розвитку. У процесі роботи застосовано низку методів: аналіз і синтез – для вивчення сутності процесів підбору й адаптації персоналу; порівняльний аналіз – для дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду; економічний аналіз і графічні методи – для оцінювання показників діяльності підприємства та визначення ефективності кадрової роботи; узагальнення та моделювання – для формування рекомендацій і розроблення пропозицій щодо удосконалення HR-процесів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні практичних рекомендацій з удосконалення системи підбору та адаптації персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» із застосуванням доступних цифрових інструментів (Google Workspace, Google Classroom, онлайн-анкети, електронна адаптаційна карта), що дозволяють частково автоматизувати HR-процеси без впровадження повноцінної HRIS-системи. Уперше запропоновано концепцію поетапної цифровізації кадрових процесів для промислового підприємства в умовах обмежених ресурсів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості безпосереднього впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР». Використання цифрових інструментів Google та інтеграція їх у кадрову роботу підприємства сприятимуть оптимізації документообігу, скороченню часу на адаптацію нових працівників, підвищенню залученості персоналу та поліпшенню комунікацій між підрозділами. Окрім цього, реалізація рекомендацій дозволить сформулювати аргументовану основу для подальшого переходу до комплексної HRIS-системи, що відповідає сучасним тенденціям управління людським капіталом.

Таким чином, тема кваліфікаційної роботи має високу наукову й практичну цінність, оскільки спрямована на вирішення актуальної проблеми підвищення ефективності системи управління персоналом у промисловому секторі України. Розроблені у процесі дослідження рекомендації є реалістичними, адаптованими до поточних умов функціонування підприємства й орієнтованими на формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» через розвиток його головного стратегічного ресурсу – людського капіталу.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.

1.1. Підбір персоналу як складова системи управління персоналом

У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості його трудових ресурсів. Тому особливого значення набуває система управління персоналом, центральним елементом якої є процес підбору кадрів. Саме з підбору починається управління людськими ресурсами, оскільки від того, наскільки професійно та обґрунтовано буде здійснено добір працівників, залежить результативність усіх подальших етапів роботи з персоналом – його адаптації, розвитку, мотивації та оцінювання [62].

За словами Армстронга М., рекрутинг – це процес пошуку та залучення людей, яких потребує організація. Відбір – це частина процесу рекрутингу, що стосується прийняття рішення, яких саме претендентів або кандидатів слід призначити на посади. [1, с. 226]

Як зазначає О. В. Крушельницька, підбір персоналу - це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. [32]. Отже, підбір персоналу можна визначити як систему цілеспрямованих дій із залучення працівників, які володіють необхідними знаннями, навичками та мотивацією, а також поділяють корпоративні цінності організації.

Значущість процесу підбору персоналу зумовлена тим, що від нього залежить якість кадрового складу підприємства, стабільність трудових колективів, рівень плинності кадрів і, в кінцевому підсумку, конкурентоспроможність підприємства. Якісний підбір персоналу дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на навчання й

адаптацію працівників та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації [62].

Процес підбору персоналу охоплює кілька основних етапів: визначення потреби у персоналі; формування вимог до посади (опис робочого місця, профіль компетенцій); пошук кандидатів; попередній відбір; оцінювання претендентів (тестування, інтерв'ю, ділові ігри); прийняття рішення щодо найму та оформлення трудових відносин [10].

Під час підбору персоналу важливим є дотримання таких принципів:

- наукова обґрунтованість – застосування методів оцінювання, які забезпечують достовірність результатів;
- об'єктивність – відбір кандидатів на основі професійних та ділових якостей;
- комплексність – урахування не лише фахових характеристик, а й особистісних рис, цінностей, потенціалу розвитку;
- соціальна справедливість і недискримінаційність – рівні можливості для всіх кандидатів;
- економічність – оптимальне співвідношення витрат на пошук персоналу і результатів його роботи [10].

Під час практичного здійснення підбору персоналу доцільно використовувати кваліфікаційні карти та професіограми, які дозволяють чітко визначити вимоги до знань, умінь і психофізіологічних якостей працівника [62].

У сучасному кадровому менеджменті активно застосовуються персонал-технології – системи методів і прийомів, спрямованих на підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Їх головна мета – оптимізація управлінського процесу, підвищення результативності праці персоналу та створення сприятливих умов для розкриття трудового потенціалу працівників.

До персонал-технологій підбору та найму персоналу належать [70]:

- хедхантинг – адресний пошук висококваліфікованих фахівців

вищої ланки через ділові контакти або прямі пропозиції;

- рекрутинг – професійний пошук і відбір фахівців середньої ланки через кадрові агентства чи онлайн-платформи;
- скринінг – швидкий підбір кандидатів для типових вакансій на основі баз даних або резюме;
- плетіння мереж (networking) – залучення кандидатів через особисті або корпоративні зв'язки;
- електронний рекрутинг (e-recruitment) – використання інтернет-ресурсів, соціальних мереж (LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua) та аналітичних HR-платформ для пошуку й оцінювання кандидатів.

Упровадження сучасних персонал-технологій у процес підбору кадрів забезпечує не лише зростання ефективності рекрутингової діяльності, але й сприяє формуванню стратегічно орієнтованого кадрового потенціалу підприємства. Використання цифрових інструментів дозволяє значно розширити вибір кандидатів, оптимізувати часові витрати та підвищити якість прийняття управлінських рішень. Зокрема, аналітичні HR-платформи створюють можливості для порівняльного аналізу претендентів за комплексом компетенцій, автоматизують попередній відбір та зменшують ризик суб'єктивності. Водночас, персоніфіковані технології, такі як хедхантинг чи професійний рекрутинг, залишаються незамінними у випадках, коли йдеться про залучення рідкісних фахівців або спеціалістів із високим рівнем відповідальності.

Отже, ефективний підбір персоналу виступає не просто технічною процедурою, а комплексним процесом формування людського капіталу підприємства. Його якісне здійснення визначає рівень конкурентоспроможності організації, її інноваційний потенціал та здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. З огляду на це, застосування сучасних персонал-технологій, системність та обґрунтованість кожного етапу відбору стають ключовими умовами успішного функціонування підприємства в умовах ринку.

Таблиця 1.1 узагальнює основні персонал-технології підбору та найму персоналу.

Таблиця 1.1

Характеристика сучасних персонал-технологій підбору та найму персоналу

Вид технології	Характеристика	Сфера застосування
Хедхантинг	Індивідуальний пошук топ-менеджерів або унікальних фахівців шляхом прямого звернення	Керівні посади, стратегічні напрями діяльності
Рекрутинг	Залучення кваліфікованих фахівців середньої ланки через агентства або онлайн-платформи	Офісні та інженерні спеціальності
Скринінг	Швидкий відбір за формальними критеріями (вік, освіта, досвід)	Масові професії, операційні вакансії
Networking	Використання особистих і професійних зв'язків для пошуку кандидатів	Будь-які рівні посад
E-recruitment	Цифрові технології пошуку, автоматизований аналіз резюме, AI-рекрутинг	Сучасні підприємства, ІТ, стартапи

Застосування таких технологій дозволяє не лише підвищити якість добору персоналу, а й зменшити час і витрати на цей процес.

Джерела підбору персоналу поділяють на внутрішні (кандидати з числа працівників підприємства) та зовнішні (залучення фахівців з ринку праці). Кожне з них має свої переваги та обмеження [62]. Внутрішній пошук дає змогу підвищити мотивацію персоналу та забезпечує кращу адаптацію, оскільки працівники вже знайомі з корпоративною культурою. Зовнішній

добір дозволяє залучити нові компетенції та інноваційні підходи, розширюючи кадровий потенціал організації.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки використання внутрішніх і зовнішніх джерел підбору персоналу

Джерело підбору	Переваги	Недоліки
Внутрішні	Низькі витрати; скорочення періоду адаптації; стимулювання кар'єрного зростання; покращення морального клімату	Обмежене коло кандидатів; можливі конфлікти та суперництво; ризик психологічної напруги
Зовнішні	Ширший вибір кадрів; новий досвід і знання; неупередженість у відборі	Вищі витрати; довша адаптація; ризик невідповідності корпоративній культурі

На практиці найкращі результати дає комплексне використання обох підходів – внутрішніх і зовнішніх джерел підбору, що забезпечує збалансованість між розвитком внутрішнього кадрового резерву та залученням нових компетенцій.

Як зазначав Армстронг М., залучення кандидатів насамперед полягає у визначенні, оцінюванні та використанні найбільш відповідних джерел кандидатів. Однак у випадках, коли виникають або очікуються труднощі із залученням або утриманням кандидатів, може виникнути необхідність провести дослідження факторів, які, ймовірно, приваблюють або відлякують кандидатів – сильних та слабких сторін організації як роботодавця [1].

Відбір кандидатів спрямований на оцінку їх відповідності посаді шляхом прогнозування їх здатності успішно виконувати роботу. Він передбачає порівняння знань / навичок / досвіду (ЗНД), компетенцій, та

освіти кандидатів з вимогами посади та вибір найвідповіднішого кандидата [1]. В Таблиці 1.3. подано зведену інформації щодо основних методів відбору персоналу.

Таблиця 1.3

Основні методи відбору

Метод	Суть	Переваги	Недоліки
Анкетування / резюме	Попередня оцінка ЗНД, компетенцій, освіти	Дає перше уявлення про кандидата	Обмежена інформація, не дає прогнозу ефективності
Інтерв'ю	Бесіда з кандидатом (особисто, телефоном, відео)	Можливість уточнити досвід, компетенції, провести «реалістичний огляд роботи»	Може бути суб'єктивним, низька надійність при неструктурованому форматі
Референси	Перевірка рекомендацій	Додаткові дані про кандидата	Обмежена об'єктивність, залежить від джерела
Тести та оцінкові центри	Вимірювання здібностей, інтелекту, особистості, компетенцій	Надійні дані для прогнозування успішності	Вартісні, потребують кваліфікованого адміністрування

Інтерв'ю є одним із найпоширеніших методів відбору кандидатів і проводиться з метою отримання інформації, яка дозволяє оцінити здатність кандидата успішно виконувати роботу. Існують два основних типи інтерв'ю: структуроване та неструктуроване.

Структуроване інтерв'ю проводиться за визначеною схемою: усі кандидати відповідають на однакові запитання, що спрямовані на оцінку знань, навичок, досвіду та компетенцій (КНД). Відповіді зазвичай оцінюються за рейтинговою системою, що забезпечує високу прогностну валідність та об'єктивність результатів.

Неструктуроване інтерв'ю є більш вільною бесідою, під час якої запитання можуть бути випадковими, а оцінка кандидата здійснюється за загальним враженням. Такий формат відрізняється низькою прогностною валідністю і високою суб'єктивністю.

Переваги інтерв'ю полягають у можливості уточнити досвід та компетенції кандидата, надати йому детальну інформацію про роботу та організацію, а також оцінити його відповідність команді. До недоліків відносяться суб'єктивність і ризик упередженості, залежність від навичок інтерв'юера та низька надійність результатів у разі використання неструктурованого формату.

Тести є ефективним методом оцінки кандидатів, оскільки дозволяють отримати об'єктивні дані про їхні здібності, інтелект та особистісні характеристики. Існує кілька основних типів тестів:

- Інтелектуальні (IQ) – вимірюють загальні розумові здібності, абстрактне мислення та логіку. Мають високу прогностну валідність і можуть проводитися як індивідуально, так і групово.
- Особистісні тести – спрямовані на прогноз поведінки на роботі. Доповнюють інтерв'ю, допомагають оцінити чесність, старанність та типові риси характеру.
- Тести здібностей – оцінюють конкретні уміння, такі як вербальне, числове, просторове та механічне мислення.
- Тести професійної придатності (aptitude) – перевіряють готовність виконувати конкретну роботу через зразки робочих завдань та практичні вправи.

Щоб тест був якісним і корисним, він повинен відповідати двом

ключовим вимогам: надійність – тест стабільно вимірює ту характеристику, для якої призначений та валідність – тест реально оцінює саме ту здатність або якість, яку він має визначати.

Інтерпретація результатів тестів здійснюється за допомогою норм (порівняння з популяцією) або критеріїв (оцінка у зв'язку з робочими показниками).

Під впливом цифровізації та розвитку інформаційних технологій процес підбору персоналу зазнає істотних трансформацій. Серед сучасних тенденцій можна виділити:

- використання штучного інтелекту (AI) та HR-аналітики для попереднього відбору кандидатів;
- застосування віртуальних співбесід через відеоплатформи (Zoom, MS Teams, тощо);
- персоналізований рекрутинг – формування індивідуальних пропозицій для кандидатів;
- активне використання соціальних мереж і корпоративного брендингу роботодавця;
- розвиток аутсорсингових моделей (RPO – Recruitment Process Outsourcing), коли процес підбору передається зовнішнім провайдерам [10].

Такі тенденції свідчать про перехід від традиційних методів набору кадрів до гнучких, технологічно оснащених систем управління людським капіталом, орієнтованих на ефективність і швидкість прийняття рішень.

1.2. Теоретичні підходи та методи адаптації працівників

Одним з основних етапів управління персоналом в організації є професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу [62].

Адаптація персоналу – це процес ознайомлення співробітників з умовами і правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції працівника в колектив. Вона необхідна як для фахівців, які тільки прийшли працювати в компанію, так і для співробітників, які були підвищені на

посаді. При призначенні на нову посаду працівнику необхідно звикнути до нового середовища і вимогам, тому адаптація – важливий процес, який не можна пускати напризволяще.

Адаптація співробітників дозволяє домогтися кількох цілей, в тому числі:

- Зниження витрат, необхідних для введення співробітника в курс справи. За допомогою адаптації працівник швидше розуміє, що від нього потрібно і як виконати поставлені завдання, тому ефективно працювати стане швидше;
- Зменшення невизначеності серед новачків. Люди, які щойно заступили на посаду, часто губляться в колективі, не знають, до кого звернутися за допомогою і що робити в складній ситуації. Адаптація дозволить їм швидше зрозуміти всі тонкощі роботи організації;
- Зниження ймовірності швидкого звільнення. Нерідко новачки відчують себе непотрібними на робочому місці, тому змушені звільнитися. Адаптація допоможе їм відчувати себе важливою частиною колективу;
- Економія часу кожного працівника. Людина, яка ще не увійшла в курс справи, змушена звертатися за допомогою, тим самим відбираючи час інших людей. Грамотно проведені заходи дозволять співробітнику швидше зрозуміти всі особливості роботи і не відволікати колег [6].

В економічній науці поняття «адаптація персоналу» розглядається в контексті загальної категорії «адаптація», що передбачає пристосування організації до змінних зовнішніх умов. У вузькому сенсі, адаптація – це взаємне пристосування працівників до організації, що ґрунтується на поступовій їхній спрацьованості до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.

Невід'ємним і ключовим компонентом адаптації є організаційна соціалізація. Вона розглядається як структурована основа асиміляції новоприйнятих працівників (онбординг), максимально орієнтована на їхню

інтеграцію та залучення в організацію, підготовку до досягнення успіху й забезпечення продуктивності [54].

Адаптація дозволяє одночасно вирішити низку важливих для організації завдань, відображаються в таблиці 1.4:

Таблиця 1.4.

Завдання адаптації працівників

Група цілей	Основні завдання
Економічні	Зниження стартових витрат; Скорочення витрат на рекрутинг та додаткове навчання; Скорочення часу виходу нового працівника на точку рентабельності та нормальний рівень продуктивності.
Кадрові	Скорочення плинності кадрів (особливо в перші 1–2 місяці та в перший рік роботи); Формування кадрового резерву; Набуття новим працівником професійних навичок і знань.
Соціально-психологічні	Зниження стресу, невпевненості та тривожності у нових співробітників; Інтеграція новачків у робочий колектив; Зниження кількості конфліктних ситуацій та напруженості в колективах; Вироблення лояльного ставлення працівника до роботодавця.

Адаптація є двостороннім процесом, що вимагає не лише бажання та прагнення самого працівника пристосуватися, але й створення сприятливих виробничих, організаційних та соціально-психологічних елементів адаптивної ситуації з боку компанії.

Єдиного підходу до процесу адаптації не існує. У сучасному бізнесі онбордингові підходи класифікуються за трьома основними типами:

Оптичний - «Починайте працювати, ми на вас подивимось». Роботодавець вважає, що ринок перенасичений фахівцями, яких легко замінити. Кандидат відчуває несерйозність організації та брак зацікавленості в його роботі.

Армійський - «Складно в навчанні, легко в бою». Створення додаткових труднощів (складних завдань) протягом випробувального терміну без пояснень чи знайомства з наявними напрацюваннями. Працівник може спрямовувати негатив на керівництво. Існує ризик, що працівники, які давно працюють, ускладнюватимуть роботу новачкам.

Партнерський - Ознака зрілості організації. Усвідомлення необхідності оперативності у визначенні відповідності кандидата та зниження витрат. Розуміння, що ідеальних працівників не буває. Сприяє швидкій результативності, лояльності та залученості, оскільки базується на компромісі та взаємоповазі [38].

Зарубіжні дослідження доводять, що найбільшої залученості та прихильності працівників можна досягти через послідовне формування чотирьох рівнів адаптації:

- Дотримання (Compliance): Засвоєння правил, норм і вимог.
- Усвідомлення (Clarification): Зрозуміла інформація про посадові обов'язки та очікування.
- Прийняття культури (Culture): Асиміляція норм і цінностей нового соціального середовища.
- Зв'язок/Взаємодія (Connection): Розвиток персональних зв'язків та взаємодії в колективі.

Цей четвертий рівень – взаємодія – є синергічним і максимально позитивно впливає на ставлення до роботи, сприйняття організаційної підтримки та задоволеність працею.

Кризові трансформації (як пандемія COVID-19, так і воєнний стан в Україні) вимагають від бізнесу стратегічних і швидких рішень. Понад половина підприємців (58%) вважають, що пандемія дала їм досвід швидкого пристосування до надскладних умов.

Основне правило онбордингу воєнного часу – забезпечення комфортної адаптації та оперативної підтримки, часто в онлайн-форматі. Важливо також забезпечити новим працівникам чітку комунікацію щодо

безпекових процедур та доступних ресурсів підтримки, важливо налаштувати ефективні канали комунікації, щоб нові працівники могли швидко інтегруватися в робочі процеси.

Таблиця 1.5.

Методи та заходи ефективної адаптації в кризовий період [54]

Напрямок заходів	Ключові практики для кризового періоду
Безпека та захист	Розробка ефективних систем безпеки; Надання засобів захисту та навчання щодо дій в екстремальних ситуаціях; Постійний моніторинг безпекового стану.
Комунікація та інформування	Прозора та правдива комунікація щодо ситуації та безпеки; Надання довідкової інформації (гайдів) про поведінку під час повітряних тривог, релокації, евакуації.
Флексибільність та підтримка	Забезпечення гнучкого графіка та можливості дистанційної роботи; Надання дієвої допомоги у вирішенні особистих проблем, пов'язаних зі зміною місця проживання (житло, коворкінг, влаштування дітей).
Психологічна підтримка	Забезпечення психологічної підтримки працівників, які відчувають стрес; Організація консультування; Впровадження професійної допомоги психолога для адаптаційних заходів.
Інноваційний онбордінг	Впровадження мікронавчання (онлайн-курси, інтерактивний формат); Використання нових інструментів для соціальної інтеграції в умовах віддаленої роботи (віртуальні екскурсії, онлайн-тимбілдинги).

Основними критеріями, за якими оцінюється ефективність сучасної

системи адаптації, є:

- Скорочення плинності кадрів у перший рік роботи.
- Зниження витрат на пошук нового персоналу.
- Скорочення часу виходу нового співробітника на точку рентабельності.
- Зниження кількості конфліктних ситуацій та напруженості в колективах [38].

Система адаптації вимагає постійного моніторингу та оцінювання. На сьогодні використовуються як кількісні, так і психометричні методи. В таблиці 1.6 можна ознайомитись з сучасними методами оцінки адаптації.

Таблиця 1.6.

Сучасні методи оцінки адаптації персоналу

Назва Методу	Сутність та мета
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Вимірювання лояльності співробітників, виявлення «деструкторів».
Q12	Набір з 12 запитань для визначення рівня задоволеності та щастя співробітників.
Метод 360 градусів	Оцінка ділових якостей співробітника з боку колег, керівників, підлеглих/клієнтів, з порівнянням із самооцінкою.
Оцінка виконання завдань	Зіставлення отриманих результатів і термінів із плановими, для виявлення та усунення труднощів.
Матричний метод	Порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника (доцільно використовувати посадові інструкції).
Методика DISC / HOGAN	Психометричні тести для оцінки темпераменту (DISC) та компетенцій (HOGAN). Допомагають зрозуміти мотивацію, демотивацію та відповідність особистісних якостей вимогам посади.

Для забезпечення високої ефективності процесу адаптації сучасний

HR-менеджмент використовує поєднання кількісних (орієнтованих на результат) та якісних (психометричних і поведінкових) методів.

Найбільш уживаними та корисними методами, які формують цілісну картину інтеграції працівника, визнано такі:

1. Оцінка виконання завдань (Task performance assessment). Це найбільш фундаментальний і необхідний метод, оскільки він прямо вимірює економічну ефективність адаптації – час виходу на планову продуктивність та досягнення результатів.
2. Психометричні та соціологічні опитування (eNPS, Q12). Вони є найбільш оперативними інструментами для вимірювання лояльності, задоволеності та рівня стресу новачка, що є критичним показником успіху соціально-психологічної адаптації.
3. Метод 360 градусів. Цей метод є найбільш комплексним для оцінки поведінкової та організаційної адаптації. Він дозволяє отримати об'єктивну інформацію про те, наскільки ефективно новачок взаємодіє з колегами, керівництвом і клієнтами, що є суттю двостороннього процесу адаптації.
4. Методика DISC / HOGAN. Вона є найбільш прогностичною, оскільки дає змогу оцінити відповідність особистісних якостей, мотивації та потенціалу працівника вимогам посади й культурі компанії, що критично важливо для довгострокового утримання та запобігання плинності кадрів [38].

Таким чином, найбільш корисним підходом є не використання одного інструменту, а створення гнучкої системи оцінки, яка на різних етапах адаптації поєднує вимірювання результатів праці (кількісний критерій) з оцінкою залученості та культурної інтеграції (якісний критерій).

Навіть за наявності чітких методик, українські компанії все ще припускаються типових помилок, які можуть призводити до звільнення працівників у перші місяці роботи (основна причина звільнення):

- Некоректний супровід та контроль – нечітке розділення обов'язків при онбордингу. Обов'язки мають бути розділені між HR (формат процесу), безпосереднім керівником (наставник, робоче місце,

випробувальний термін) та наставником (зворотний зв'язок, колектив).

- Ототожнення адаптації та випробувального терміну – адаптація є тривалішим процесом (від 8 до 26 тижнів), ніж випробувальний термін (максимум 3 місяці). Закінчення адаптації разом із випробувальним терміном є помилкою.
- Перевантаження інформацією – надання надлишку інформації та перевантаження обов'язками в перші ж тижні роботи, що викликає у новачка стрес та невпевненість.
- Відсутність двосторонньої адаптації – недосягнення взаємної адаптації нового працівника до колективу та колективу до новачка, що може викликати захисні реакції або претензії з боку наявних співробітників.

Успішна організаційна соціалізація, забезпечення психологічного комфорту, добровільного прийняття цінностей компанії (асиміляція) та формування ефективних зв'язків є необхідними умовами для ефективного онбордингу. Для забезпечення стійкості бізнесу, HR-менеджмент має зосередитися на стратегічній підтримці, гнучкості процесів та моніторингу психічного здоров'я, використовуючи сучасні методи оцінки для зниження плинності кадрів та забезпечення швидкого виходу нових співробітників на продуктивний рівень.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід організації підбору та адаптації персоналу

Закордонний і вітчизняний досвід організації підбору та адаптації персоналу відрізняються підходами й методологією, проте об'єднані спільною метою – забезпечення успішної інтеграції нових працівників у колектив і сприяння їхньому подальшому розвитку.

Вивчимо та розберемо приклади де-яких компаній. Почнемо з українських компаній.

Процес підбору та адаптації персоналу у Vodafone Україна є прикладом сучасного та системного підходу до управління людськими ресурсами. Компанія поєднує ефективні методи відбору кандидатів із

продуманими заходами з адаптації, що дозволяє новим працівникам швидко інтегруватися у колектив і досягати високих результатів у роботі.

Пошук кандидатів розпочинається на офіційному кар'єрному порталі компанії, де розміщено актуальні вакансії та програми розвитку. Кандидати подають заявки або резюме через сайт, після чого відбувається попередній відбір, під час якого HR-фахівці оцінюють відповідність претендентів вимогам посади, їхні навички, мотивацію та узгодженість із корпоративними цінностями компанії. Наступним етапом є співбесіда, що може включати як інтерв'ю з представником HR, так і зустріч із безпосереднім керівником. У деяких випадках застосовуються тестові завдання або оцінювання компетенцій, спрямоване на визначення потенціалу кандидата.

Після успішного проходження всіх етапів відбору кандидату надсилається офіційна пропозиція про працевлаштування. У перший день роботи нові співробітники отримують welcome-pack, який містить необхідні матеріали для комфортного старту – блокнот, корпоративну символіку, SIM-карту, довідкову інформацію та інструкції щодо основних процедур. Такий підхід покликаний зробити перше знайомство з компанією приємним і структурованим.

Особлива увага у Vodafone Україна приділяється етапу адаптації. Для нових працівників організовується підтримка з боку наставників, які допомагають зорієнтуватися у внутрішніх процесах, знайомлять із корпоративними політиками та відповідають на практичні запитання. Компанія створює атмосферу відкритості, довіри та командної взаємодії, що сприяє швидкому входженню новачків у робочий ритм.

Для молодих фахівців діє спеціальна програма стажування Vodafone Career Way, розрахована на студентів старших курсів і випускників. Вона дає можливість набути практичного досвіду, працюючи під керівництвом досвідчених менторів, а також у перспективі перейти на постійну посаду.

Після завершення адаптаційного періоду працівники мають широкі

можливості для професійного розвитку – через участь у внутрішніх навчальних програмах, тренінгах, обмінах досвідом і системі внутрішнього найму, що заохочує кар'єрне зростання в межах компанії.

Загалом, процес підбору та адаптації персоналу у Vodafone Україна базується на принципах відкритості, відповідальності, людиноцентричності та розвитку. Такий підхід дозволяє не лише залучати кваліфікованих фахівців, а й формувати лояльний, мотивований та згуртований колектив, здатний ефективно реалізовувати стратегічні цілі компанії [54].

В якості ще одного прикладу відчизняного підприємства розглянемо процес найму у компанії NIX Solutions, що характеризується структурованим і прозорим підходом, орієнтованим на залучення кваліфікованих фахівців у сфері інформаційних технологій. Відповідно до інформації, наданої на офіційних ресурсах компанії та відгуках співробітників, процес включає кілька основних етапів.

NIX Solutions активно публікує відкриті вакансії на своєму офіційному сайті та на популярних платформах для пошуку роботи, таких як Work.ua, Indeed, DOU, Robota.ua, IT Hub. Кандидати можуть переглядати доступні позиції, ознайомлюватися з вимогами та обов'язками, а також подавати свої резюме безпосередньо через ці платформи. Після подання заявки відбувається попередній відбір кандидатів. У разі відповідності профілю кандидата вимогам вакансії, йому надсилається запрошення на співбесіду. Цей етап може включати телефонну або відео-співбесіду з HR-менеджером для оцінки загальної відповідності кандидата. Наступним етапом є технічне інтерв'ю, яке проводиться з фахівцем відповідного напрямку. Це може бути інтерв'ю з програмування, тестування, аналізу даних або іншої спеціалізації, залежно від позиції. Згідно з відгуками кандидатів, технічні інтерв'ю можуть бути досить інтенсивними та проводитися англійською мовою з кількома експертами одночасно. Наприклад, один з кандидатів зазначав, що технічне інтерв'ю на позицію Java Middle було проведено англійською мовою з чотирма експертами, що

створювало певний дискомфорт через кількість учасників. Після проведення технічного інтерв'ю результати оцінюються командою рекрутерів та технічних спеціалістів. У разі позитивного рішення кандидату надсилається офіційна пропозиція про працевлаштування [55].

Після прийняття пропозиції відбувається процес оформлення на роботу, включаючи підписання трудового договору та інших необхідних документів. Згідно з відгуками на порталі vnutri.org, процес адаптації в NIX Solutions описується як комфортний і підтримуваний. Співробітники відзначають організовану систему підтримки новачків, що сприяє швидкому освоєнню внутрішніх процесів компанії [56].

Загалом, процес найму в NIX Solutions спрямований на залучення висококваліфікованих фахівців, забезпечення прозорості на всіх етапах та підтримку кандидатів і нових співробітників протягом усього процесу працевлаштування.

Говорячи про найм та адаптацію працівників варто обов'язково сказати про світових лідерів не тільки в своїй галузі, а і в управлінні людськими ресурсами.

Процес найму та адаптації персоналу в Google відомий своєю структурованістю, прозорістю та орієнтованістю на підтримку нових співробітників, що сприяє їхньому швидкому включенню в робочі процеси та корпоративну культуру.

Процес найму починається з подання заявки через офіційний сайт Google Careers, де кандидати можуть переглядати відкриті вакансії та подавати свої резюме. Після цього відбувається попередній відбір, включаючи телефонні або відео-співбесіди, технічні інтерв'ю та оцінку відповідності корпоративним цінностям. Процес фокусується на чотирьох основних аспектах: загальна когнітивна здатність, лідерські якості, професійні знання та «Googleness» – здатність кандидата інтегруватися в корпоративну культуру компанії.

Після прийняття пропозиції про працевлаштування нові

співробітники, відомі як Nooglers, проходять адаптаційну програму. Ця програма включає попередню підготовку, коли нові співробітники отримують доступ до корпоративного порталу, де можуть ознайомитися з політиками компанії, налаштувати облікові записи та отримати необхідне обладнання. Крім того, їм надається список завдань, які потрібно виконати до початку роботи, що допомагає їм відчутися частиною команди ще до офіційного старту [62].

Важливою складовою адаптації є система наставництва, коли кожному новому співробітнику призначається «onboarding buddy» – досвідчений колега, який допомагає зорієнтуватися в компанії, відповідає на питання та підтримує в процесі адаптації. Це сприяє більш швидкому та комфортному входженню в робочий процес.

Програма орієнтації триває від одного до двох тижнів і включає ознайомлення з корпоративною культурою, структурою організації, політиками та процедурами. Також нові співробітники отримують спеціальний комплект «Noogler kit» та беруть участь у традиційній церемонії вручення «Noogler hat», що символізує їхнє офіційне прийняття в команду.

Після завершення орієнтаційного періоду нові співробітники виконують стартовий проєкт, що дозволяє їм застосувати отримані знання на практиці та адаптуватися до реальних робочих умов. Програма також включає регулярні індивідуальні зустрічі з керівником для обговорення цілей, результатів та подальшого розвитку [10].

Процес найму та адаптації персоналу в Apple відомий своєю ретельністю, орієнтованістю на інновації та підтримкою нових співробітників, що сприяє їхньому швидкому включенню в робочі процеси та корпоративну культуру.

Процес найму починається з подання заявки через офіційний сайт Apple Careers, де кандидати можуть переглядати відкриті вакансії та подавати свої резюме. Після цього відбувається попередній відбір,

включаючи телефонні або відео-співбесіди, технічні інтерв'ю та оцінку відповідності корпоративним цінностям. Процес фокусується на чотирьох основних аспектах: загальна когнітивна здатність, лідерські якості, професійні знання та «Appleyness» – здатність кандидата інтегруватися в корпоративну культуру компанії.

Після прийняття пропозиції про працевлаштування нові співробітники, відомі як Apple New Hires, проходять адаптаційну програму. Ця програма включає попередню підготовку, коли нові співробітники отримують доступ до корпоративного порталу, де можуть ознайомитися з політиками компанії, налаштувати облікові записи та отримати необхідне обладнання. Крім того, їм надається список завдань, які потрібно виконати до початку роботи, що допомагає їм відчутти себе частиною команди ще до офіційного старту.

Важливою складовою адаптації є система наставництва, коли кожному новому співробітнику призначається «onboarding buddy» – досвідчений колега, який допомагає зорієнтуватися в компанії, відповідає на питання та підтримує в процесі адаптації. Це сприяє більш швидкому та комфортному входженню в робочий процес [6].

Програма орієнтації триває від одного до двох тижнів і включає ознайомлення з корпоративною культурою, структурою організації, політиками та процедурами. Також нові співробітники отримують спеціальний комплект «Apple New Hire Kit» та беруть участь у традиційній церемонії вручення «Apple Welcome Hat», що символізує їхнє офіційне прийняття в команду [62].

Після завершення орієнтаційного періоду нові співробітники виконують стартовий проєкт, що дозволяє їм застосувати отримані знання на практиці та адаптуватися до реальних робочих умов. Програма також включає регулярні індивідуальні зустрічі з керівником для обговорення цілей, результатів та подальшого розвитку.

Загалом, процес найму та адаптації і в Google і в Apple спрямований

на створення сприятливого середовища для нових співробітників, що дозволяє їм швидко інтегруватися в компанію, зрозуміти її цінності та стати ефективними членами команди.

У сучасних підприємствах ефективний процес найму та адаптації нових працівників є ключовим фактором розвитку компанії. Однак практика показує, що багато організацій стикаються з численними труднощами на цих етапах.

По-перше, проблеми найму часто виникають через недостатню комунікацію між рекрутерами та наймаючими менеджерами, що ускладнює формулювання чітких вимог до кандидатів. Надмірні або суперечливі вимоги, нереалістичні очікування щодо кандидатів, а також низька привабливість вакансії або невисокий рівень бренду роботодавця звужують коло потенційних претендентів і призводять до затримки закриття вакансій. Крім того, якщо пропозиція компанії не є конкурентоспроможною щодо заробітної плати, умов праці та додаткових переваг, багато кваліфікованих кандидатів відмовляються від участі у відборі. Додатково, застарілі або надто складні процеси найму можуть відштовхувати кандидатів і спричиняти їхній вибір на користь інших роботодавців [52].

По-друге, навіть після успішного найму підприємства стикаються з проблемами онбордингу. Однією з основних проблем є відсутність попередньої підготовки (pre-boarding), через що нові співробітники приходять на роботу без необхідної інформації та відчують стрес. Невірно складені або застарілі посадові інструкції, відсутність чітких цілей, недостатня підтримка наставника, перевантаження інформацією та неувага до культурної інтеграції призводять до зниження мотивації та ефективності працівників. Також нерідко спостерігається відсутність персоналізації процесу адаптації, коли всі новачки проходять однакові стандартизовані програми, що не враховують їхніх індивідуальних потреб та особливостей [6].

Таким чином, проблеми найму та онбордингу мають комплексний

характер і включають як організаційні, так і людські фактори. Вирішення цих проблем вимагає системного підходу: чітке визначення вимог до кандидатів, удосконалення бренду роботодавця, оптимізація процесу відбору, створення ефективних програм адаптації та наставництва, а також увага до культурної інтеграції нових працівників. Лише при комплексному вирішенні цих питань сучасні підприємства зможуть забезпечити своєчасне закриття вакансій, швидку інтеграцію нових співробітників та підвищення їхньої продуктивності.

Висновки до розділу 1.

Теоретико-методологічні засади, закладені в першому розділі кваліфікаційної роботи, формують надійний фундамент для дослідження та вдосконалення процесів управління людськими ресурсами в сучасній організації. Основний фокус розділу був спрямований на послідовний аналіз двох ключових та взаємопов'язаних HR-функцій: підбору та адаптації персоналу, що є критично важливим для забезпечення стійкості бізнесу в умовах постійних кризових трансформацій.

Дослідження стверджує, що підбір персоналу зараз є стратегічним завданням, а не просто адміністративною функцією (підрозділ 1.1). Впливаючи на фінансові показники та конкурентоспроможність підприємства, він є важливою частиною системи управління персоналом. Цей процес ефективний не лише за швидкістю закриття вакансій, але й за чіткою послідовністю етапів від аналізу поточної потреби до остаточного відбору. Цей процес повинен бути повністю включений до довгострокової стратегії розвитку організації. Підбір добре підходить для заповнення штату, а також для залучення людей, які мають необхідні навички та підтримують культуру компанії.

Центральне місце в теоретичному блоці посідає адаптація персоналу (підрозділ 1.2), визначена як двосторонній процес, що вимагає взаємного пристосування працівника та організації. Підтверджено, що успішна адаптація неможлива без організаційної соціалізації (онбордингу), який є

структурованою основою для інтеграції новачка. Найбільш прогресивним є «партнерський підхід», що базується на компромісі, прозорості та взаємоповазі, на противагу застарілим «оптичному» чи «армійському» підходам.

Управління адаптацією має бути орієнтоване на чіткі економічні та соціально-психологічні критерії: скорочення плинності кадрів та часу виходу на рентабельність, а також зниження рівня стресу та конфліктності в колективі. Для об'єктивного контролю критично важливим є використання сучасних методів оцінки, зокрема психометричних інструментів (eNPS, Q12), функціонального вимірювання (оцінка виконання завдань) та комплексних методик (Метод 360 градусів).

Фінальний блок розділу (підрозділ 1.3) акцентував на зарубіжному та вітчизняному досвіді, підтверджуючи загальносвітову тенденцію до технологічності та стандартизації HR-процесів. Досвід провідних компаній світу демонструє необхідність використання чітких, стандартизованих процесів для об'єктивного оцінювання кандидатів.

Водночас, вивчення української практики під час кризових трансформацій підкреслило унікальну здатність вітчизняного бізнесу до оперативної адаптації. Це передбачає переорієнтацію HR-стратегій на пріоритети безпеки, гнучкість робочих процесів (дистанційна робота) та надання психологічної підтримки, що стає не просто перевагою, а необхідною умовою для утримання кваліфікованого персоналу.

Таким чином, теоретико-методологічна база, сформована у Розділі 1, підтверджує, що для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації потрібен комплексний, гнучкий та людиноцентричний підхід до управління персоналом. Отримані висновки є надійною основою для емпіричного аналізу поточної практики та розробки конкретних рекомендацій у наступних розділах кваліфікаційної роботи. Цей процес повинен бути повністю включений до довгострокової стратегії розвитку організації. Підбір добре підходить для заповнення штату, а також для

залучення людей, які мають необхідні навички та підтримують культуру компанії.

Центральне місце в теоретичному блоці посідає адаптація персоналу (підрозділ 1.2), визначена як двосторонній процес, що вимагає взаємного пристосування працівника та організації. Підтверджено, що успішна адаптація неможлива без організаційної соціалізації (онбордингу), який є структурованою основою для інтеграції новачка. Найбільш прогресивним є «партнерський підхід», що базується на компромісі, прозорості та взаємоповазі, на противагу застарілим «оптичному» чи «армійському» підходам.

Управління адаптацією має бути орієнтоване на чіткі економічні та соціально-психологічні критерії: скорочення плинності кадрів та часу виходу на рентабельність, а також зниження рівня стресу та конфліктності в колективі. Для об'єктивного контролю критично важливим є використання сучасних методів оцінки, зокрема психометричних інструментів (eNPS, Q12), функціонального вимірювання (оцінка виконання завдань) та комплексних методик (Метод 360 градусів).

Фінальний блок розділу (підрозділ 1.3) акцентував на зарубіжному та вітчизняному досвіді, підтверджуючи загальносвітову тенденцію до технологічності та стандартизації HR-процесів. Досвід провідних компаній світу демонструє необхідність використання чітких, стандартизованих процесів для об'єктивного оцінювання кандидатів.

Водночас, вивчення української практики під час кризових трансформацій підкреслило унікальну здатність вітчизняного бізнесу до оперативної адаптації. Це передбачає переорієнтацію HR-стратегій на пріоритети безпеки, гнучкість робочих процесів (дистанційна робота) та надання психологічної підтримки, що стає не просто перевагою, а необхідною умовою для утримання кваліфікованого персоналу.

Таким чином, теоретико-методологічна база, сформована у Розділі 1, підтверджує, що для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості

організації потрібен комплексний, гнучкий та людиноцентричний підхід до управління персоналом. Отримані висновки є надійною основою для емпіричного аналізу поточної практики та розробки конкретних рекомендацій у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР».

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»

Базою проведення дослідження виступає українська компанія ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР».

Повна назва підприємства - Товариство з обмеженою відповідальністю «ПІДПРИЄМСТВО З ВИРОБНИЦТВА ТА РОЗРОБКИ ОБЛАДНАННЯ ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ ТИСКУ „ЗАВОД МАНОМЕТР“» (Limited Liability Company “PRESSURE MEASUREMENT EQUIPMENT PRODUCTION AND DEVELOPMENT COMPANY ‘MANOMETER FACTORY’”). Скорочена назва - ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – приватна власність.

ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» створено відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших чинних законодавчих актів України.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗАВОД МАНОМЕТР» є юридичною особою за законодавством України, має круглу печатку зі своїм найменуванням, самостійний баланс, рахунки в банках і здійснює свою діяльність у відповідності з укладеними угодами та договорами (контрактами) на засадах повного господарського розрахунку, самофінансування і валютної самоокупності, має право від свого імені володіти, користуватись та розпоряджатись власним майном, відповідно до його призначення і предмету діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати і відчужувати майно, набувати майнові і немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському та третейському суді.

ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» було створено з метою організації

комерційної, консультативної, виробничо-господарської, наукової та іншої діяльності, спрямованої на надання послуг, виробництво промислової продукції, її реалізації, а також здійснення зовнішньо-економічної діяльності й одержання прибутку.

Основним видом діяльності підприємства ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації (КВЕД: 26.51).

Інші види діяльності за КВЕД:

- 28.14 Виробництво інших кранів і клапанів
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
- 33.13 Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

Код ЄДРПОУ: 40826029

Дата реєстрації: 09.09.2016

Розмір статутного капіталу – 52 223 800 грн.

Юридична та фактична адреса ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»: 61052, Україна, Харківська обл., місто Харків, провулок Яготинський, будинок 17.
[56]

ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» – сучасне промислове підприємство машинобудівної галузі, яке є провідним українським виробником датчиків тиску та контрольно-вимірювальних приладів.

Підприємство спеціалізується на розробці, виробництві та обслуговуванні обладнання для вимірювання тиску, рівня та витрати робочих середовищ. Така вузька спеціалізація, поєднана з високими

технічними характеристиками продукції та повним виробничим циклом, забезпечує компанії стійкі конкурентні позиції як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Ключовими факторами успіху підприємства є висока якість і надійність продукції, клієнт-орієнтований підхід, а також сервісна підтримка виробів протягом усього строку їх експлуатації. Завдяки значному досвіду, глибоким технічним знанням і володінню сучасними технологіями ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» пропонує комплексні рішення для вимірювання тиску в широкому діапазоні – від 40 Па до 100 МПа – за різних умов експлуатації, включно з впливом вібрацій, вологості, іонізуючого випромінювання та перепадів температури від -40 до $+80$ °С.

Надійність і стабільність продукції підтверджені багаторічним досвідом її використання у найскладніших технологічних процесах, зокрема в атомній енергетиці, що вимагає особливо високих стандартів безпеки та точності.

Історія підприємства налічує понад 25 років успішної діяльності. Свій шлях завод розпочав як ПрАТ «Манометр-Харків», а у 2016 році було здійснено реорганізацію та перехід у нову організаційно-правову форму – ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», яке стало правонаступником підприємства з багаторічною репутацією надійного партнера та виробника. [54]

Компанія робить вагомий внесок у розвиток регіональної економіки, створюючи нові робочі місця та забезпечуючи стабільну зайнятість населення. Близько двох третин працівників підприємства становлять представники робітничих спеціальностей, що свідчить про збереження потужної виробничої бази та фахового потенціалу.

Працювати на заводі – це означає мати стабільність, соціальні гарантії та впевненість у майбутньому. Підприємство дотримується принципів чесності, безпеки праці та гідної оплати, що сприяє формуванню лояльного та згуртованого колективу.

Організаційна структура ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» представлена на рис. 2.1.

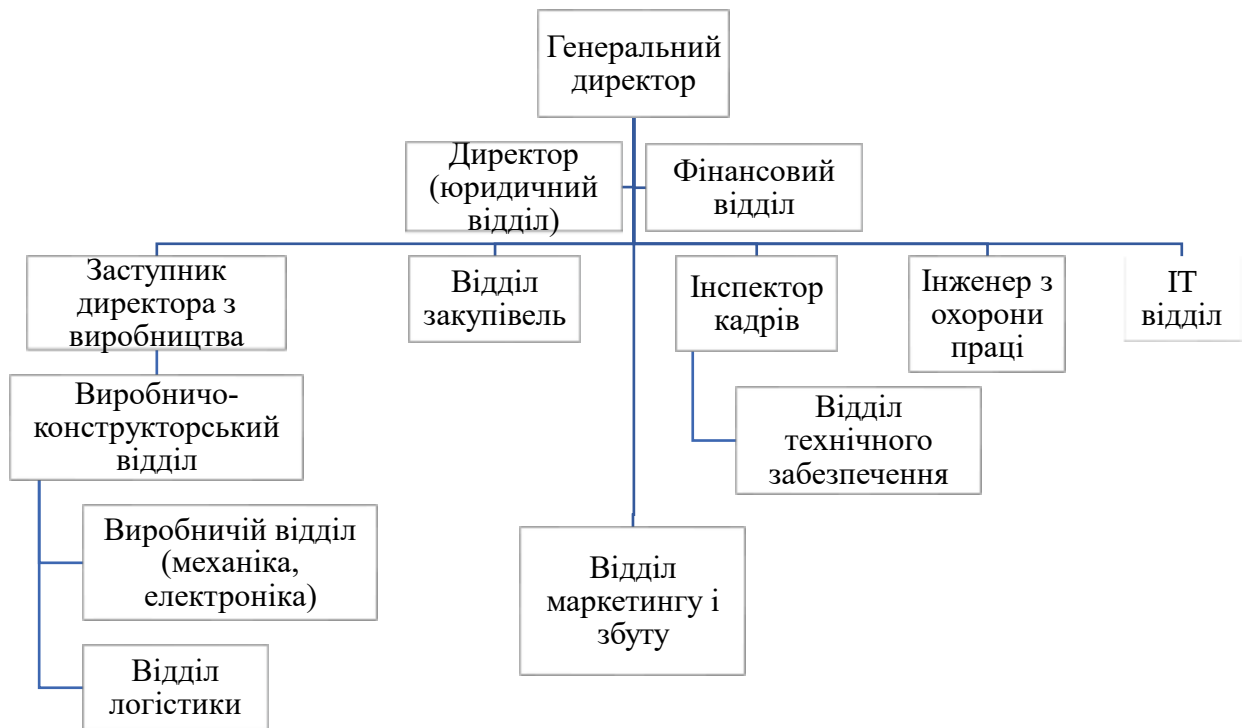


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»
(побудовано на основі даних підприємства)

На сьогодні підприємство здійснює свою діяльність у складних кризових умовах міста Харкова. На сайті Опендатабот навіть зазначено попередження: «Юридична особа зареєстрована на території можливих бойових дій» [56]. Географічне розташування, яке раніше забезпечувало підприємству конкурентну перевагу завдяки близькості до кордону з Російською Федерацією (близько 40 км), нині перетворилося на значний ризиковий фактор.

Організаційна структура ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між підрозділами. Генеральний директор є ключовою фігурою в організаційній структурі, відповідальний за загальне керівництво компанією. Він приймає стратегічні рішення, визначає основні напрями розвитку підприємства і координує діяльність усіх підрозділів.

Фінансовий відділ займається плануванням, обліком і контролем фінансових ресурсів компанії. Його основні завдання включають складання бюджетів, аналіз доходів і витрат, управління грошовими потоками, розрахунок собівартості продукції, контроль за виконанням фінансових планів та забезпечення ефективного використання коштів. Окрім цього, фінансовий відділ здійснює контроль за правильністю приходування виготовленої продукції, її оцінкою та відображенням у бухгалтерському обліку. Також він відповідає за фінансову звітність, взаємодію з банками, інвесторами й податковими органами. Юридичний відділ забезпечує правовий супровід діяльності компанії, захищає її інтереси та контролює дотримання законодавства. Основними його функціями є підготовка, перевірка й супровід договорів, представлення інтересів підприємства в судах та перед державними органами, надання правових консультацій керівництву і структурним підрозділам, участь у врегулюванні трудових, майнових та господарських спорів. Фінансовий і юридичний додатково відділ виконують наглядові функції.

Заступник директора з виробництва відповідає за організацію та контроль виробничих процесів. Ця позиція включає в себе керівництво кількома ключовими підрозділами. Виробничо-конструкторський відділ на підприємстві займається розробкою, удосконаленням і впровадженням нових зразків продукції, а також технічним супроводом виробництва та наданням професійних послуг (діагностика, налаштування, ремонт обладнання). Його фахівці створюють конструкторську документацію, креслення, технічні умови та специфікації, беруть участь у модернізації обладнання й удосконаленні технологічних процесів. Відділ забезпечує узгодження конструктивних рішень із вимогами стандартів, безпеки та якості, а також тісно співпрацює з виробничим і логістичними підрозділами для підвищення ефективності, надійності та конкурентоспроможності продукції.

Інженер з охорони праці відповідає за забезпечення безпеки працівників на робочих місцях, дотримання норм і стандартів охорони праці, проведення інструктажів і навчань з техніки безпеки.

Відділ маркетингу та збуту займається дослідженням ринку, розробкою маркетингових стратегій, просуванням продукції і продажами. Відділ маркетингу та збуту є ключовим для розвитку клієнтської бази і збільшення обсягів продажів.

Відділ закупівель у виробничому підприємстві відповідає за забезпечення підприємства необхідними матеріалами, комплектуючими та послугами для безперебійного виробничого процесу, обирає постачальників, веде переговори щодо цін і умов поставок, контролює своєчасність і якість поставок, оформлює договори та документи, веде облік закупівель, аналізує витрати та оптимізує закупівельні процеси, а також співпрацює з іншими підрозділами для планування потреб виробництва та забезпечення ефективного використання ресурсів.

Інспектор кадрів у займається веденням кадрової документації та обліку працівників, оформленням прийому, переведення та звільнення співробітників, підготовкою наказів і трудових договорів, контролем дотримання трудового законодавства, веденням особових справ, табелюванням робочого часу та обліком відпусток і лікарняних, а також наданням допомоги керівництву у питаннях організації персоналу та кадрового обліку. Додатково інспектор кадрів курує відділ технічного забезпечення.

ІТ-відділ відповідає за підтримку та розвиток інформаційних технологій, забезпечує безперебійну роботу комп'ютерних систем, мереж, програмного забезпечення та серверів, впроваджує нові ІТ-рішення для оптимізації бізнес-процесів, займається кібербезпекою, технічною підтримкою користувачів, адмініструванням баз даних та цифрових ресурсів, а також консультує інші підрозділи щодо ефективного використання технологій у роботі.

Організаційна структура ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» забезпечує ефективний розподіл функцій і відповідальності між різними підрозділами компанії. Лінійно-функціональна структура сприяє чіткому керівництву, контролю і координації діяльності всіх відділів, що є запорукою успішної роботи підприємства.

Діяльність структурних підрозділів і виконавців регламентується спеціальними інструкціями, в яких викладені функції кожного органу управління, розподіл прав і обов'язків між ними, а всередині підрозділів – кожного виконавця.

До позитивних сторін ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» можна віднести такі чинники:

- лінійно-функціональна структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, що сприяє ефективному управлінню підприємством;

- високий рівень кваліфікації співробітників у різних відділах, таких як виробничо-конструкторський відділ, юридичний відділ, бухгалтерія та відділ маркетингу та збуту, сприяє успішній діяльності компанії;

- відділ маркетингу та збуту активно займається дослідженням ринку і просуванням продукції, що сприяє залученню нових клієнтів і збільшенню обсягів продажів;

- наявність власного виробництва, а також надання професійних послуг (діагностика, налаштування, ремонт обладнання) є важливою конкурентною перевагою, особливо в сегменті промислового обладнання, де важлива підтримка та сервіс.

- завдяки ефективній роботі всіх відділів та високій якості продукції, компанія створює позитивний імідж на ринку, що сприяє довірі клієнтів та партнерів.

Операційна діяльність ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» включає в себе такі ключові етапи:

1) планування виробництва – визначення обсягів та типів приладів та устаткування, які будуть виготовлені на підприємстві. Сюди входить аналіз замовлень від клієнтів, аналіз тендерних закупівель і визначення необхідних ресурсів;

2) закупівля матеріалів – придбання необхідних матеріалів для виготовлення продукції, таких як металеві заготовки, кольорові метали (включно з дорогоцінними), сапфірові плівки, електронні частини та інші. Сюди входить пошук постачальників, укладання контрактів і контроль якості;

3) виробництво – фактичне виготовлення продукції з урахуванням технологічних процесів та стандартів якості. Виробництво включає обробку матеріалів, зварювання, збирання деталей, витравлювання мембран, збирання приладів та інші операції;

4) контроль якості – перевірка готових виробів на відповідність стандартам якості перед їх відправленням замовникам (технічні випробування, радіаційні випробування та інші параметри);

5) пакування та доставка – підготовка продукції до відправлення покупцям, включаючи упакування відповідно до вимог транспортування та організацію доставки до місця призначення;

6) післяпродажне обслуговування, вирішення рекламцій та задоволення потреб клієнтів щодо продукції.

Кожен із зазначених етапів є критично важливим для забезпечення стабільної роботи підприємства та підтримання його конкурентоспроможності на ринку. Взаємодія між підрозділами має бути чітко структурованою, оскільки затримка або недоліки на будь-якому етапі можуть негативно вплинути на кінцеву якість продукції. Важливою складовою успішної операційної діяльності є використання сучасних інформаційних систем для планування та моніторингу виробничих процесів. Такі системи дозволяють оперативно відстежувати рух матеріалів, контроль виконання замовлень та оптимізувати навантаження на виробничі

потужності. Таким чином, цілісність та узгодженість усіх операційних процесів формують основу стійкого розвитку ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР».

Аналіз виробничо-технологічної бази ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» виконаний в розрізі окремих елементів (схема. 2.1).



Схема 2.1 – Виробничо-технологічна база підприємства «ЗАВОД МАНОМЕТР»

(побудовано на основі даних підприємства)

Виготовлення приладів на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» базується на поєднанні високоточного виробництва, дотриманні стандартів точності, сертифікації та забезпеченні довгострокового життєвого циклу продукції через метрологічний та технічний супровід, орієнтованого на потреби промисловості.

Основні переваги підприємства ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»:

1. Комплексний метрологічний сервіс:

- Компанія пропонує повний спектр калібрувального обладнання (від портативних приладів до робочого місця метролога).
- Надаються послуги з калібрування датчиків тиску з використанням високоточного обладнання, що забезпечує точність вимірювань.
- Вся продукція має сертифікати відповідності технічним регламентам (UA.TR) та сертифікати відповідності стандартам якості (ISO).

2. Технологічна інноваційність (Online Monitoring - ОЛМ):

- Завод підтримує та допомагає впроваджувати технологію Online Monitoring (ОЛМ). Переваги ОЛМ для клієнтів: можливість контролю метрологічних характеристик без демонтажу та зупинки обладнання, виявлення прихованих несправностей (закупорювань, витоків) та прогнозування відмови обладнання. Це дозволяє збільшити міжповірочний інтервал датчиків (до восьми років), що є значною економією для підприємств.

3. Повний життєвий цикл обслуговування:

- Надаються послуги комплексного технічного обслуговування датчиків (калібрування, регулювання, діагностика, ремонт, оцінка технічного стану) у гарантійний та післягарантійний період.
- Пропонуються роботи з монтажу датчиків (як власного виробництва, так і сторонніх виробників).

4. Українське походження:

- Компанія є українським виробником, що може бути перевагою при участі у державних закупівлях та для клієнтів, які орієнтовані на підтримку національного виробника.

5. Людські ресурси

- Людські ресурси є ключовою конкурентною перевагою ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», адже саме професійна, досвідчена та згуртована команда забезпечує стабільну якість продукції, ефективність виробничих процесів і здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Високий рівень кваліфікації працівників, постійне підвищення їхньої компетентності формують основу успішного функціонування та сталого розвитку підприємства в кризових умовах конкуренції.

Оцінка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» за 2022–2024 роки включає в себе аналіз бухгалтерських балансів і звітів про фінансові результати досліджуваного підприємства за минулі періоди з метою виявлення тенденцій в його діяльності і визначення основних фінансових показників

Аналіз фінансової звітності ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» за період 2022–2024 років демонструє високу динаміку розвитку та значне зростання ефективності діяльності, незважаючи на складні економічні умови, що підтверджує стійкість підприємства у галузі виробництва вимірювальної техніки.

1. Показники діяльності та рентабельності (2022–2024 рр.)

Діяльність підприємства характеризується потужним нарощуванням обсягів реалізації та прибутковості, що особливо помітно у 2024 році. Це свідчить про ефективність управлінських рішень та високий рівень організації виробничих і комерційних процесів на підприємстві. Зростання прибутковості також дозволяє інвестувати у модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє подальшому розвитку компанії. Аналіз обсягів реалізації та прибутковості відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз обсягів реалізації та прибутковості

Показник (рядок звіту)	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	2024 рік (тис. грн)	Динаміка 2022-2024 (%)
Чистий дохід (2000)	94 787	222 748	279 489	↑ 195.9%
Собівартість (2050)	39 693	128 257	142 466	↑ 258.9%
Валовий прибуток (2090)	55 094	94 491	137 023	↑ 148.7%
Чистий прибуток (2350)	22 332	65 065	79 418	↑ 255.6%
Рентабельність продажів (ROS)	23.56%	29.21%	28.41%	

У період з 2022 по 2024 рік ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» продемонструвало значне зростання фінансових показників: чистий дохід збільшився майже втричі (на 195,9%), що свідчить про успішне розширення ринків збуту та високий попит на продукцію. Підприємство зберігає високу рентабельність – валова рентабельність становила 58,1% у 2022 році та 49,0% у 2024 році, а рентабельність продажів (ROS) залишалася стабільно високою – близько 28–29% у 2023–2024 роках, що є показником ефективного управління ресурсами. Незважаючи на те, що зростання собівартості продукції (258,9%) випереджало темпи зростання доходу, завдяки ефективному контролю витрат та оптимізації операційної діяльності підприємство досягло суттєвого збільшення чистого прибутку – на 255,6% порівняно з 2022 роком.

2. Структура Операційних Витрат (2022–2024 рр.)

Структура операційних витрат дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та визначити пріоритетні напрямки фінансування. Динаміка витрат свідчить про збалансованість між поточними виробничими потребами та інвестиціями у розвиток підприємства. Аналіз елементів

операційних витрат, що відображає динаміку інвестицій у виробництво та персонал, наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз елементів операційних витрат

Елемент витрат (рядок звіту)	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	2024 рік (тис. грн)	Динаміка 2022-2024 (%)
Матеріальні затрати (2500)	36 594	78 631	114 654	↑ 213.3%
Витрати на оплату праці (2505)	25 271	29 367	32 524	↑ 28.7%
Амортизація (2515)	4 392	8 160	14 145	↑ 222.1%
Разом операційні витрати (2550)	103 298	150 714	225 588	↑ 118.4%

За аналізований період спостерігається чіткий пріоритет виробництва та інвестицій: найбільше зростання зафіксовано у матеріальних затратах (на 213.3%) та амортизації (на 222.1%), що свідчить про значне збільшення обсягів виробництва та активні інвестиції в оновлення основних засобів. Водночас, витрати на оплату праці зросли лише на 28.7% за три роки. Таке відносно невелике зростання, значно менше, ніж зростання доходу та матеріальних затрат, вказує на зростання продуктивності праці та перехід до використання більш автоматизованих та технологічних процесів на підприємстві.

3. Аналіз активів та капіталу (2023–2024 рр.)

Звіт про фінансовий стан підтверджує інвестиційну активність підприємства. Підприємство активно вкладає кошти у модернізацію обладнання та впровадження новітніх технологій, що підвищує конкурентоспроможність продукції на ринку. Аналіз капіталу показує стабільну структуру фінансування, де власні кошти підприємства

переважають над залученими ресурсами, що забезпечує фінансову стійкість. Крім того, підвищення вартості основних засобів відображає ефективність інвестиційної політики та спрямованість на довгостроковий розвиток. Аналіз інвестиційної активності внесений до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз активів та капіталу

Стаття балансу (рядок звіту)	На початок 2024 року (тис. грн)	На кінець 2024 року (тис. грн)	Динаміка 2024 (%)
Усього актив (1300)	148 692	275 742	↑ 85.4%
Основні засоби (1010)	8 080	61 066	↑ 655.8%
Запаси (1100)	82 245	113 732	↑ 38.3%
Власний капітал (1495)	131 195	226 012	↑ 72.3%

Аналіз структури активів і пасивів підприємства на кінець 2024 року підтверджує його високу фінансову стійкість та інвестиційну активність. Було зафіксовано інвестиційний бум, оскільки найбільш вражаюче зростання спостерігалось в основних засобах (на 655.8%), що свідчить про масштабні капітальні інвестиції у 2024 році, спрямовані на оновлення обладнання та розширення виробничої бази. Одночасно фінансова стійкість підприємства зміцнилася: власний капітал зріс на 72.3% за рахунок реінвестування нерозподіленого прибутку та збільшення зареєстрованого капіталу. Крім того, зростання оборотних активів (запаси зросли на 38.3%, а дебіторська заборгованість – з 26 637 до 69 140 тис. грн) свідчить про активне нарощування виробництва та значне збільшення обсягів продажів, зокрема, з відстрочкою платежу.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» знаходиться на етапі динамічного зростання та інвестиційного розвитку, підтвердженого значним фінансовим успіхом у період 2022–2024 років.

Діяльність компанії демонструє високу ефективність і рентабельність, що є результатом успішного контролю над виробничими процесами та управління витратами. Це забезпечило вражаюче зростання чистого прибутку (на 255.6% за 2022–2024 рр.) та збереження високої рентабельності продажів (близько 28–29% у 2023–2024 рр.).

Компанія активно інвестує у власну технічну перевагу та модернізацію. Найбільше зростання (на 655.8%) зафіксовано в основних засобах у 2024 році, що свідчить про масштабні капітальні вкладення у виробничу базу та технології.

Ключова увага приділяється якості та метрологічному комплаєнсу.

Зростання оборотних активів (запаси на 38.3%, дебіторська заборгованість) свідчить про активне нарощування виробництва та розширення обсягів продажів.

Кадрова політика орієнтована на ефективність, про що свідчить значне зростання обсягів виробництва та доходу при помірному зростанні витрат на оплату праці (28.7%), що вказує на високу продуктивність праці та використання технологічних процесів.

ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» зміцнює свою позицію як національний лідер-виробник у високотехнологічній ніші, забезпечуючи фінансову стабільність підприємства.

2.2. Аналіз системи підбору персоналу на підприємстві

Система підбору персоналу на підприємстві ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» є важливою складовою загальної кадрової політики, спрямованої на забезпечення виробничих підрозділів кваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати виробничі завдання та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи специфіку діяльності компанії – виробництво вимірювальних приладів і промислового обладнання, – кадровий склад повинен мати високий рівень технічної підготовки, дисциплінованість і відповідальність.

Функції з підбору персоналу на підприємстві виконує інспектор кадрів, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Інспектор кадрів тісно співпрацює з керівниками структурних підрозділів – особливо з заступником директора з виробництва та керівником виробничо-конструкторського відділу, які визначають потребу у працівниках, формують кваліфікаційні вимоги до кандидатів і погоджують остаточний вибір.

Процес підбору персоналу на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» здійснюється відповідно до внутрішніх положень про кадрову політику підприємства та чинного законодавства України у сфері праці. Основними принципами кадрової роботи є відповідність кваліфікації працівника вимогам посади, професійна компетентність, об'єктивність, дотримання трудових прав, забезпечення рівних можливостей та недискримінаційний підхід під час прийняття рішень.

Підприємство активно використовує внутрішні джерела набору, зокрема кар'єрне зростання та переведення працівників між підрозділами. Крім того, дуже поширеною практикою є наймання працівників після рекомендації від вже працюючого спеціаліста. Такий підхід сприяє формуванню стабільного кадрового складу та зниженню витрат на зовнішній пошук персоналу. Ця стратегія забезпечує низький рівень плинності кадрів, адже працівники мають чіткі перспективи професійного розвитку, стабільні умови праці, соціальні гарантії та відчуття залученості до спільних цілей підприємства. Це, у свою чергу, підвищує мотивацію, відповідальність і лояльність персоналу до роботодавця. Система підбору кадрів на підприємстві включає кілька послідовних етапів:

1. Визначення потреби в персоналі. Потреба у працівниках формується на основі виробничих планів, показників плинності кадрів, планових відпусток, розширення обсягів виробництва або введення нових технологій. Інформація про вакансії узгоджується із заступником директора з виробництва та/або генеральним директором.

2. Пошук кандидатів. ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» використовує як внутрішні джерела (переведення, ротація, підвищення), так і зовнішні (рекомендації працівників, оголошення на сайтах з працевлаштування, співпраця з центрами зайнятості). Для робітничих професій часто застосовується співпраця з профтехучилищами та коледжами технічного профілю.

3. Відбір кандидатів. На етапі відбору проводиться аналіз анкетних даних, резюме, попередні співбесіди з інспектором кадрів, а також технічні співбесіди з керівниками відповідних відділів. Для інженерно-технічних посад може проводитися перевірка знань з конструкторської документації або основ метрології у вигляді письмових тестів або виконання завдання, обмежене в часі під контролем комісії. Інспектор кадрів виконує перевірку документів про освіту, а також військово-облікових документів (за вимогою чинного законодавства).

4. Прийняття рішення про найм. Остаточне рішення приймає генеральний директор або заступник директора з виробництва після узгодження з інспектором кадрів. При цьому враховується не лише професійна компетентність, а й особистісні якості – відповідальність, дисциплінованість, уміння працювати в команді.

5. Оформлення на роботу. Інспектор кадрів виписує направлення на проходження медичного проф. огляду з урахуванням посади та умов праці, оформлює трудовий договір, наказ про прийняття, веде особову справу, проводить первинний інструктаж з охорони праці спільно з інженером з охорони праці та організовує ознайомлення працівника з посадовою інструкцією.

Для підвищення ефективності процесу підбору кадрів підприємство застосовує сучасні інформаційні інструменти, але не достатньо активно. Використовуються онлайн-платформи для пошуку а також прямі рекомендації від вже працюючих працівників, що потенційно підвищує лояльність потенційних кандидатів.

Система підбору персоналу на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» характеризується практичністю та відповідністю виробничим потребам. Однак можна виділити в системі і недоліки. В схемі 2.2. перелічні як переваги так і недоліки системи набору персоналу на підприємстві.

Переваги	Недоліки
Чіткий розподіл функцій між кадровиком і керівниками підрозділів	Відсутність автоматизованої бази кандидатів
Низький рівень плинності кадрів завдяки стабільним умовам праці	Обмежене використання онлайн-інструментів для пошуку персоналу
Залучення фахівців-практиків до оцінки кандидатів	Недостатня оцінка «м'яких» навичок (soft skills) під час відбору
Висока дисципліна та дотримання трудового законодавства	Відсутність HR-аналітики та системи оцінки ефективності підбору
Використання внутрішніх джерел набору (кар'єрне зростання, переведення)	

Схема 2.2. Переваги та недоліки системи підбору персоналу на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»

У цілому система підбору персоналу на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» функціонує ефективно, забезпечуючи своєчасне укомплектування робочих місць, особливо в ключових виробничих підрозділах. Її діяльність відповідає потребам підприємства у кваліфікованих кадрах і сприяє стабільній роботі виробництва. Водночас система підбору потребує регулярного перегляду та коригування, щоб враховувати зміни у виробничих потребах та доступність кваліфікованих кадрів на ринку праці. Це дозволяє підтримувати стабільну

роботу підприємства, хоча й не усуває всі виклики, пов'язані з кадровим забезпеченням.

Таблиця 2.4

Структура трудового потенціалу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» за
різними характеристиками

Категорія	2023 рік		2024 рік	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Чоловіків	61	60,4	60	54,5
Жінок	40	39,6	50	45,5
Разом	101	100	110	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	14	16,9	15	13,7
35-45	27	26,7	25	22,7
Від 45	60	59,4	70	63,6
Разом	101	100	110	100
Структура трудового потенціалу за професійно-функціональними групами працівників				
Керівник	15	14,8	15	13,6
Спеціаліст	42	41,6	43	39,1
Технічний персонал	44	43,6	52	47,3
Разом	101	100	110	100
Структура трудового потенціалу за стажом роботи на підприємстві				
До 1 року	2	2	9	8,2
До 2 років	10	9,9	12	10,9
2-5 років	33	32,7	31	28,2
Від 5 років	56	55,4	58	52,7
Разом	101	100	110	100

Дані для аналізу кількісного і якісного складу працівників ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» представлено в табл. 2.4. За період з 2023 по 2024 рік кількісний склад працівників ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» продемонстрував зростання, збільшившись зі 101 до 110 осіб, що свідчить про розширення штату на тлі загального розвитку підприємства. Аналіз структури трудового потенціалу за статтю показує, що склад компанії залишається переважно чоловічим, проте частка жінок суттєво зросла у 2024 році: частка чоловіків знизилася з 60.4% (61 особа) у 2023 році до 54.5% (60 осіб) у 2024 році, а частка жінок, відповідно, зросла з 39.6% (40 осіб) до 45.5% (50 осіб). Віковий розподіл підтверджує орієнтацію компанії на досвідчений персонал, оскільки основну частку (понад 63%) становлять працівники віком від 45 років (70 осіб у 2024 році), при цьому частка молодих фахівців (до 35 років) є найменшою і скоротилася з 16.9% до 13.7%. Якісний склад за професійно-функціональними групами характеризується домінуванням технічного персоналу, чия частка зросла до 47.3% (52 особи), що є логічним для виробничого підприємства, тоді як частка спеціалістів дещо знизилася, а керівний склад залишився стабільним у кількісному вимірі. Структура за стажем роботи свідчить про високий рівень сталості колективу, оскільки працівники зі стажем понад 5 років становлять більшість (52.7% у 2024 році). Водночас, спостерігається позитивна тенденція до активного залучення новачків – частка персоналу зі стажем до 1 року зросла з 2% (2 особи) до 8.2% (9 осіб), а зі стажем до 2 років – з 9.9% до 10.9%, що відображає активізацію процесів підбору.

Зростання частки жінок у складі колективу, які часто готові навчатися новим виробничим спеціальностям з нуля, створює додаткове, але стратегічно важливе навантаження на систему професійної адаптації, вимагаючи негайної формалізації навчальних модулів. Незважаючи на загальну сталість, зниження частки фахівців середнього віку (35-45 років) з 26.7% до 22.7% вказує на потенційний ризик розриву поколінь у ключових технічних компетенціях у середньостроковій перспективі. Активізація

залучення новачків, чия частка зросла до 8.2%, робить критично необхідним впровадження стандартизованої, а не неформальної, моделі онбордингу, щоб мінімізувати ризики плинності кадрів. Такий підхід дозволить ефективно інтегрувати нових працівників у виробничий процес і забезпечити продуктивне освоєння масштабних капітальних інвестицій у виробничу базу. Таким чином, якість управління людськими ресурсами стає визначальним фактором для підтримки високої рентабельності та подальшого динамічного зростання ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР».

Структура персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» за статтю представлена на рис. 2.1.

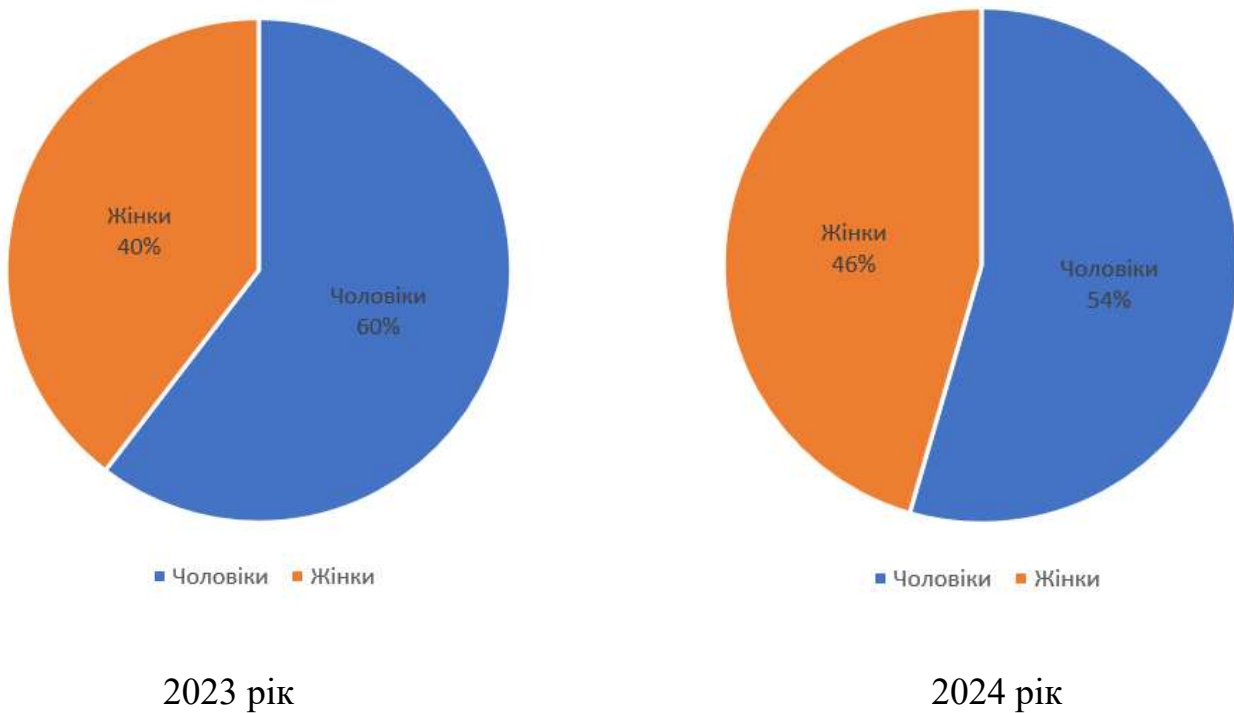


Рис. 2.1. Структура персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» за статтю у 2023 та 2024 роках

(побудовано на основі даних підприємства)

Аналіз вікової структури трудового потенціалу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» є ключовим для розуміння його кадрової сталості та стратегічних викликів. Розподіл персоналу чітко демонструє орієнтацію підприємства на досвідчені кадри, оскільки основну частку (понад 63% у

2024 році) становлять працівники віком від 45 років. Водночас, спостерігається тенденція до скорочення частки молодих фахівців віком до 35 років (з 16,9% у 2023 році до 13,7% у 2024 році), що створює потенційний ризик для забезпечення наступності технічних компетенцій у довгостроковій перспективі. Візуальне відображення цієї динаміки за 2023–2024 роки представлено на рисунку 2.2.

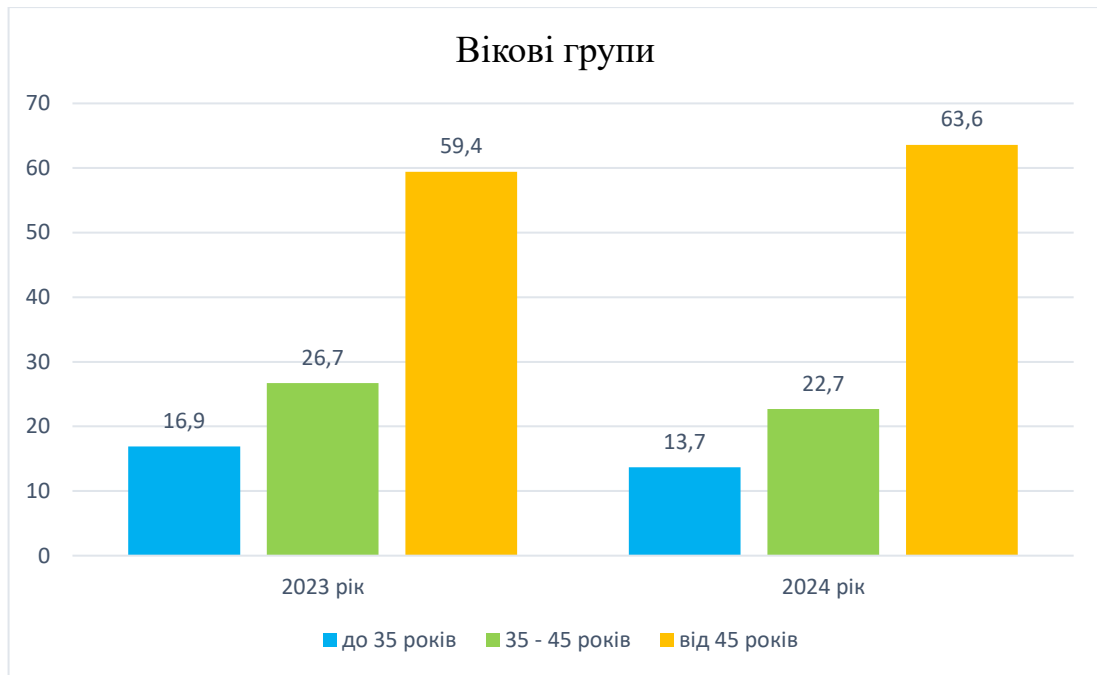


Рис. 2.2. - Структура персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» за віком у % у 2023 та 2024 роках

(побудовано на основі даних підприємства)

Головна мета управління персоналом у ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» полягає в поєднанні наявних кадрових ресурсів, їхньої кваліфікації та потенціалу зі стратегічними цілями компанії. Співробітники вважаються ключовими складовими корпоративної стратегії, чинниками конкурентної переваги та об'єктами інвестування для підприємства.

У ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» застосовуються адміністративно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.

Наявність великого штату (110 осіб) та керівного складу (15 осіб) автоматично передбачає використання наказів, інструкцій та контролю для

координації виробничих процесів. До адміністративних методів належать видання наказів, розпоряджень, розробка посадових інструкцій, підбір та розстановка кадрів. До адміністративно-розпорядчих методів менеджменту ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» відносяться:

- застосування положень Кодексу законів про працю України;
- формування наказів, розпоряджень, інструктивно-нормативних документів;
- нагляд за дотриманням правил внутрішнього розпорядку;
- наявність посадових інструкцій.

Економічні методи ґрунтуються на результатах економічної діяльності працівників підприємства загалом. Економічні методи переважно використовуються бухгалтером підприємства. До них відносяться ціноутворення, оподаткування, техніко-економічний аналіз.

Мотивація персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» до ефективної роботи складається з матеріальної та нематеріальної частини. Матеріальна частина складається з фіксованої частини (базова заробітна плата) та змінної частини (винагорода за результатами). Рівень матеріальної винагороди орієнтований на середні дані ринку праці. Діяльність підприємства підтверджується фінансовою звітністю. Витрати на оплату праці (32 524 тис. грн у 2024 р.) та відрахування на соціальні заходи (6 581 тис. грн у 2024 р.) свідчать про використання заробітної плати, премій та соціальних відрахувань як ключових інструментів стимулювання та мотивації. Крім того, висока рентабельність та зростання чистого прибутку дозволяють компанії підтримувати конкурентну компенсаційну політику.

Кожен співробітник досліджуваного підприємства повинен почуватися соціально захищеним, тому соціальний пакет є обов'язковою та невід'ємною частиною системи загальної винагороди. Компанія забезпечує виплати в повному обсязі, передбачені законодавством, а також прагне збільшувати додаткові блага, які регламентуються локальними нормативними актами

(грошові премії на свята, матеріальна допомога, бронювання від мобілізації військово-зобов'язаних працівників та ін.).

Перелік додаткових виплат, так само як і умови їх надання, визначаються ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», виходячи з його фінансових можливостей з урахуванням тенденцій на ринку праці.

До соціально-психологічних методів менеджменту ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» відносяться:

- соціальні гарантії;
- можливість професійного зростання і розвитку кар'єри в рамках підприємства;
- наявність місії та цілей, сформованих з урахуванням колективної думки;
- організація праці на основі методів наукової організації праці.

У праці всі працівники підприємства повинні дотримуватися певних етичних норм поведінки.

Аналіз методів управління персоналом у ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» підтверджує їх ефективність. Ця ефективність забезпечується за допомогою ретельно розроблених організаційних та управлінських методів. Наявність посадових інструкцій у компанії дозволяє кожному працівникові чітко розуміти свої обов'язки, а інструкції щодо безпеки та пожежної безпеки допомагають уникнути можливих нещасних випадків.

Організаційне нормування також є важливим аспектом, оскільки воно чітко визначає обсяги роботи для кожного працівника. Використання соціально-психологічних методів сприяє покращенню колективного духу та створює здорову атмосферу, що сприяє спільним діям в організації. Економічні методи управління персоналом дозволяють компанії стати сильним конкурентом у своїй галузі.

Хоча система управління персоналом ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» успішно відповідає тактичним цілям підприємства, можуть виникати окремі

проблеми з плануванням персоналу, організацією робочих процесів, розвитком та мотивацією персоналу.

2.3. Дослідження практики адаптації нових працівників

Практика адаптації нових працівників на підприємстві ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» є критично важливою, зважаючи на високотехнологічний профіль компанії (виробництво вимірювальної техніки) та необхідність швидкої інтеграції фахівців у виробничі та метрологічні процеси. Дослідження практики адаптації ґрунтується на аналізі кадрової структури підприємства та оцінці відповідності внутрішніх процесів сучасним теоретичним підходам.

Кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» свідчить про наявність як сприятливих, так і складних чинників для реалізації адаптаційних програм:

1. Сталість колективу як база для наставництва. Основою колективу є сталі кадри зі стажем роботи понад 5 років, які становлять 52.7% від загальної чисельності (110 осіб). Цей показник є суттєвою перевагою, оскільки досвідчені працівники формують надійний кадровий резерв для наставництва, що є ключовим елементом «партнерського» підходу до онбордингу.

2. Активізація найму та необхідність адаптації. За період 2023–2024 років частка нових працівників зі стажем до 1 року зросла з 2% до 8.2% (9 осіб). Таке зростання підтверджує активізацію процесів підбору на підприємстві і, відповідно, зростання навантаження на систему адаптації. Неспроможність забезпечити ефективний онбординг для цих 9 осіб може призвести до підвищення плинності кадрів, що є однією з основних помилок у сфері HR.

3. Складність інтеграції (технічний та віковий фактори). Домінування технічного персоналу (47.3%) та фахівців віком від 45 років (63.6%) вимагає, щоб програми адаптації були зосереджені на професійній адаптації та

передачі спеціалізованих знань (метрологія, калібрування), а не лише на соціальній інтеграції.

Узагальнюючи, можна зазначити, що персональний склад ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» створює міцну основу для ефективного наставництва та передачі знань завдяки досвідченим працівникам зі значним стажем. Водночас активне залучення нових працівників потребує посиленої уваги до адаптаційних програм, щоб уникнути підвищеної плинності кадрів. Особлива увага повинна приділятися професійній інтеграції, враховуючи технічну специфіку роботи та вікові особливості колективу.

Таблиця 2.5.

Практика адаптації в ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»

Напрямок адаптації	Ключова вимога	Відповідальний підрозділ (Виконавець)
Професійна адаптація	Швидке освоєння змісту трудових операцій, стандартів якості та роботи з вимірювальною технікою	Безпосередній керівник (начальник цеху, відділу) та Наставник (досвідчений спеціаліст).
Організаційна соціалізація	Ознайомлення з місією, культурою, внутрішнім розпорядком; інтеграція в колектив; формування лояльності та зниження стресу.	Інспектор кадрів (проведення Welcome-тренінгів, ознайомлення з політиками) та наставник (для неформальної інтеграції)
Нормативна адаптація	Ознайомлення з технікою безпеки, охороною праці, протипожежними нормами, правилами фінансової звітності та трудовим законодавством.	Інспектор кадрів (оформлення, трудовий договір), інженер з охорони праці (інструктажі) та Бухгалтерія (фінансові процедури).

Такий комплексний підхід до адаптації сприятиме стабільності кадрового складу та підвищенню ефективності виробничих процесів.

З огляду на профіль компанії та теоретичні засади, практика адаптації в ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» ґрунтується на критичних напрямках, які відображені в таблиці 2.5.

Для ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» характерна гібридна модель адаптації з акцентом на неформальному наставництві та внутрішніх рекомендаціях, що є типовим для сталого виробничого підприємства. Однак, незважаючи на високу стійкість колективу, виявлено суттєві прогалини у формалізації процесів, що створює ризики в умовах активного найму.

Кадрова структура ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» демонструє, що понад половина колективу (52.7% зі стажем понад 5 років) формує надійну базу для неформального наставництва та передачі знань. При цьому значна частка нових працівників приходить на завод за рекомендацією вже працюючих колегів, що підтверджує сильний соціальний капітал компанії, але водночас робить процес адаптації залежним від якості та сталості цих неформальних зв'язків. Додатковим викликом є зміни у гендерному складі, оскільки частка жінок, які приходять на виробничі спеціальності, зросла до 45.5%. Оскільки багато з цих нових працівниць готові навчатися з нуля, це створює додаткове навантаження на процес адаптації та вимагає термінової формалізації навчальних програм для забезпечення якісного та систематичного введення в посаду.

Практика адаптації на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» відповідає «оптичному» або «армійському» підходу з високою долею неформальної соціалізації, але не відповідає вимогам зрілого «партнерського» підходу.

Враховуючи виявлені прогалини у формалізації процесів адаптації, доцільним є впровадження чітких стандартів наставництва та навчальних планів для нових працівників. Це дозволить зменшити залежність від суб'єктивних факторів і забезпечити більш послідовне та ефективне введення в роботу, незалежно від конкретного наставника.

Таблиця 2.6.

Аналіз моделі адаптації ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» та її недоліки

Характеристика процесу	Фактичний стан	Висновок та ризики
Тривалість	Близько одного місяця.	Недостатньо. Сучасні вимоги (8–26 тижнів) вказують на те, що місяць є лише частиною випробувального терміну.
Матеріальне забезпечення	Онлайн або друковані матеріали новачок не отримує. Інформація отримується шляхом звернення до відповідних підрозділів.	Високий ризик. Це є класичною помилкою перевантаження інформацією та заважає нормативній адаптації. Створює зайве навантаження на досвідчених колег.
Оцінка ефективності	Оцінка адаптації не проводиться. Вважається, що якщо працівник «не влився в роботу, то не пройшов випробувальний термін».	Критична помилка. Це ототожнення адаптації та випробувального терміну. Відсутність оцінки не дозволяє HR-службі вчасно виявити проблеми та запобігти плинності кадрів.
Новий найм та соціалізація	Відбувається переважно через рекомендації колег.	Недосягнення двосторонньої адаптації. Залежність від неформальних зв'язків може призвести до виникнення захисних реакцій у наявних працівників.

Особливо важливо розробити спеціалізовані програми для нових співробітниць, що приходять на виробничі позиції, з урахуванням необхідності опанування технічних навичок з нуля.

Формалізація процесу адаптації також сприятиме більш точному контролю за освоєнням посадових обов'язків і оцінці ефективності навчання. Загалом, поєднання неформального наставництва з системними процедурами адаптації створить умови для стабільного розвитку колективу та підвищення продуктивності підприємства. У таблиці 2.6. відображається стан процесу адаптації на сьогоднішній день.

Таким чином, успішна практика адаптації у ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» прямо залежить від здатності HR-служби перетворити високий рівень кадрової сталості на структуровану, професійно керовану систему наставництва, що мінімізує ризики плинності та прискорює вихід новачків на планову виробничу ефективність.

Висновки до розділу 2.

За результатами аналізу діяльності ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» у Розділі 2 встановлено, що підприємство знаходиться на етапі динамічного розвитку та потужних інвестицій, що має прямий вплив на процеси управління персоналом. Фінансові показники за 2022–2024 роки демонструють вибухове зростання чистого доходу (майже втричі) та масштабні капітальні вкладення у виробничі фонди, що вимагає відповідного нарощування та підвищення кваліфікації людських ресурсів.

Дослідження показало, що кадрова політика підприємства має міцну основу сталості, оскільки більшість колективу (понад 52%) має стаж роботи понад п'ять років, що є цінним джерелом внутрішньої експертизи та неформального наставництва. Водночас, система управління персоналом на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» сьогодні характеризується історичною інертністю та критичною неформальністю, особливо у ключових процесах підбору та адаптації.

Аналіз системи підбору персоналу виявив її значну залежність від внутрішніх джерел – переважна більшість нових працівників приходить на завод за рекомендацією вже працюючих колегів. Хоча цей підхід свідчить про високий соціальний капітал та довіру в колективі, він створює ризик обмеження зовнішнього кадрового потоку та може перешкоджати залученню висококваліфікованих фахівців з вузьких технічних ринків, які не мають внутрішніх зв'язків.

Процес адаптації нових працівників на підприємстві є найбільш вразливою ланкою. Фактична практика зводиться до неформального онбордингу, що триває критично короткий термін – близько одного місяця. При цьому виявлено повну відсутність формалізованої підтримки: новачки не отримують жодних друкованих або електронних інформаційних матеріалів і змушені самотійно «добувати» інформацію, звертаючись до різних підрозділів. Це створює ризик перевантаження інформацією та неефективного використання робочого часу досвідчених працівників.

Ключовою методологічною помилкою є ототожнення процесу адаптації з випробувальним терміном. Оцінка ефективності адаптації не проводиться, а єдиним критерієм успіху вважається факт, що працівник «влився в роботу», інакше він вважається таким, що не пройшов випробувальний термін. Такий підхід не дозволяє HR-службі вчасно виявити причини труднощів, скоригувати процес і запобігти потенційній плинності. Додатковий виклик створює зростання частки жінок, які приходять на виробничі спеціальності з необхідністю навчання з нуля, що вимагає негайної формалізації навчальних модулів, оскільки неформальне наставництво більше не може ефективно покривати цей обсяг професійної підготовки.

Отже, головний висновок Розділу 2 полягає в тому, що неформальна, несистематизована практика підбору та адаптації ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», яка успішно працювала у стабільні періоди, вже не відповідає потребам швидко зростаючого підприємства з високим інвестиційним потенціалом. Для забезпечення подальшого сталого розвитку та ефективного

використання капітальних вкладень необхідно перейти до гібридної моделі управління персоналом, що поєднує сильний соціальний капітал колективу з чіткими, стандартизованими та вимірюваними HR-процесами. Це є передумовою для розробки конкретних рекомендацій у Розділі 3.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»

3.1. Шляхи удосконалення підбору персоналу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»

Невід'ємною передумовою для успішної реалізації шляхів удосконалення підбору та адаптації є посилення кадрової служби та перегляд її функціональної структури. На сьогоднішньому етапі динамічного розвитку та інвестиційного зростання ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», де обсяги доходу та капітальних вкладень значно зросли, інспектор кадрів більше не може ефективно керувати всіма HR-процесами, що є об'єктивним стримуючим фактором. Для перетворення HR-функції на стратегічного партнера бізнесу, необхідно мінімум розширити штат служби управління персоналом, додавши позицію фахівця з рекрутингу та адаптації. Цей спеціаліст візьме на себе весь функціонал активного пошуку (диверсифікація зовнішніх джерел, співпраця з ВНЗ) та формалізації програми адаптації (створення гайдів, впровадження оцінки). Такий крок дозволить перерозподілити навантаження, забезпечити професійний та індивідуалізований підхід до найму і, що найголовніше, гарантувати ефективне освоєння інвестицій за рахунок стабільного та кваліфікованого людського капіталу.

Удосконалення системи підбору персоналу на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» є критично важливим для забезпечення підприємства кадрами, необхідними для підтримки динамічного зростання, інвестицій у виробничу базу та високої рентабельності, зафіксованих у 2022–2024 роках. Враховуючи, що наразі система підбору значною мірою залежить від внутрішніх рекомендацій і має ризик обмеження зовнішнього кадрового потоку, основні шляхи вдосконалення мають бути спрямовані на її формалізацію, диверсифікацію джерел та підвищення об'єктивності оцінювання.

1. Формалізація та стимулювання внутрішніх рекомендацій

Оскільки наймання працівників за рекомендацією вже працюючого спеціаліста є дуже поширеною та ефективною практикою для ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», необхідно перетворити її з неформального процесу на формалізовану та стимульовану програму:

- Впровадження програми «приведи друга» є стратегічним кроком для ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», оскільки дозволяє перетворити вже існуючу поширену практику наймання за рекомендацією на ефективний, контрольований HR-інструмент. Ця програма має на меті не лише диверсифікувати джерела підбору, зменшуючи залежність від зовнішнього ринку, але й значно підвищити якість нових працівників, які приходять з високим рівнем внутрішньої лояльності та відповідності корпоративній культурі. Для успішної реалізації програма повинна включати чітку політику та систему стимулювання: необхідно розробити грошову винагороду для співробітників, чиї кандидати успішно пройшли випробувальний термін, що підкреслить цінність внеску кожного працівника у формування кадрового складу. Крім того, важливо запровадити механізм формалізованого збору резюме від рекомендованих кандидатів, навіть у разі відсутності актуальної вакансії, що дозволить HR-службі створити оперативний внутрішній кадровий резерв і значно скоротити час закриття вузькоспеціалізованих технічних вакансій, необхідних для підтримки виробничого циклу. Такий підхід не лише сприяє залученню висококваліфікованих фахівців, але й зміцнює соціальний капітал підприємства та підвищує мотивацію та відчуття залученості вже працюючого персоналу.

- Створення формалізованого Кадрового резерву за рекомендацією є наступним логічним кроком після впровадження програми «Приведи Друга» і є ключовим для забезпечення операційної стійкості ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР». Наразі, коли значна частка нових працівників приходить за рекомендацією, ця інформація використовується лише ситуативно, для закриття поточної вакансії. Метою є перетворення цього потоку на стратегічний, керований актив. Необхідно запровадити офіційний механізм

збору резюме рекомендованих кандидатів, навіть якщо актуальних вакансій немає. HR-служба повинна проводити попереднє скринінгове інтерв'ю з цими кандидатами (телефонне чи онлайн), оцінюючи їхню професійну відповідність та лояльність. Далі, їхні дані вносяться до внутрішньої бази даних (CRM-системи або просто формалізованої таблиці) із зазначенням посади, яку вони потенційно можуть обійняти, та імені спеціаліста, який їх рекомендував. Такий резерв, сформований з кандидатів, які вже мають соціальний зв'язок з підприємством (через рекомендацію), демонструє вищу ймовірність успішної соціальної адаптації та нижчу плинність кадрів у майбутньому. Це дає підприємству можливість оперативно закривати критичні вакансії (особливо технічних спеціалістів) за мінімальний час і без додаткових витрат на зовнішній рекрутинг, що прямо підтримує високу продуктивність виробничого процесу.

2. Диверсифікація та активізація зовнішніх джерел

Для забезпечення притоку нових компетенцій, особливо у зв'язку зі зростанням частки жінок, готових навчатися з нуля на виробничих спеціальностях, необхідно диверсифікувати зовнішні джерела:

- Цільова співпраця з технічними вищими навчальними закладами (ВНЗ) є стратегічним напрямом для ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», спрямованим на диверсифікацію джерел підбору та забезпечення притоку кваліфікованих, молодих кадрів у технічні та виробничі спеціальності, оскільки наразі частка молодих фахівців є найменшою. Головна мета такої співпраці – створити контрольований канал постачання молодих кадрів, використовуючи такі формати, як організація оплачуваних стажувань та практик для студентів старших курсів у ключових відділах: виробничому, метрологічному та конструкторському. Завод може пропонувати студентам теми дипломних робіт, пов'язані з оптимізацією процесів або впровадженням технологій Online Monitoring, що дає компанії доступ до безкоштовних досліджень та ідентифікації найталановитіших студентів. Активна участь у Днях кар'єри та Ярмарках вакансій у ВНЗ дозволяє просувати бренд

роботодавця як інноваційного та стабільного підприємства. Цей підхід забезпечує прямий доступ до кадрів з актуальними теоретичними знаннями, готових навчатися з нуля під потреби заводу, що є особливо важливим з огляду на зростання частки працівників, які потребують навчання з нуля (наприклад, жінок на виробничих спеціальностях), і водночас є найдешевшим і найефективнішим способом підбору, оскільки компанія оцінює потенційного співробітника в реальних робочих умовах.

- Репозиціонування бренду роботодавця є важливим кроком для ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», оскільки дозволяє підвищити привабливість компанії для зовнішнього ринку праці, особливо серед молодих та кваліфікованих технічних фахівців. Суть полягає у зміщенні публічного акценту з образу традиційного виробника на імідж технологічного, інноваційного та соціально відповідального підприємства, яке активно інвестує у свій розвиток та персонал. Це досягається через активне використання професійних платформ та соціальних мереж для просування інформації про масштабні капітальні інвестиції у виробничу базу та інноваційні технології. Комунікаційна стратегія має чітко підкреслювати можливості для навчання та професійного розвитку (зокрема, навчання з нуля для нових працівників), що є ключовим мотиваційним фактором. Окремо необхідно підкреслювати соціальну та юридичну опіку про персонал. Підприємство активно опікується своїми спеціалістами, зокрема оформлює бронювання від мобілізації для критично важливих співробітників, забезпечуючи стабільність та захист трудового колективу в умовах воєнного стану. Просування має включати демонстрацію високої фінансової стабільності та рентабельності компанії, що забезпечує соціальні гарантії та довгострокову перспективу кар'єри. Таке цільове репозиціонування дозволить підприємству ефективніше конкурувати за кадри, необхідні для підтримки високої динаміки зростання.

3. Підвищення об'єктивності та якості оцінювання.

Удосконалення повинно торкнутися і процесів оцінки кандидатів, щоб забезпечити відповідність кваліфікації працівника вимогам посади:

- Розробка компетентнісних моделей є ключовим інструментом для удосконалення підбору персоналу на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», оскільки вона дозволяє перейти від суб'єктивної оцінки кандидатів до об'єктивної та стандартизованої. Цей процес передбачає створення чітких профілів компетенцій для кожної ключової технічної, метрологічної та виробничої посади, де фіксуються не лише професійні знання (hard skills), але й поведінкові та особистісні якості (soft skills), необхідні для успішної роботи на підприємстві. Впровадження таких моделей забезпечує, щоб усі наймані фахівці відповідали високим вимогам виробничої сфери, підтримуючи таким чином якість та технологічний рівень продукції. Крім того, компетентнісні моделі слугують основою для структурованих інтерв'ю та професійного тестування, що значно підвищує точність прогнозування успіху кандидата на посаді та допомагає об'єктивно оцінювати потенціал тих працівників, яких компанія планує навчати з нуля.

- Впровадження професійного та психометричного тестування є необхідним кроком для підвищення об'єктивності підбору персоналу на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», особливо з огляду на необхідність залучення висококваліфікованих технічних фахівців та навчання нових працівників з нуля. Цей процес передбачає використання спеціалізованих тестів (наприклад, технічних кейсів, завдань на просторове мислення для інженерів) для перевірки професійної придатності та потенціалу до навчання ще на етапі найму. Тестування дозволяє оцінити не лише фактичні знання кандидата, але й його мотивацію, лояльність та особистісні якості, необхідні для успішної адаптації в колективі. Таким чином, результати тестування стають об'єктивною підставою для прийняття рішення про найм, суттєво знижуючи ризик кадрової помилки і забезпечуючи, щоб підприємство інвестувало ресурси в навчання працівників, які мають найвищий потенціал до довгострокового успіху.

- Формалізація процесу інтерв'ю є необхідним кроком для підвищення об'єктивності та надійності підбору персоналу на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», особливо з урахуванням потреби у висококваліфікованих технічних фахівцях. Цей процес передбачає впровадження структурованих інтерв'ю, де для всіх кандидатів на певну посаду використовується стандартизований набір запитань, безпосередньо пов'язаних із компетентнісною моделлю та вимогами посадової інструкції. Мета полягає у переході від суб'єктивних розмов до систематизованої оцінки. Під час інтерв'ю необхідно перевіряти не лише професійні навички, але й поведінкові компетенції, які демонструють лояльність, мотивацію та здатність до адаптації в кризових умовах, що є критично важливим для утримання кадрів у період невизначеності. Використання єдиних критеріїв оцінки та стандартизованого протоколу дозволяє HR-службі та лінійним керівникам приймати рішення, що базуються на об'єктивних даних, знижуючи ризик дискримінації та підвищуючи загальну якість найму.

Наведена нижче блок-схема (Схема 3.1) наочно ілюструє прямий причинно-наслідковий зв'язок між трансформацією HR-процесів та економічною ефективністю ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР». Початкова неформальність HR-процесів (Блок 1), що характеризується залежністю від рекомендацій та відсутністю матеріалів, є ключовою проблемою, яка загрожує сталості виробництва. Комплексне впровадження рекомендованих заходів (Блок 2), що включає формалізацію підбору (програма «Приведи Друга») та гібридної моделі адаптації (навчальні модулі та вимірювання), перетворює ці ризики на контрольовані інвестиції. Кінцевий результат цього ланцюга (Блок 3) – це Стабілізація людського капіталу, що виражається у готовності персоналу до роботи та зростанні лояльності, що, у свою чергу, забезпечує безперебійне функціонування виробництва та ефективне використання масштабних капітальних інвестицій.

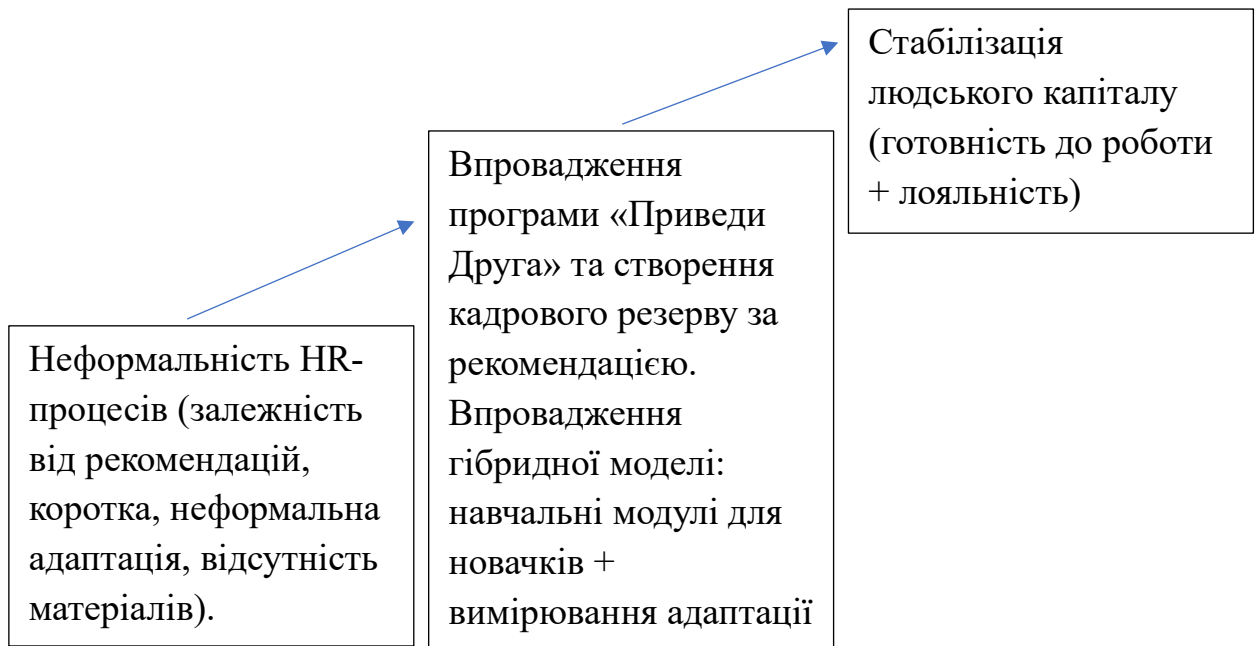


Схема 3.1. Логічна блок-схема впливу HR-стратегії на ефективність ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»

Успіх ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», підтверджений зростанням чистого прибутку на 255.6% та масштабними капітальними інвестиціями, вимагає, щоб система управління персоналом діяла як фактор прискорення, а не стримування, оскільки усунення існуючої критичної неформальності в підборі та адаптації створює пряму закономірність, що веде до економічної ефективності. Зокрема, впровадження формалізованої програми «Приведи Друга» призведе до зниження середньої вартості залучення одного співробітника, оскільки усуваються витрати на зовнішній рекрутинг, тоді як найм за рекомендацією забезпечує вищу лояльність та кращу відповідність корпоративній культурі. Це, у свою чергу, зменшує непрямі втрати виробництва, пов'язані з простоем обладнання через відсутність технічних спеціалістів.

Більше того, створення кадрового резерву за рекомендацією дає підприємству можливість оперативно закривати критичні вакансії за мінімальний час, прямо підтримуючи високу продуктивність виробничого циклу. Крім того, системне поєднання навчальних модулів для новачків із вимірюванням їх адаптації дозволяє оперативно виявляти та усувати

прогалини у знаннях і навичках, що додатково зміцнює стабільність та ефективність людського капіталу.

3.2. Напрями вдосконалення системи адаптації персоналу

Удосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» є критично важливим для мінімізації ризиків плинності кадрів та забезпечення швидкого виходу новачків на планову виробничу ефективність. Аналіз показав, що чинна практика є критично неформальною (триває близько місяця, без матеріалів та оцінки), що не відповідає потребам зростаючого підприємства.

Основні напрями вдосконалення мають бути сфокусовані на формалізації, стандартизації та впровадженні вимірювальних інструментів.

1. Формалізація та стандартизація інформаційної підтримки

Повна відсутність друкованих чи електронних матеріалів є однією з найбільших прогалин, яка змушує новачків «добувати» інформацію самотійно.

- Створення Welcome-pack (Гайду Новачка) є першочерговим кроком для усунення критичної прогалини в системі адаптації ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», де зараз повністю відсутні друковані чи електронні матеріали, і новачки змушені самотійно «добувати» інформацію. Цей процес передбачає розробку єдиного, структурованого посібника, який одразу забезпечить працівника всім необхідним для нормативної та організаційної адаптації. Гайд повинен включати чіткий регламент (нормативна адаптація), правила внутрішнього розпорядку, контакти ключових відділів, структуру підприємства та інформацію про основну продукцію (датчики, калібратори), а також інформацію про соціальну адаптацію. Відобразимо Welcome-pack у рисунку 3.1. як триєдиного інструменту адаптації. Надання такого матеріалу з першого дня дозволить знизити ризик перевантаження інформацією і зменшити непродуктивне навантаження на досвідчених колег, які витрачають час на повторні пояснення. Таким чином, Welcome-pack перетворює

хаотичний пошук інформації на стандартизований та керований процес, що є основою якісного онбордингу.



Рис 3.1. Етапи Welcome-pack, як інструмента адаптації новачка.

- Нормативна адаптація: політики компанії, правила внутрішнього розпорядку, контакти відділів, правила охорони праці (комплаєнс).
 - Організаційна адаптація: структура підприємства, місія, ключові продукти (манометри, калібратори), інформація про керівний склад.
 - Соціальна адаптація: правила комунікації, інформація про корпоративні заходи.
- Цифровізація навчальних процесів є необхідним кроком для вдосконалення системи адаптації на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», особливо зважаючи на зростання частки працівників, які приходять на виробничі спеціальності з необхідністю навчання з нуля, і для зниження залежності від неформального наставництва. Цей процес передбачає розробку коротких, цільових онлайн-модулів (мікронавчання), що покривають специфіку виробництва, метрології та роботи з калібрувальним обладнанням. Створення таких систематизованих навчальних матеріалів гарантує, що всі новачки отримають однаковий, якісний обсяг знань, чого не може забезпечити неформальна практика. Цифровізація дозволить перевести функцію базового

навчання з досвідчених наставників та керівників на автоматизовану платформу, суттєво знижуючи їхнє непродуктивне навантаження та вивільняючи час для виконання основних виробничих завдань. Таким чином, це забезпечує стандартизований, контрольований процес професійної адаптації, який є економічно вигідним та необхідним для підтримки технологічного рівня підприємства.

2. Удосконалення моделі наставництва.

Удосконалення моделі наставництва є критично важливим для ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», оскільки, незважаючи на високу сталість колективу, існуючий неформальний процес є неефективним і створює ризики. Необхідно перетворити наявний неформальний обмін знаннями на формальний, керований процес, офіційно закріпивши за кожним новачком наставника (працівника зі стажем понад 5 років) на період не менше трьох місяців. Це забезпечить ефективну соціально-психологічну підтримку та прискорену професійну адаптацію.

Для уникнення хаосу та перевантаження слід чітко розподілити обов'язки. Їх можна систематизувати в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1.

Обов'язки учасників процесу адаптації.

Учасник процесу адаптації	Зона відповідальності
HR-служба	Загальний графік, Welcome-тренінг та нормативна адаптація.
Керівник відділу	Професійна орієнтація та роз'яснення ролі, постановка завдань та оцінка професійної придатності.
Наставник	Передачу практичних навичок, ознайомлення з робочим місцем та неформальна інтеграцію в колектив.

HR-служба повинна відповідати за загальний графік та нормативну адаптацію, керівник відділу – за професійну орієнтацію та роз'яснення ролі, постановку завдань і цілей, визначення KPI для випробувального терміну, коучинг на робочому місці і фінальну оцінку, а наставник – за безпосередню передачу практичних навичок, ознайомлення з робочим місцем та неформальну інтеграцію в колектив. Такий підхід гарантує, що досвідчений персонал ефективно використовує свій час, а новачок отримує систематичну підтримку.

3. Впровадження об'єктивної оцінки адаптації

Критичною помилкою є відсутність оцінки, де адаптація фактично прирівнюється до випробувального терміну. HR-менеджменту необхідно запровадити вимірювання.

- Подовження адаптаційного періоду є необхідним кроком для усунення критичної методологічної помилки на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», де зараз адаптація фактично прирівнюється до випробувального терміну і триває лише близько місяця. Оскільки адаптація – це процес значно триваліший, ніж оцінка професійних якостей, необхідно офіційно встановити її мінімальний термін не менше трьох місяців (паралельно з випробувальним терміном), а для складних технічних та інженерних позицій його варто подовжити до шести місяців. Ця формалізація дозволить HR-службі впровадити систему проміжних звітів на 30-й та 60-й день, а також об'єктивну оцінку наприкінці періоду, що є необхідним для ефективного засвоєння новачком усіх виробничих та соціальних норм і забезпечує успішну інтеграцію в колектив.

- Система проміжних звітів є необхідним механізмом контролю, який слід впровадити на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» для підтримки ефективності подовженого адаптаційного періоду та уникнення його формального зведення до випробувального терміну. Ця система передбачає впровадження обов'язкових коротких форм зворотного зв'язку між керівником відділу, наставником та HR-службою на фіксованих етапах, зокрема на 30-й

та 60-й день роботи новачка. Мета полягає не в критиці, а у своєчасному виявленні та усуненні труднощів у професійній чи соціальній адаптації. Ці звіти мають фокусуватися на прогресі у виконанні ключових завдань (KPI), рівнях засвоєння інформації та потребі в додаткових ресурсах чи навчанні. Вчасне отримання такого структурованого зворотного зв'язку дозволяє HR-службі та керівництву відділу коригувати процес адаптації, запобігаючи накопиченню проблем і значно підвищуючи шанси працівника на успішну інтеграцію до завершення випробувального терміну.

- Впровадження об'єктивних оціночних методів є необхідним для усунення критичної методологічної помилки на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», де зараз адаптація не вимірюється, а її успіх визначається лише проходженням випробувального терміну. З метою переходу на стандартизоване управління персоналом необхідно використовувати прості, але ефективні інструменти для вимірювання успішності інтеграції. Зокрема, для кількісної оцінки слід впровадити оцінку виконання завдань (KPI) на кінець третього місяця, що дозволить об'єктивно виміряти швидкість виходу новачка на планову виробничу продуктивність. Для якісної оцінки та моніторингу соціально-психологічного комфорту, необхідно впровадити коротку анкету Q12 або eNPS (наприклад, на кінець другого місяця), що дасть змогу виміряти рівень залученості та лояльності. Застосування цих методів забезпечить HR-службі необхідні об'єктивні дані для коригування процесу адаптації, мінімізуючи ризик втрати цінного співробітника та підвищуючи загальну ефективність інвестицій у людський капітал.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» не лише ефективно залучати нових працівників, але й мінімізувати втрати від плинності кадрів та гарантувати ефективне використання інвестицій у виробничу базу висококваліфікованим персоналом. Крім того, об'єктивна оцінка адаптації сприятиме формуванню прозорості та передбачуваної системи розвитку персоналу, де кожен співробітник розумітиме свої сильні сторони та зони для вдосконалення. Це також дозволить керівництву приймати

обґрунтовані рішення щодо внутрішніх переведень, підвищень та планування кар'єрного росту, підвищуючи мотивацію та лояльність працівників.

3.3. Використання сучасних цифрових технологій в удосконаленні HR-процесів

Сучасний етап розвитку підприємства ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» характеризується потребою у цифровій трансформації процесів управління персоналом. В умовах зростаючої конкуренції, дефіциту кваліфікованих кадрів і необхідності оперативного прийняття управлінських рішень особливого значення набуває автоматизація HR-процесів на основі використання сучасних інформаційних технологій.

Наразі на підприємстві відсутня повноцінна HRIS (Human Resources Information System), що ускладнює оперативний доступ до кадрових даних, аналіз показників ефективності персоналу, планування потреб у кадрах та контроль виконання адаптаційних заходів. Наявний модуль у системі 1С використовується переважно для зберігання довідкових даних про працівників (посада, персональні дані, відпустки), проте не забезпечує автоматизації таких процесів, як рекрутинг, адаптація, оцінка результативності чи навчання персоналу.

З метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами доцільним є впровадження інтегрованої HRIS-платформи, яка об'єднуватиме основні напрями роботи з персоналом у єдиному цифровому середовищі. До функціональних модулів такої системи варто включити:

- Модуль електронного рекрутингу (e-recruitment) – для автоматизації процесу підбору кадрів, створення електронної бази кандидатів, інтеграції з сайтами пошуку роботи та соціальними мережами. Це дозволить скоротити час на закриття вакансій та підвищити якість відбору.
- Модуль управління адаптацією (onboarding) – для формування індивідуальних планів входження нових працівників, призначення наставників, контролю виконання адаптаційних заходів і збору зворотного зв'язку.

- Модуль аналітики персоналу (HR-analytics) – для моніторингу ключових показників (плинність кадрів, рівень залученості, виконання KPI), побудови прогнозів і підтримки стратегічного планування людських ресурсів.
- Модуль навчання та розвитку (Learning Management System) – для створення електронних курсів, контролю проходження навчання, формування внутрішньої бази знань.
- Модуль електронного документообігу – для автоматизації оформлення наказів, відпусток, звітів, що сприятиме зменшенню паперового документообігу та підвищенню прозорості процесів.

З урахуванням специфіки підприємства, оптимальним рішенням може стати поетапне впровадження хмарної HR-платформи (наприклад, *BAS HR & Payroll*, *PeopleForce*, *Hurma*, *BambooHR* або *Zoho People*), що не потребує значних початкових інвестицій у IT-інфраструктуру. На першому етапі доцільно інтегрувати систему з 1С для уніфікації даних, а надалі поступово розширювати функціонал, охоплюючи рекрутинг, адаптацію та оцінку персоналу.

Запровадження сучасних цифрових технологій дозволить:

- підвищити ефективність роботи кадрової служби за рахунок автоматизації рутинних операцій;
- забезпечити прозорість та контроль HR-процесів у режимі реального часу;
- покращити якість управлінських рішень на основі HR-аналітики;
- знизити плинність кадрів завдяки структурованій адаптації та персоналізованому підходу;
- посилити бренд роботодавця як сучасного, технологічного та орієнтованого на розвиток персоналу підприємства.

Таким чином, цифровізація HR-процесів на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» має стати стратегічним напрямом удосконалення системи управління персоналом. Впровадження HRIS-системи дозволить підвищити рівень автоматизації, прозорості та аналітичності кадрових процесів, що

сприятиме формуванню конкурентної переваги підприємства через розвиток його найціннішого ресурсу – людського капіталу.

Якщо ж впровадження повноцінної HRIS-системи для ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» наразі є фінансово обтяжливим, частину рекомендацій із Розділу 3 щодо вдосконалення підбору та адаптації персоналу можна реалізувати без великих витрат, використовуючи доступні безкоштовні або умовно безкоштовні цифрові інструменти. Передусім, це стосується створення єдиного інформаційного простору для зберігання, обміну та оновлення даних про кандидатів і нових працівників. Замість окремої HR-платформи можна використати екосистему Google Workspace, де Google Sheets може виконувати роль бази даних кандидатів із фіксацією етапів відбору, результатів співбесід і тестувань, а Google Forms – для автоматизованого збору анкетних даних та зворотного зв'язку після проходження адаптаційного періоду.

Для навчання та ознайомлення нових співробітників із політиками підприємства, правилами охорони праці та основами корпоративної культури можна організувати електронну адаптаційну програму у Google Classroom або Moodle, куди додавати презентації, відеоінструкції, тестові завдання та контрольні питання. Це забезпечить стандартизацію процесу адаптації, скорочення часу наставників і можливість відстежувати успішність проходження кожним новим працівником. Для проведення співбесід і внутрішніх консультацій доцільно застосовувати Google Meet або Zoom, що особливо актуально у кризових умовах та при частковій віддаленій роботі.

Також для комунікації та командної взаємодії можна використовувати безкоштовні платформи Slack або Microsoft Teams (free version), які допоможуть створити простір для швидкого обміну інформацією між HR, керівниками підрозділів та працівниками. У такий спосіб можна формувати спільноти за інтересами, підтримувати корпоративну культуру та організовувати короткі онлайн-зустрічі для оцінювання процесу адаптації.

Отже, навіть без масштабної HRIS-системи підприємство може впровадити низку інноваційних рішень, що частково автоматизують підбір і адаптацію персоналу, підвищать прозорість комунікацій та знизять навантаження на кадрову службу. Використання доступних цифрових інструментів дозволить продемонструвати керівництву доцільність подальшої цифровізації HR-процесів і стане першим кроком до майбутнього переходу на інтегровану систему управління людськими ресурсами.

Висновки до розділу 3.

За результатами розробки Розділу 3 було сформовано комплексний план трансформації неформальної системи управління персоналом на ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» у гібридну, стандартизовану та вимірювану модель, необхідну для підтримки динамічного інвестиційного зростання підприємства.

Першою і головною передумовою для реалізації цих змін є структурне посилення кадрової служби. Враховуючи, що обсяги доходу та капітальних вкладень значно зросли, інспектор кадрів більше не може ефективно керувати всіма HR-процесами, тому необхідно розширити штат, додавши позицію фахівця з рекрутингу та адаптації. Цей спеціаліст забезпечить професійний підхід та гарантуватиме ефективне освоєння інвестицій за рахунок стабільного кадрового складу.

Удосконалення системи підбору персоналу сфокусовано на формалізації та диверсифікації джерел. Рекомендується перетворити поширену практику наймання за рекомендацією на формалізовану програму «Приведи Друга», що включає грошове стимулювання та створення контрольованого кадрового резерву. Це дозволить оперативно закривати критичні вакансії та знижувати витрати на зовнішній пошук. Одночасно, необхідна диверсифікація зовнішніх джерел через цільову співпрацю з технічними ВНЗ та репозиціонування бренду роботодавця, що підкреслює стабільність, технологічність та опіку (зокрема, оформлення бронювання від мобілізації). Для підвищення об'єктивності пропонується розробка

компетентнісних моделей, впровадження професійного тестування та структурованих інтерв'ю.

Критичне значення має вдосконалення системи адаптації, оскільки її поточна практика є неформальною та критично короткою. Тут пропонується формалізація та подовження адаптаційного періоду до трьох-шести місяців, створення Welcome-pack (Гайду Новачка) для усунення проблеми відсутності матеріалів та впровадження гібридної моделі наставництва з чітким розподілом обов'язків. Для контролю необхідно запровадити об'єктивні оціночні методи – систему проміжних звітів та вимірювання KPI, що усуне методологічну помилку ототожнення адаптації з випробувальним терміном.

З огляду на відсутність повноцінної HRIS-систем, цифровізація HR-процесів має бути реалізована через поетапне впровадження хмарних рішень (наприклад, BAS HR & Payroll, PeopleForce, Nurma або BambooHR). Це дозволить автоматизувати рекрутинг, адаптацію та оцінку, забезпечить прозорість та контроль HR-процесів у режимі реального часу та покращить якість управлінських рішень на основі HR-аналітики. Додатково рекомендується розглянути розрізнені онлайнплатформи та ресурси, які вкупі можуть дати ефект автоматичної системи (наприклад, інструменти Google, Microsoft Teams, тощо). Запровадження HRIS-системи є стратегічним напрямом, що дозволить підприємству сформувати конкурентну перевагу через розвиток свого найціннішого ресурсу – людського капіталу.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу в управлінні сучасним підприємством (на прикладі ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР»)» було розглянуто комплекс теоретичних, аналітичних та практичних аспектів, пов'язаних із формуванням ефективної системи управління персоналом на підприємстві в умовах економічної нестабільності та цифрової трансформації. Проведене дослідження дозволило підтвердити гіпотезу про те, що вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу із застосуванням сучасних інструментів управління людськими ресурсами є дієвим засобом підвищення ефективності діяльності підприємства, рівня залученості працівників та конкурентоспроможності організації загалом.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне узагальнення сутності, ролі та значення підбору й адаптації персоналу в системі управління підприємством. Визначено, що підбір кадрів – це стратегічний процес формування кадрового потенціалу, спрямований на забезпечення відповідності професійних, кваліфікаційних та особистісних характеристик працівників вимогам робочих місць. Адаптація персоналу, своєю чергою, є важливою складовою кадрової політики, що забезпечує скорочення періоду входження працівників у колектив і зниження плинності кадрів. У результаті узагальнення наукових підходів до управління персоналом обґрунтовано необхідність комплексного підходу, що поєднує методи професійного відбору, наставництва, оцінювання ефективності та психологічної підтримки нових працівників.

У другому розділі проведено детальний аналіз системи управління персоналом ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» із фокусом на процеси підбору та адаптації кадрів. У ході дослідження було встановлено, що підприємство має стабільну виробничу базу, кваліфікований кадровий склад і налагоджену організаційну структуру, однак кадрова функція залишається частково формалізованою та недостатньо автоматизованою. Виявлено низку проблем:

відсутність єдиної інформаційної бази даних про персонал, перевантаження кадрової служби рутинною роботою, неформалізована процедура адаптації, обмеженість методів оцінювання персоналу та низький рівень використання цифрових інструментів у HR-практиках. Крім того, відсутність системного підходу до адаптації персоналу зумовлює втрати часу та ресурсів у процесі введення нових працівників у роботу, що негативно позначається на продуктивності праці.

У межах аналітичного дослідження підтверджено, що персонал є стратегічною конкурентною перевагою підприємства, оскільки саме від професіоналізму, відповідальності та залученості працівників залежить ефективність виробничих процесів. У той же час аналіз діяльності ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» показав, що кадровий потенціал потребує постійного розвитку, системної підтримки та створення мотиваційних умов для довгострокового закріплення працівників.

У третьому розділі роботи запропоновано низку практичних заходів, спрямованих на удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу. Рекомендовано оптимізувати етапи рекрутингу, запровадити стандартизовані анкети кандидатів, шаблони оцінювання під час співбесід, а також розробити адаптаційні програми для різних категорій працівників. Особлива увага приділена питанням цифровізації кадрових процесів. Зважаючи на те, що підприємство наразі не має повноцінної HRIS-системи, запропоновано реалізувати проміжний варіант автоматизації із застосуванням безкоштовних або умовно безкоштовних онлайн-інструментів, таких як Google Workspace, Google Forms, Google Sheets та Google Classroom, які можуть виконувати функції електронного документообігу, обліку кандидатів, анкетування, тестування та дистанційного навчання нових співробітників. Такий підхід дає можливість підприємству заощадити фінансові ресурси, знизити навантаження на кадрову службу та водночас підвищити ефективність HR-процесів.

Важливим практичним результатом дослідження є розроблення рекомендацій щодо поетапного впровадження цифрових технологій в управління персоналом, починаючи з використання доступних рішень і поступового переходу до інтегрованої HRIS-системи. У роботі доведено, що навіть часткова автоматизація кадрових процесів забезпечує значне підвищення ефективності – скорочення часу обробки кадрових документів, поліпшення комунікації між підрозділами, швидке реагування на зміни у складі персоналу та підвищення прозорості управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу розроблено конкретні пропозиції щодо удосконалення процесу адаптації працівників: створення програми онбордингу з чітко визначеними етапами, призначення наставників для нових працівників, проведення періодичних опитувань для оцінки рівня задоволеності, формування електронної бази навчальних матеріалів і тестів. Запровадження таких заходів дозволить скоротити термін адаптації нових співробітників, зменшити ризик їх звільнення у перші місяці роботи, підвищити рівень залученості та лояльності персоналу.

Отримані результати мають не лише практичне, а й наукове значення. У роботі удосконалено підхід до оцінки ефективності системи підбору й адаптації персоналу на промисловому підприємстві шляхом поєднання класичних методів кадрового аналізу з використанням цифрових інструментів збору й обробки інформації. Запропонована модель вдосконалення HR-процесів може бути адаптована до умов інших підприємств машинобудівної галузі, особливо тих, що працюють в умовах обмежених ресурсів.

Практична реалізація рекомендацій, розроблених у ході дослідження, сприятиме зміцненню кадрового потенціалу ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР», підвищенню якості управління персоналом і формуванню сучасної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і відповідальність. У перспективі це створить основу для впровадження комплексної HRIS-системи, що дозволить інтегрувати всі кадрові процеси в єдиний інформаційний простір.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що мета роботи – розроблення рекомендацій з удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу з використанням сучасних цифрових технологій – повністю досягнута. Усі поставлені завдання вирішені: проведено аналіз теоретичних засад управління персоналом, оцінено поточний стан кадрових процесів на підприємстві, виявлено проблеми, визначено напрями їх вирішення та розроблено практичні пропозиції для підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами.

Результати дослідження підтверджують, що навіть за відсутності значних фінансових інвестицій підприємство може впроваджувати інноваційні рішення у сфері управління персоналом, використовуючи доступні цифрові інструменти. Це не лише підвищує рівень організаційної ефективності, а й формує імідж ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» як сучасного, гнучкого та соціально відповідального роботодавця, який усвідомлює, що саме людський капітал є основою його конкурентної переваги та стабільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition. UK by Ashford Colour press Ltd, 2014. 406 p.
2. How to build a mentorship program for new employees. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/new-employee-mentoring> (дата звернення 27.10.2025).
3. Kale, Hritik & Anute, Nilesh. (2022). HR Analytics and its Impact on Organizations Performance. 9. URL: <https://bit.ly/3QvEOzc> (дата звернення 27.10.2025).
4. Mac at Work. Employee Experience Kit. URL: https://www.apple.com/uk/business/docs/resources/Mac_Employee_Experience_Kit_Guide.pdf (дата звернення 25.10.2025).
5. Trisca L. How Google Onboards New Hires (And How You Can Easily Replicate It). Deel. 13.05.2025. URL: <https://www.deel.com/blog/employee-onboarding-at-google/> (дата звернення 27.10.2025).
6. Twelve Common Problems With Onboarding New Hires. HRcloud 26.05.2025. URL: <https://www.hrcloud.com/blog/12-common-problems-with-onboarding-new-employees> (дата звернення 25.10.2025).
7. What's Inside Apple Onboarding Process? OnboardingFAQ. 06.10.2022. URL: <https://onboardingfaq.com/whats-inside-apple-onboarding-process> (дата звернення 25.10.2025).
8. Адаптація персоналу. Cleverstaff. 02.03.2023. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/>.
9. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. *Staff capital*. URL: <https://staff-capital.com/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy/> (дата звернення: 13.11.2025).
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
11. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні

технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

12. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31-33.

13. Бондаренко Л. П., Тарнавський М. І. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №7. С. 47-52.

14. Борданова Л. С., Заседателева Я. О. Аналіз витрат підприємств України на розвиток персоналу. *Управління персоналом в інституційній економіці* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф, м. Київ, 28 квіт. 2021 р. Київ, 2021. С. 183–185

15. Василик А., Мурза К. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 3. С. 137–146. ISSN 2409-8892. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03 (дата звернення 25.10.2025).

16. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 4(20). – С. 44–50.

17. Відгуки працівників про роботодавців - URL: https://www.vnutri.org/#google_vignette (дата звернення 25.10.2025).

18. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування". Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 192 с.

19. Гетьман О., Царюк С. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Т. 21. С. 536–541. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21->

[2018/29-vipusk-21-lyutij-2018-r/3815-getman-o-o-tsaryuk-s-yu-upravlinnya-pidborom-i-najmom-personalu-na-pidpriemstvi-organizatsiji](#) (дата звернення 05.10.2025).

20. Гринчуцький В.І., Карапетян Е. Т. Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 304 с.

21. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 233-239.

22. Дученко М. М., Заседателева Я. О., Роль процесу адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства. *Актуальні проблеми економіки, фінансів та права в умовах сучасних викликів* : матеріали міжнар. наук.-прак. конф., м. Полтава, 30 трав. 2023 р. Полтава, 2023.

23. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.

24. Закон України Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI URL: https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm (дата звернення 15.10.2025)

25. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. HRM: Підручник, частина друга / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. – 410 с

26. Заседателева Я. О. Цифровізація управління адаптацією персоналу підприємства: Курсова робота. місто Київ, 2023. 42 с.

27. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19-21.

28. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358с

29. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата

звернення 15.10.2025)

30. Кравець І. М. Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С.245-249

31. Криворучко. С. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.

32. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька. Вид-ня 2-ге, пере- роб. й доп. К.: Кондор, 2005. 308 с.

33. Лазарева С.С., Ефективна система адаптації персоналу: компоненти і етапи побудови .*Управління людським потенціалом*. 2014. №03 (11). С. 212-220.

34. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд / М.Д.Лесечко, А.О.Чемерис, Р.М.Рудніцька; Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2003. – 84 с.

35. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.

36. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення 25.10.2025).

37. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. №3. С. 182-188.

38. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. Т. 4. С. 325–331. URL:

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-325-331> (дата звернення 27.10.2025).

39. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.

40. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 04.10.2025)

41. Овсяннікова В.В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організації. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 85–91

42. Осипов В.І. Економіка підприємства : підручник. Одеса: Вид-во "Маяк", 2018. 724 с.

43. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2013. 224 с.

44. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3(82). С. 134-144.

45. Польова Н.М., Кулик Я.О. Управління адаптацією нових працівників Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С. 47–50.

46. Про колективні договори і угоди: Закон України (зі змінами та допов. № 3356-12 від 27.12.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 15.10.2025)

47. Про оплату праці: Закон України (зі змінами та допов. № 108/95-ВР від 27.12.2019) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95%D0%B2%D1%80>

48. Про охорону праці: Закон України (зі змінами та допов. № 2694-ХІІ від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення 15.10.2025).

49. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 15.10.2025)

50. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 461-467.

51. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

52. Садика Є. Чому вакансії не закриваються, або що може піти не так під час рекрутингу. Happy Monday. 12.12.2023. URL: <https://happymonday.ua/chomu-vakansiyi-ne-zakryvayutsya> (дата звернення 27.10.2025).

53. Сайт Google Careers – URL: <https://www.google.com/about/careers/applications/how-we-hire> (дата звернення 29.10.2025)

54. Сайт Vodafone Україна – URL: <https://career.vodafone.ua/zhittya-v-kompanii> (дата звернення 29.10.2025)

55. Сайт Work.ua – URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення 27.10.2025)

56. Сайт Опендатабот. Сторінка підприємства ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР». URL: <https://opendatabot.ua/c/40826029> (дата звернення 05.10.2025)

57. Сайт ТОВ «ЗАВОД МАНОМЕТР» URL: <https://manometr-kharkiv.com/> (дата звернення 10.10.2025)

58. Сервіс для онбордінгу. HURMA. URL: <https://hurma.work/capabilities/onboardingsoft/> (дата звернення 04.11.2025).

59. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732>

(дата звернення:

04.10.2025).

60. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275> (дата звернення 04.10.2025)

61. Ткачук В. О., Обіход С В., Зіміна Н. П. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2020. Вип. 47. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/24.pdf (дата звернення 25.10.2025).

62. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

63. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. - Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. – 129 с.

64. Управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ / М.Д. Виноградський та ін. Київ: ЦУЛ, 2006. 500 с.

65. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ", 2011. - 496 с.

66. Управління розвитком людських ресурсів / Верхоглядова Н.І.,

Ільїна С.Б., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В.; Дніпропетр. обл. рада, Обл. комун. вищ. навч. закл., Ін-т підприємництва «Стратегія» – Д.; Жовті Води: Наука і освіта, 2006. – 316 с.

67. Управління трудовим потенціалом. / За ред. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. К.: КНЕУ, 2015. 403 с.

68. Черкаський А.В. Деякі аспекти взаємовпливу ціннісних орієнтацій та структури міжособистісних відносин у сучасному колективі. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т. XIV. Ч. 6. С. 469–476.

69. Шевченко В. С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)). Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. 104 с.

70. Шкробот М. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/f5d5586c-c2be-4d80-9505-d1f477dcff5c> (дата звернення 29.10.2025).

71. Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку. Електронний фаховий науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*. Одеса. 2020. Вип. №43/2020. С. 338-342.

72. Що таке HRIS/HRM системи? Сайт Shelfy. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/shho-take-hris-hrm-systemy/> (дата звернення 05.11.2025)