

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

Коваль Тетяна Олександрівна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Т.О. Коваль

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна  
кандидат економічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу та узагальненню теоретичних і методичних засад в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи залучення та адаптації персоналу підприємства ТОВ «Мікрохім».

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та узагальнення теоретичних і методичних засад в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи залучення та адаптації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес залучення, адаптації та удосконалення персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і методологічні засади, принципи, методи і практичні аспекти удосконалення системи залучення та адаптації персоналу підприємства ТОВ «Мікрохім».

У роботі розкрито теоретичну сутність та роль впровадження нового персоналу в системі управління підприємством; визначено сучасні підходи до процесу залучення та адаптації персоналу на підприємстві; вивчено управлінські методи оцінки ефективності системи залучення та адаптації персоналу; наведено загальну характеристику діяльності та структури ТОВ «Мікрохім»; здійснено діагностику системи кадрового забезпечення ТОВ «Мікрохім» та проведено аналіз системи залучення та адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Мікрохім»

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі надано пропозиції щодо формування програми залучення та адаптації персоналу підприємства ТОВ «Мікрохім». Запропоновано впровадження нових методів залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім», здійснено прогнозування результативності та оцінка ефективності системи залучення та адаптації персоналу ТОВ «Мікрохім».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 82 стор., 32 рис., 33 табл., 39 дж., 3 додатки.

*Ключові слова:* персонал, залучення персоналу, адаптація, управління персоналом.

## ABSTRACT

The qualification work is dedicated to the analysis and generalization of the theoretical and methodological foundations in the development of practical recommendations for improving the employee recruitment and adaptation system of Microchim LLC.

The purpose of the qualification work is to analyze and generalize the theoretical and methodological foundations in the development of practical recommendations for improving the employee recruitment and adaptation system of the enterprise.

The object of research for this qualification work is the process of recruitment, adaptation, and improvement of the employees of the enterprise.

The subject of the research is the theoretical and methodological foundations, principles, methods, and practical aspects of improving the employee recruitment and adaptation system of Microchim LLC.

The work reveals the theoretical essence and role of integrating new personnel into the enterprise's management system; defines modern approaches to the process of employee recruitment and adaptation at the enterprise; studies management methods for evaluating the effectiveness of the recruitment and adaptation system; provides a general characterization of the activities and structure of Microchim LLC; performs diagnostics of the personnel support system of Microchim LLC and conducts an analysis of the recruitment and adaptation system of personnel at Microchim LLC.

To achieve the goal of the qualification work, proposals have been made for developing a program for the recruitment and adaptation of personnel at the company Microchim LLC. The implementation of new methods for recruiting and adapting personnel at Microchim LLC has been proposed, along with forecasting the effectiveness and evaluating the efficiency of the personnel recruitment and adaptation system at Microchim LLC.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, and appendices. The total volume of the qualification work is 82 pages, including 32 figures, 33 tables, 39 references, and 3 appendices.

*Keywords:* personnel, attracting personnel, adaptation, personnel management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Теоретична сутність та роль впровадження нового персоналу в системі управління підприємством .....	9
1.2. Сучасні підходи до процесу залучення та адаптації персоналу на підприємстві.....	14
1.3. Управлінські методи оцінки ефективності системи залучення та адаптації персоналу .....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МІКРОХІМ».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності та структура ТОВ «Мікрохім».....	32
2.2. Діагностика системи кадрового забезпечення ТОВ «Мікрохім».....	39
2.3. Аналіз системи залучення та адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Мікрохім».....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ В ТОВ «МІКРОХІМ»...	52
3.1. Пропозиції щодо формування програми залучення та адаптації персоналу підприємства ТОВ «Мікрохім».....	52
3.2. Впровадження нових методів залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім».....	59
3.3. Прогнозування результативності та оцінка ефективності системи залучення та адаптації персоналу ТОВ «Мікрохім».....	64
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	76

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасне бізнес-середовище в Україні перебуває в умовах нестабільності та змін, викликаних війною, що суттєво вплинуло на всі аспекти управління організаціями. У таких умовах особливо важливим стає удосконалення системи залучення та адаптації персоналу, адже успішність компанії значною мірою залежить від її кадрового потенціалу. Війна в Україні призвела до значних змін на ринку праці. Безліч людей втратили роботу, а ті, хто залишився, часто зазнають стресу, невизначеності та потребують нових можливостей. У таких умовах підприємства, які хочуть вижити та процвітати, повинні адаптувати свої стратегії залучення та управління персоналом.

Для успішного залучення нових співробітників компанії повинні враховувати змінений контекст ринку. Це передбачає використання нових каналів комунікації, таких як соціальні мережі та онлайн-платформи, що дозволяють досягати ширшої аудиторії. Важливим є також створення привабливого іміджу компанії, яка демонструє свою соціальну відповідальність, підтримуючи своїх працівників у складні часи. Крім того, потрібно адаптувати критерії відбору кандидатів, акцентуючи увагу на їхніх м'яких навичках, таких як стресостійкість, здатність працювати в команді та гнучкість. У воєнний час такі якості стають надзвичайно важливими для забезпечення ефективної роботи колективу.

Адаптація нових співробітників також потребує особливої уваги. В умовах війни працівники часто стикаються з психологічними бар'єрами, тому важливо створити підтримуюче середовище, яке допоможе їм швидше інтегруватися в колектив. Це можна досягти через регулярні комунікації, зворотний зв'язок і програми наставництва, що сприяють налагодженню стосунків між новими та досвідченими працівниками. Не менш важливим є забезпечення комфортних умов праці, навіть в умовах військової загрози. Це може включати гнучкі графіки роботи, можливість працювати віддалено або в безпечних умовах. Система адаптації повинна враховувати індивідуальні потреби співробітників, адже

кожен з них переживає цю ситуацію по-різному.

Отже, удосконалення системи залучення та адаптації персоналу в сучасних умовах бізнесу в Україні є надзвичайно актуальним завданням. Підприємства, які здатні швидко адаптувати свої стратегії під нові реалії, зможуть не лише зберегти свій кадровий потенціал, а й створити конкурентні переваги на ринку.

Питанню залученню та адаптації працівників на підприємстві в різних аспектах кадрової політики приділяли увагу такі вітчизняні вчені, як та Балановська Т. І. [1], Михайліченко М. В. [1], Троян А. В. [1], Ведерніков М. Д. [3], Волянська-Савчук Л. В. [4], Зелінська Г.О. [13], Процишин А.В. [13], Кравчук О. І. [15], Варіс І. О. [15], Бідна Т. О. [15], Лобза А. В. [19], Бикова А. Л. [19], Рябуха Т. В. [19] та інші.

**Об'єктом дослідження** є процес залучення, адаптації та удосконалення персоналу підприємства ТОВ «Мікрохім».

**Предметом дослідження** є теоретичні і методологічні засади, принципи, методи і практичні аспекти удосконалення системи залучення та адаптації персоналу підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз та узагальнення теоретичних і методичних засад в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи залучення та адаптації персоналу підприємства.

Вказана мета обумовлює наступні **завдання**:

- розкрити теоретичну сутність та роль впровадження нового персоналу в системі управління підприємством;
- визначити сучасні підходи до процесу залучення та адаптації персоналу на підприємстві;
- вивчити управлінські методи оцінки ефективності системи залучення та адаптації персоналу;
- навести загальну характеристику діяльності та структури ТОВ «Мікрохім»;
- здійснити діагностику системи кадрового забезпечення ТОВ «Мікрохім»;
- провести аналіз системи залучення та адаптації персоналу на

підприємстві ТОВ «Мікрохім»;

- надати пропозиції щодо формування програми залучення та адаптації персоналу підприємства ТОВ «Мікрохім»;

- запропонувати впровадження нових методів залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім»;

- здійснити прогнозування результативності та оцінка ефективності системи залучення та адаптації персоналу ТОВ «Мікрохім».

Для розв'язання поставлених завдань було використано системний підхід, що передбачає застосування різноманітних **методів**, таких як економічний і статистичний аналіз, групування, графічне моделювання, експертна оцінка, аналогія та структуризація цілей. Основним науковим інструментом дослідження слугує системний метод пізнання об'єкта. Додатково були використані методи логіко-діалектичного та історичного аналізу, а також методи аналізу і синтезу, порівняння, групування та вибірок, моделювання й прогнозування.

**Інформаційною базою** дослідження слугували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження.

**Практичне значення дослідження** полягає в розробці та впровадженні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи залучення та адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Мікрохім». Це дозволить компанії адаптувати свої стратегії управління кадрами до нових умов, пов'язаних з військовим станом та змінами на ринку праці. Рекомендації, розроблені в рамках дослідження, можуть бути використані для поліпшення процесів залучення і адаптації нових співробітників, підвищення ефективності кадрової політики та підтримки стабільності в колективі. Окрім того, запропоновані підходи можуть бути адаптовані для інших компаній, які стикаються з подібними викликами в умовах невизначеності.

**Новизна дослідження** полягає в комплексному підході до аналізу та

вдосконалення системи залучення та адаптації персоналу в умовах сучасних змін на ринку праці, спричинених війною. Окрім традиційних методів управління персоналом, особливу увагу приділено новим технологіям, таким як використання соціальних мереж і онлайн-платформ для залучення кандидатів, а також адаптаційним заходам, які враховують психологічний стан співробітників в умовах стресу та невизначеності. Це дозволяє підприємствам не лише зберегти кадровий потенціал, але й підвищити рівень соціальної відповідальності та гнучкості в управлінні персоналом.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 76 сторінок тексту без урахування додатків. Робота містить 33 таблиць, 32 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел включає 39 найменування і викладений на 4 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Теоретична сутність та роль впровадження нового персоналу в системі управління підприємством

Сучасна організація стикається з численними викликами, такими як швидкі зміни в технологіях, зміна споживчих уподобань та глобальна конкуренція. Ефективна система впровадження персоналу відіграє ключову роль у цьому контексті, адже дозволяє не лише знаходити найкращі таланти, а й інтегрувати їх у корпоративну культуру. Це сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та формуванню сильної команди, здатної швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. В умовах постійної конкуренції, компанії, які інвестують у розвиток своїх людей, отримують суттєві конкурентні переваги. Впровадження нового персоналу в систему управління підприємством є важливим етапом, який визначає не лише ефективність роботи самого працівника, а й загальну продуктивність команди та організації в цілому. Цей процес складається з кількох ключових етапів, кожен з яких має свої цілі та завдання (рис.1.1).

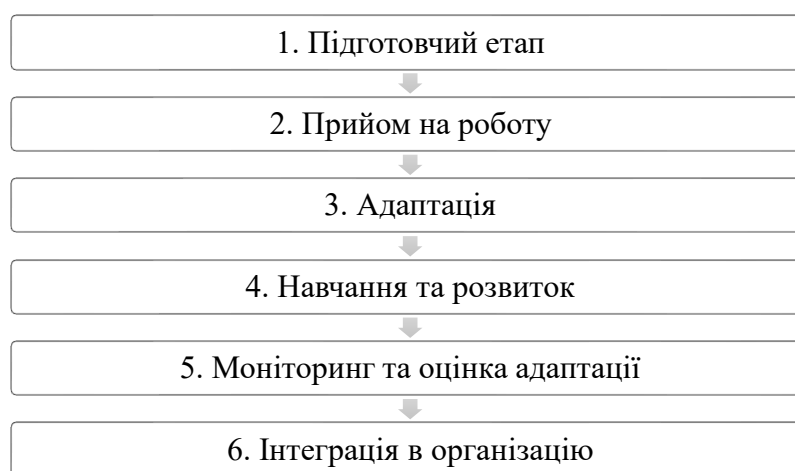


Рис.1.1. Процес впровадження нового персоналу в систему управління підприємством

Джерело: [27, с.411]

Першим етапом є підготовка, на якому компанія визначає потребу в нових працівниках, формує вимоги до кандидатів і розробляє адаптаційну програму. Це допомагає створити чіткий план для інтеграції нового співробітника в організацію [27, с.411]. Після відбору кандидата настає етап прийому на роботу. Тут важливими є оформлення документів, підписання трудового договору та проведення вхідного інструктажу, що включає ознайомлення нового працівника з правилами внутрішнього розпорядку і основними політиками компанії. Це забезпечує працівникові базові знання, необхідні для його подальшої роботи.

Наступним етапом є адаптація. Адаптація персоналу - це складний і багатогранний процес, що охоплює різні етапи інтеграції нових співробітників в організацію. Вона включає ознайомлення новачків з корпоративною культурою, цінностями, місією компанії, а також специфікою робочих процесів і процедур. Цей процес важливий не лише для успішного виконання завдань, але й для створення комфортного робочого середовища. Цілями адаптації персоналу є [17, с.128]:

1) швидка і ефективна інтеграція в колектив. Основна мета адаптації полягає в тому, щоб новий працівник швидко та без труднощів інтегрувався в колектив і адаптувався до робочого середовища. Це допомагає не лише сформувати позитивні стосунки з колегами, але й сприяє зростанню командної згуртованості.

2) оволодіння робочими обов'язками та процедурами. Ще однією важливою метою адаптації є знайомство нового працівника з його обов'язками, внутрішніми процедурами та стандартами організації. Це включає навчання специфічним навичкам, необхідним для виконання щоденних завдань. Чим краще новачок розуміє свої обов'язки, тим ефективніше він може виконувати роботу, що сприяє досягненню цілей компанії.

3) розвиток професійних навичок. Адаптація персоналу також має на меті створення можливостей для професійного зростання та підвищення кваліфікації працівника. Це може включати участь у тренінгах, семінарах і курсах, які допомагають працівникові розвивати нові навички та знання в своїй професійній області. Такий підхід не тільки покращує індивідуальну

продуктивність, але й підвищує загальну конкурентоспроможність команди.

4) підтримка та мотивація. Важливим аспектом адаптації є надання підтримки новому працівникові та створення мотиваційного середовища, яке сприяє його успішному розвитку. Це може включати наставництво, регулярні зворотні зв'язки та визнання досягнень. Забезпечуючи новачкові необхідну підтримку, компанія не лише підвищує його самооцінку, а й створює умови для досягнення високих результатів.

5) забезпечення задоволення працівника. Однією з основних цілей адаптації є гарантування того, що працівник відчуває задоволення від своєї роботи та робочого середовища. Це включає увагу до умов праці, рівня комунікації в команді та можливостей для професійного розвитку. Високий рівень задоволеності працівників сприяє їх залученості та продуктивності, що, в свою чергу, позитивно впливає на результати діяльності всієї організації.

Адаптацію персоналу можна класифікувати за різними критеріями, які визначають характер та напрямок цього процесу (табл.1.1). Ефективна адаптація допомагає знизити рівень стресу у нових працівників, оскільки вони отримують необхідну підтримку і ресурси для виконання своїх обов'язків. Адаптація також може впливати на продуктивність та задоволеність працівників, оскільки нові співробітники, які відчувають підтримку, швидше досягають своїх цілей і можуть краще вносити свій вклад у загальний успіх компанії. Важливо, щоб адаптаційні програми були гнучкими та адаптованими до специфіки кожної категорії персоналу, що дозволяє забезпечити їхню ефективність та задоволеність нових співробітників.

Наступним важливим етапом впровадження нового персоналу в систему управління підприємством є навчання та розвиток, де новому працівникові пропонуються можливості для підвищення кваліфікації через навчальні програми, тренінги і семінари. Оцінка його компетенцій під час цього етапу дозволяє виявити потреби в додатковому навчанні.

## Класифікація адаптації персоналу

Критерій	Тип адаптації	Опис	Приклад
За відношенням суб'єкт-об'єкт	Активна адаптація	Працівник активно взаємодіє з новим середовищем, зважаючи на його потреби та вимоги.	Самостійне вивчення корпоративних процесів та навігація в команді.
	Пасивна адаптація	Працівник приймає умови, що нав'язуються організацією або колективом без власної ініціативи.	Сліпе виконання вказівок без активної участі в процесі адаптації.
За впливом на працівника	Прогресивна адаптація	Працівник виявляє позитивну динаміку в адаптації, активно пристосовується до змін і розвитку.	Покращення результатів праці, формування позитивного ставлення до нових умов.
	Регресивна адаптація	Працівник відчуває труднощі в адаптації, що призводять до зниження ефективності роботи.	Зниження продуктивності, стрес, почуття невдоволення, відчуття втоми та демотивації.
За рівнем адаптації	Первинна адаптація	Початковий етап адаптації, під час якого працівник знайомиться з основними вимогами та умовами роботи.	Ознайомлення з робочими процесами, колективом, структурами організації.
	Вторинна адаптація	Глибша і більш тривала адаптація, під час якої працівник інтегрується в колектив і набуває більш глибоких знань.	Покращення результатів роботи, активна участь у корпоративних заходах, розвиток в професійному плані.

Джерело: [13, с.335]

Передостанніми етапами є моніторинг та оцінка адаптації. Після завершення адаптаційного періоду компанія проводить аналіз продуктивності нового працівника та його внеску в командну роботу. Це може включати опитування або інтерв'ю для збору зворотного зв'язку. Фінальним етапом є інтеграція нового працівника в організацію, де він стає повноправним членом команди, бере участь у проектах і отримує можливості для кар'єрного розвитку. Успішне виконання всіх етапів впровадження нового персоналу суттєво впливає на загальний клімат в організації, підвищуючи рівень задоволеності співробітників та їх продуктивність.

Отже, впровадження нового персоналу в систему управління

підприємством є важливим етапом, який безпосередньо впливає на ефективність та успішність організації. Нові співробітники приносять свіжі ідеї, нові перспективи та можуть заповнити прогалини в знаннях і навичках, що існують у колективі. Таким чином, процес інтеграції нових працівників стає критично важливим для розвитку компанії.

Ефективне впровадження нового персоналу забезпечує безперервність бізнес-процесів. Новачки, отримуючи необхідні знання та навички, швидше починають виконувати свої обов'язки, що зменшує ризик затримок у роботі команди. Відповідно, чітка система адаптації допомагає новим співробітникам швидше інтегруватися в колектив, зменшуючи плинність кадрів і витрати на повторний підбір [20].

Нові працівники можуть внести в організацію інноваційні рішення та підходи. Їхній попередній досвід, свіжий погляд на проблеми та прагнення до змін можуть стимулювати розвиток підприємства. Це особливо важливо в умовах швидко змінюваного ринку, де гнучкість і адаптивність стають ключовими чинниками успіху. Новий персонал може підвищити мотивацію та моральний дух існуючих працівників. З приходом нових колег часто відбувається оновлення команди, що може привести до покращення командної роботи та підвищення загальної продуктивності. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі позитивно впливає на результати роботи підприємства [20]. Проте, для успішного впровадження нового персоналу важливо враховувати кілька аспектів. По-перше, необхідно забезпечити належну підготовку процесу адаптації, включаючи навчання, менторство та регулярний зворотний зв'язок. По-друге, важливо створити відкриту комунікацію між новими працівниками та їхніми колегами, що сприятиме кращому розумінню завдань і очікувань.

На завершення, впровадження нового персоналу в систему управління підприємством є стратегічно важливим процесом, що може суттєво вплинути на загальну ефективність і конкурентоспроможність організації. Інвестуючи в адаптацію нових співробітників, підприємства можуть не лише знизити витрати, але й отримати нові можливості для розвитку та інновацій.

## 1.2. Сучасні підходи до процесу залучення та адаптації персоналу на підприємстві

Залучення та адаптація персоналу є важливими етапами для будь-якого підприємства, оскільки вони визначають не лише якість робочої сили, а й загальну ефективність і продуктивність організації. Правильний підбір і успішна інтеграція нових співробітників можуть суттєво вплинути на атмосферу в колективі, сприяти підвищенню мотивації та зниженню плинності кадрів. Процес залучення персоналу включає в себе ряд послідовних етапів, які допомагають знайти, відібрати і найняти кваліфікованих фахівців. Основні етапи процесу залучення персоналу наведена на рис.1.2.

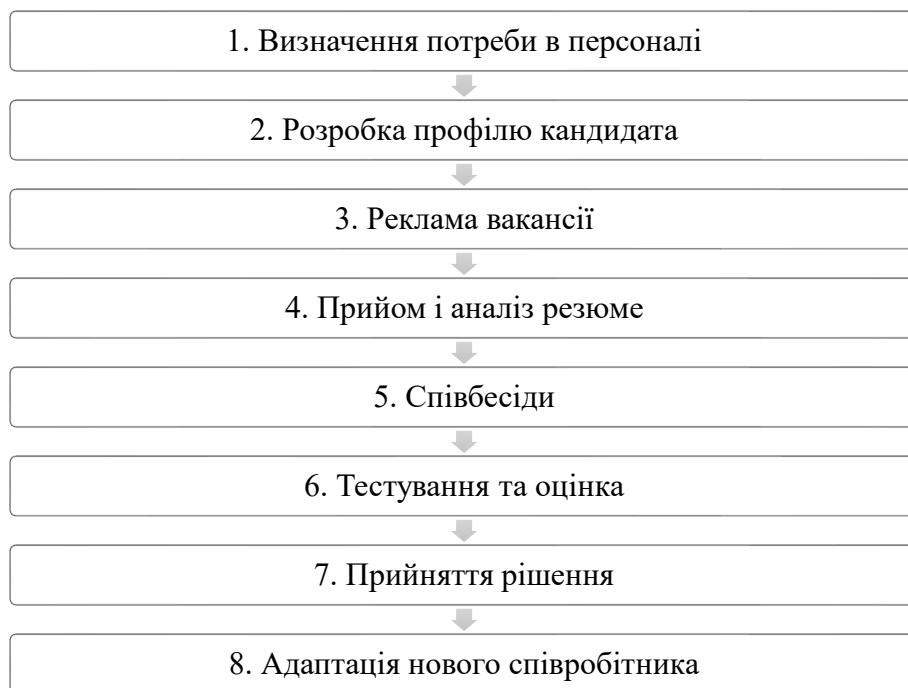


Рис.1.2. Основні етапи процесу залучення персоналу

Джерело: [26, с.71]

Процес залучення персоналу розпочинається з аналізу потреби в кадрах, коли компанія визначає, які вакансії потрібно заповнити та які вимоги пред'являються до кандидатів. Далі створюється профіль вакансії, в якому детально описуються посадові обов'язки, а також необхідні навички і кваліфікації [26, с.71]. Після цього розробляється стратегія залучення, яка

включає вибір каналів пошуку, таких як соціальні мережі, сайти з вакансіями або рекрутмент-агентства, та підготовка рекламних матеріалів. Вакансія публікується в обраних каналах, після чого компанія починає збір резюме від кандидатів, організовуючи базу даних для подальшої роботи.

Наступним етапом є початковий відбір, під час якого проводиться попередня оцінка резюме, і обираються кандидати для співбесіди. Під час інтерв'ю оцінюється відповідність кандидатів вимогам вакансії. Можуть також використовуватися різноманітні тести для оцінки професійних навичок або особистісних якостей. Після завершення етапів оцінки приймається рішення про вибір фінального кандидата, а йому надсилається офіційна пропозиція роботи, де узгоджуються всі умови. Коли кандидат приймає пропозицію, відбувається оформлення необхідних документів, включаючи підписання трудового договору [26, с.72]. Останнім етапом є адаптація нового співробітника, під час якої його знайомлять із корпоративною культурою, правилами та проводять вступний тренінг. Уся ця система забезпечує структурований підхід до залучення нових талантів у компанію. Основні методи залучення персоналу наведено на рис.1.3.

Формування ефективного процесу адаптації персоналу має велике значення не лише для нових працівників, але й для підприємства в цілому. Успішно організований процес адаптації сприяє швидшому освоєнню нових співробітників у їхніх обов'язках, допомагає їм зрозуміти корпоративну культуру та специфіку робочого середовища, а також готувати їх до можливих викликів на початку кар'єри.

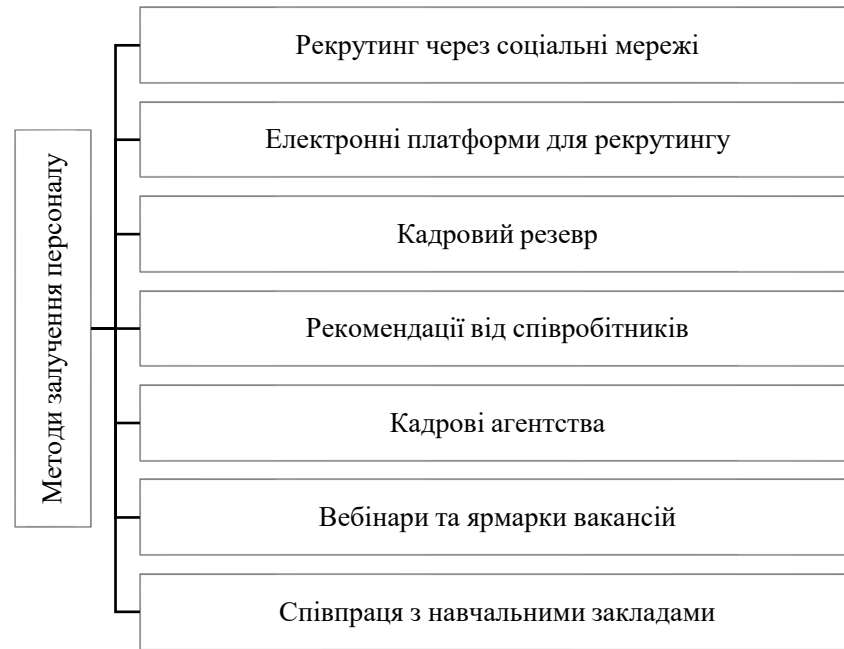


Рис.1.3. Методи залучення персоналу

Джерело: [26, с.73]

Адаптація є багатограним процесом, що складається з кількох ключових компонентів. По-перше, важливим є оволодіння системою професійних знань і навичок, що дозволяє працівникам впевнено виконувати свої завдання. По-друге, освоєння професійної ролі забезпечує чітке розуміння очікувань з боку керівництва і колег [13, с.335]. Крім того, адаптаційний процес включає виконання вимог різних видів дисципліни, що підвищує загальну продуктивність і знижує ризики конфліктів. Віддача від виконуваної роботи, інтерес до неї, а також прагнення до вдосконалення в обраній професії є важливими аспектами, які формують позитивну робочу атмосферу. Не менш важливими є елементи інформованості, відчуття психологічного комфорту та безпеки, а також почуття справедливості в обміні інформацією та ресурсами. Взаєморозуміння з керівництвом створює умови для продуктивної співпраці, що в кінцевому підсумку підвищує загальну ефективність підприємства. Таким чином, інвестиції в процес адаптації персоналу можуть суттєво вплинути на успішність організації в довгостроковій перспективі.

Для успішної реалізації процесу адаптації більшість розвинутих компаній впроваджують спеціально розроблені програми адаптації. Ця програма є

документом, що охоплює випробувальний термін нових працівників і містить комплекс заходів, спрямованих на допомогу в освоєнні спеціалізованих професійних знань та навичок, необхідних для виконання їхніх обов'язків [19, с.176]. Програми адаптації зазвичай включають різноманітні елементи, такі як навчальні модулі, тренінги, менторство, а також знайомство з корпоративною культурою та процесами компанії. Вони можуть включати і регулярні зворотні зв'язки від керівництва, що дозволяє новим співробітникам отримувати конструктивну оцінку своїх досягнень та визначати напрямки для подальшого розвитку [19, с.176].

Такі програми не тільки забезпечують ефективне освоєння новими працівниками своїх ролей, але й сприяють створенню відчуття залученості та лояльності до компанії. Завдяки цим програмам нові співробітники можуть швидше адаптуватися до робочого середовища, що в кінцевому рахунку підвищує загальну продуктивність команди та зменшує рівень плинності кадрів.

Програма адаптації нових співробітників складається з двох основних частин: загальної та індивідуальної [19, с.176]. Загальна частина охоплює основні етапи знайомства нових працівників з компанією. Вона включає в себе ознайомлення з корпоративною культурою, місією, цінностями та основними процесами компанії. У цій частині також можуть бути проведені тренінги, що стосуються основних правил і стандартів роботи, а також заходи, спрямовані на інтеграцію в команду, такі як спільні зустрічі чи тимбілдинги.

Індивідуальна частина програми адаптації фокусується на специфічних потребах та завданнях кожного працівника. Вона включає навчання, що стосується конкретних обов'язків на посаді, а також встановлення особистих цілей та плану розвитку. У цій частині може бути передбачено менторство, де досвідчені колеги надають підтримку новим працівникам, допомагаючи їм швидше освоїтися в ролі та вирішувати можливі труднощі.

Обидві частини програми адаптації взаємодоповнюють одна одну, забезпечуючи новим співробітникам всебічну підтримку та сприяючи їхньому успішному інтегруванню в компанію.

Процес адаптації нового працівника на підприємстві можна розділити на

кілька ключових етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні успішної інтеграції новачка. Ці етапи включають підготовчу фазу, активну фазу та її підфази: первинну, поглиблену та остаточну адаптацію (рис.1.4).

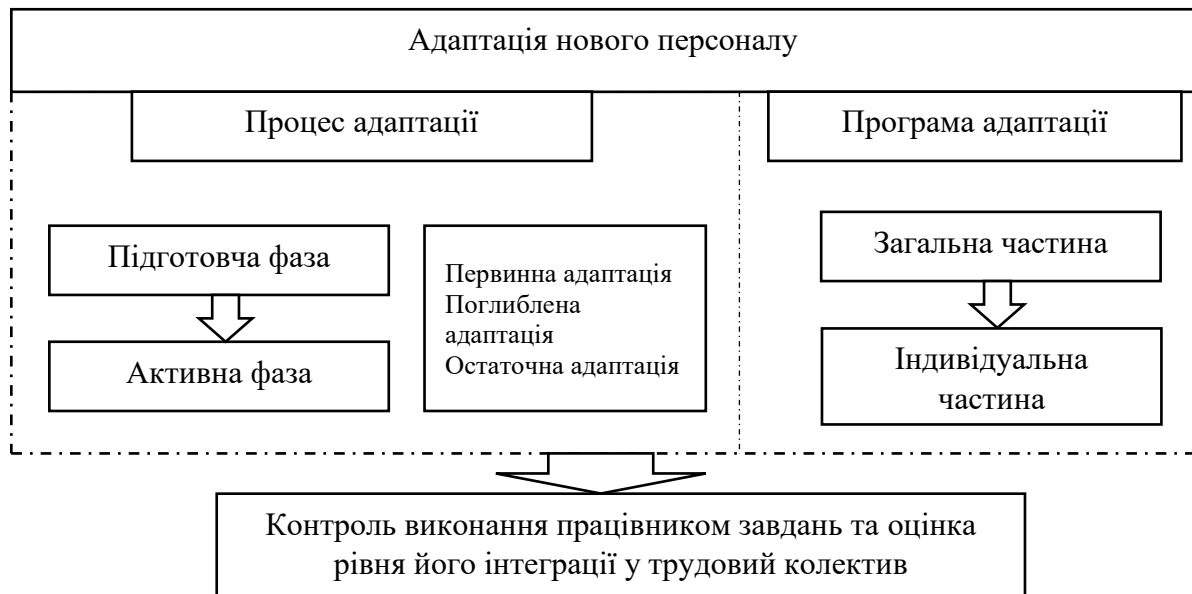


Рис.1.4. Процес адаптації нового працівника на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [13, 17, 19, 24]

Етап 1. Підготовча фаза є першим етапом процесу адаптації і включає в себе всі дії, що передують виходу нового працівника на роботу. На цьому етапі здійснюється [13, с.336]:

- розробка програми адаптації. Складання плану адаптації, включаючи цілі, завдання, терміни і очікувані результати. Програма повинна охоплювати як загальні, так і індивідуальні аспекти;
- організація робочого місця. Підготовка робочого місця новачка, включаючи необхідні обладнання, програмне забезпечення та інші ресурси;
- підготовка документів. Підготовка всіх необхідних документів, таких як трудовий договір, інформаційні матеріали про компанію, інструкції з безпеки та інше.

Етап 2. Активна фаза - це основний період адаптації, коли новий працівник починає свою роботу і активно включається в процеси компанії. Вона поділяється на три підфази [13, с.337]:

2.1. Первинна адаптація. Відбувається на початкових етапах, одразу після

виходу нового працівника на роботу. Її завдання включають:

- орієнтація. Ознайомлення з корпоративною культурою, політиками, процедурою та основними правилами компанії;
- знайомство з командою. Презентація новачка колегам і ключовим особам, з якими йому доведеться взаємодіяти;
- навчання базовим процесам. Проведення тренінгів по основних функціях і використанню корпоративних інструментів.

2.2. Поглиблена адаптація. Охоплює період, коли новий працівник починає глибше занурюватися у свої обов'язки та спеціалізовані аспекти роботи:

- ознайомлення з конкретними завданнями. Детальне навчання специфічним завданням і проектам, які включені в обов'язки;
- поглиблене навчання. Участь у спеціалізованих тренінгах та семінарах, які сприяють розвитку необхідних навичок і знань;
- отримання зворотного зв'язку. Регулярні зустрічі з керівником і наставником для обговорення прогресу і коригування процесу адаптації.

2.3. Остаточна адаптація. Завершує активний період і фокусується на стабілізації новачка в ролі та оцінці його готовності до повноцінної роботи:

- оцінка адаптаційного процесу. Аналіз успішності адаптації, оцінка виконання завдань та досягнення цілей.
- завершення випробувального терміну. Оцінка результатів роботи, визначення рівня продуктивності і відповідності вимогам посади.
- планування подальшого розвитку. Визначення можливостей для кар'єрного зростання і професійного розвитку на основі результатів адаптації.

Сьогодні доступно безліч інструментів для адаптації, які можна класифікувати на основні методики та допоміжні засоби. Деякі з цих інструментів є критично важливими для адаптаційного процесу, тоді як інші виконують лише підтримуючу функцію. Кожен інструмент має свої сильні та слабкі сторони, і те, що не спрацює для однієї компанії, може виявитися дуже ефективним для іншої (табл. 1.2).

## Інструменти адаптації персоналу на підприємстві

Назва	Опис	Переваги	Недоліки
Welcome-тренінг	Організований захід для нових співробітників, що знайомить їх із компанією	Сприяє швидкому знайомству з культурою та цінностями	Може бути неефективним без належної організації
Secondmen	Досвідчені працівники, які допомагають новим співробітникам в період адаптації	Інтенсивна підтримка та зворотній зв'язок	Залежність від якості і досвіду «secondmen»
Buddying	Призначення «бадді» – колеги, що підтримують нового співробітника	Створює дружню атмосферу, полегшує адаптацію	Не завжди новий співробітник отримує підходящого «бадді»
Метод занурення	Глибоке залучення у робочий процес з перших днів.	Швидке освоєння специфіки роботи.	Високий стрес для новачка, якщо інформація надмірна
Shadowing	Спостереження за роботою досвідчених співробітників	Дає можливість побачити реальні процеси на прикладах	Може бути недостатнім для повного розуміння ролі
Наставництво	Призначення наставника для нових працівників	Особистісна підтримка та розвиток професійних навичок	Залежність від досвіду наставника
Метод неформалізованого супроводу	Неформальна підтримка від колег у процесі роботи	Сприяє створенню довірчих стосунків	Може не дати структурованих знань
Коучинг	Індивідуальні сесії з коучем для розвитку навичок	Сприяє особистісному та професійному росту	Вимагає часу та ресурсів
Метод проведення заходів	Організація командних заходів для зміцнення зв'язків	Підвищує командний дух і згуртованість.	Може бути затратним і вимагати багато часу
Командний тренінг	Спільні тренінги для нових та існуючих працівників	Зміцнює командні стосунки та навички	Може не враховувати індивідуальні потреби
Папка нового співробітника	Документ з інформацією про компанію, правила та процедури	Забезпечує структуровану інформацію для нового працівника.	Може бути застарілою або недостатньо деталізованою
Програма введення в посаду	Систематичний план дій для нових працівників протягом перших місяців	Забезпечує чіткий план адаптації	Може бути занадто жорсткою для деяких новачків

Джерело: [34, с.39]

Варто підкреслити, що використання всіх можливих методів адаптації не є обов'язковим для кожної компанії. Однак важливо, щоб обраний набір методів був різноманітним і ефективним, забезпечуючи новим співробітникам необхідний рівень адаптації в задані терміни. Це дає змогу гнучко підходити до процесу адаптації, враховуючи специфіку організації та індивідуальні потреби новачків, що, в свою чергу, сприяє успішній інтеграції у робоче середовище.

Такий підхід допомагає створити підтримуюче середовище, де нові працівники відчують себе впевнено та здатні швидше адаптуватися до нових умов.

Також в процесі адаптації персоналу компанії використовують сучасні технології адаптації персоналу, серед яких можна виділити наступні [34, с.41]:

- E-learning та Blended Learning – електронне навчання та комбіноване навчання, що поєднує онлайн-курси з традиційними методами навчання;
- онлайн-індукційні програми – дистанційні курси, які ознайомлюють нових працівників з компанією та її процесами;
- віртуальна реальність (vr) та доповнена реальність (ar) – технології, які дозволяють створити інтерактивне навчальне середовище для новачків;
- онлайн-платформи для комунікації – інструменти, що забезпечують зручний зв'язок між новими співробітниками та командою;
- інтерактивні чек-листи і карти процесів – візуальні інструменти, які допомагають новачкам орієнтуватися в їхніх обов'язках та етапах адаптації;
- аналітика і зворотний зв'язок – методи збору даних про ефективність адаптації, що дозволяють виявити слабкі місця та вдосконалити процес;
- автоматизовані системи управління персоналом – програмне забезпечення, яке спрощує управління процесами адаптації і контролює виконання завдань.

Застосування технологій у процесі адаптації персоналу дозволяє створити ефективну і зручну систему інтеграції нових працівників в організацію. Інструменти як E-learning, VR, онлайн-платформи для комунікації та автоматизовані системи управління персоналом допомагають забезпечити швидкий і комфортний процес адаптації, знижують стрес і підвищують продуктивність нових співробітників. Впровадження цих технологій сприяє оптимізації адаптаційного процесу, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на успіх компанії.

Отже, залучення та адаптація персоналу є ключовими етапами для успішної діяльності підприємства, оскільки вони впливають на якість робочої сили, атмосферу в колективі та загальну продуктивність. Процес залучення включає аналіз потреб, створення профілю вакансії, розробку стратегії пошуку

кандидатів, проведення співбесід та адаптацію нового працівника. Адаптація нових співробітників складається з кількох етапів: підготовчого, активного (з первинною, поглибленою та остаточною адаптацією) та оцінки успішності. Важливо забезпечити підтримку новачків через програми адаптації, які включають різноманітні методи, такі як навчальні модулі, менторство та командні тренінги. Сучасні технології, як-от електронне навчання та віртуальна реальність, також сприяють ефективній інтеграції. Таким чином, інвестиції в процеси залучення та адаптації персоналу підвищують ефективність компанії, знижують плинність кадрів і створюють позитивну робочу атмосферу, що, в кінцевому рахунку, сприяє довгостроковому успіху організації.

### **1.3. Управлінські методи оцінки ефективності системи залучення та адаптації персоналу**

Процес залучення та адаптації персоналу потребує суттєвих часових та фінансових ресурсів з боку компанії. Важливо тому створити ефективний механізм оцінки системи залучення та адаптації, який забезпечить об'єктивну оцінку їхньої ефективності та впливу цих інвестицій на загальні результати діяльності організації. Це дозволить не лише оптимізувати витрати, але й підвищити якість процесів, що сприятиме покращенню кадрової політики.

Оцінка ефективності системи залучення та адаптації персоналу - це процес аналізу та вимірювання результатів, які отримуються внаслідок інвестицій у залучення нових співробітників та їх подальшу інтеграцію в організацію. Цей процес передбачає використання різноманітних критеріїв, таких як задоволеність працівників, швидкість адаптації, зниження плинності кадрів, а також вплив на загальну продуктивність та ефективність роботи команди.

Як зазначають Куделя В.І. та Гриценко Н.В. [17], існує ряд факторів, що впливають на ефективність (результативність) системи залучення та адаптації персоналу (табл.1.3).

Слід зазначити, що в даний час недостатньо розроблено методики для

оцінки ефективності процесу залучення та програм адаптації персоналу. Це може бути зумовлено складністю об'єктивного вимірювання результатів цих процесів, оскільки вони залежать від багатьох факторів, включаючи специфіку організації, культурні особливості та індивідуальні характеристики працівників.

Таблиця 1.3

Фактори впливу на результативність процесу залучення та адаптації  
працівника

Чинники, що позитивно впливають	Чинники, що негативно впливають
Процес залучення	
Використання різноманітних каналів залучення	Невідповідність критеріїв підбору кандидатів
Актуальність та привабливість вакансій	Негативний імідж компанії
Чіткість вимог до кандидатів	Непрозорість процесу залучення
Персоналізований підхід до кандидатів	Висока конкуренція на ринку праці
Процес адаптації	
Добре організовані адаптаційні заходи	Недостатня підготовка та підтримка
Соціально-психологічний клімат і організаційна культура	Невідповідність корпоративної культури
Активна підтримка від керівництва та колег	Низька підтримка від керівництва та колег
Регулярний зворотний зв'язок	Нереалістичні очікування та вимоги
Умови для оптимальної мотивації	Стрес і відсутність управління змінами

Джерело: складено автором на підставі [17, с.129]

Брак чітких критеріїв і стандартів оцінки ускладнює аналіз і порівняння різних підходів, а також впровадження кращих практик. Тому важливо розробити адаптовані методології, які б враховували всі аспекти залучення та адаптації, щоб забезпечити їхню ефективність і максимізувати вигоди для організації [20].

Сучасні підходи до оцінки ефективності процесу залучення персоналу значно вдосконалилися завдяки використанню різноманітних методів та HR-метрик. В умовах, коли конкуренція за таланти зростає, важливо мати чіткі інструменти для аналізу результативності.

Одним із найпоширеніших підходів є застосування системи Key Performance Indicators (KPI), яка дозволяє вимірювати конкретні показники успішності. Це дає змогу рекрутерам і HR-фахівцям орієнтуватися на ключові аспекти, що наведені в табл.1.4.

## Ключові показники ефективності для оцінки залучення персоналу

Показники	Зміст
Час заповнення вакансій та дотримання термінів підбору необхідного персоналу	Вимірює, скільки часу потрібно для закриття вакансій
Відсоток заповнення вакансій	Показує, який відсоток відкритих вакансій було успішно закрито
Якість кандидатів	Оцінює відповідність кандидатів вимогам позицій та їхню продуктивність на роботі
Витрати на залучення	Аналізує загальні витрати, пов'язані з процесом найму, включаючи рекламу та агентські послуги
Плинність кадрів	Показує відсоток співробітників, які залишили компанію за певний період
Рівень задоволеності нових співробітників	Вимірює, наскільки задоволені нові працівники процесом адаптації та роботи в компанії

Джерело: [2, с.291]

Якість залучення персоналу - це міра відповідності між вимогами вакансії та характеристиками кандидатів, які були обрані для найму. Вона оцінює, наскільки успішно проведений процес підбору у забезпеченні компанії кваліфікованими та мотивованими працівниками.

Дотримання термінів закриття вакансії є важливою складовою ефективного процесу залучення персоналу. Цей показник допомагає оцінити ефективність процесу підбору кадрів і виявити можливі проблеми, які можуть затримувати закриття вакансій. Високий рівень дотримання термінів свідчить про ефективність рекрутингової стратегії та злагодженість роботи команди. Дотримання термінів закриття вакансії може бути обчислено за допомогою наступної формули [2, с.291]:

$$\text{Дотримання термінів закриття вакансії} = \frac{\text{Кількість закритих вакансій вчасно}}{\text{Загальна кількість закритих вакансій}} * 100\% \quad (1.1)$$

При оцінці дотримання термінів закриття вакансії важливо враховувати специфічні терміни, встановлені для різних типів посад, оскільки вони можуть суттєво відрізнятися в залежності від вимог бізнесу та ринку праці. Також важливо аналізувати причини затримок у закритті вакансій, такі як недостатня кількість кваліфікованих кандидатів, проблеми в процесі відбору або внутрішні

погодження.

Показник задоволеності роботою є важливим індикатором для оцінки загального стану трудової атмосфери в компанії. Він допомагає зрозуміти, наскільки працівники задоволені своєю роботою, колективом, умовами праці та можливостями для професійного розвитку. Формула для обчислення показника задоволеності роботою може бути наступною [2, с.291]:

$$\text{Показник задоволеності роботою} = \frac{\text{Загальна кількість задоволених працівників}}{\text{Загальна кількість працівників}} * 100\% \quad (1.2)$$

Показник задоволеності роботою може бути вимірний на різних рівнях, починаючи від окремих команд до всієї організації. Це дозволяє отримати комплексну картину настроїв працівників і виявити специфічні області, які потребують покращення.

Наступним важливим показником ефективності процесу залучення в компанії є вартість закриття однієї вакансії. Цей показник відображає загальні витрати, пов'язані з процесом пошуку, залучення, оцінки та найму нового працівника на конкретну позицію [2, с.292]. Аналіз вартості закриття вакансій дозволяє компаніям ідентифікувати можливості для оптимізації витрат на залучення, покращення ефективності процесу залучення персоналу та зниження загальних витрат на управління людськими ресурсами.

Формула для розрахунку вартості закриття однієї вакансії може бути наступною [2, с.292]:

$$\text{Вартість закриття вакансії} = \text{Сума всіх витрат на найм} + \text{Втрати продуктивності} \quad (1.3)$$

де - сума всіх витрат на найм включає в себе всі витрати, пов'язані з рекрутингом і наймом нового працівника, такі як рекламні витрати, комісії рекрутерських агентств, витрати на інтерв'ю та оцінку кандидатів тощо;

- втрати продуктивності відображають втрати у продуктивності, які можуть виникнути внаслідок відсутності працівника на робочому місці під час періоду пошуку і найму нового співробітника.

Отже, використання досвіду зарубіжних компаній дозволяє українським рекрутерам адаптувати ці методи до локального контексту, враховуючи специфіку ринку праці. Це сприяє не лише підвищенню ефективності процесу залучення, але й забезпечує загальний розвиток HR-стратегій на підприємствах. Завдяки впровадженню КРІ компанії можуть не лише контролювати ефективність своїх зусиль, але й швидко адаптувати свої стратегії в залежності від отриманих результатів.

Цікавим інструментом оцінки залучення персоналу є воронка рекрутингу, яку HR-фахівці запозичили з сфери продажу та адаптували для роботи з персоналом. Воронка рекрутингу допомагає візуалізувати процес найму, показуючи, як кандидатів фільтрують на різних етапах (рис. 1.5).

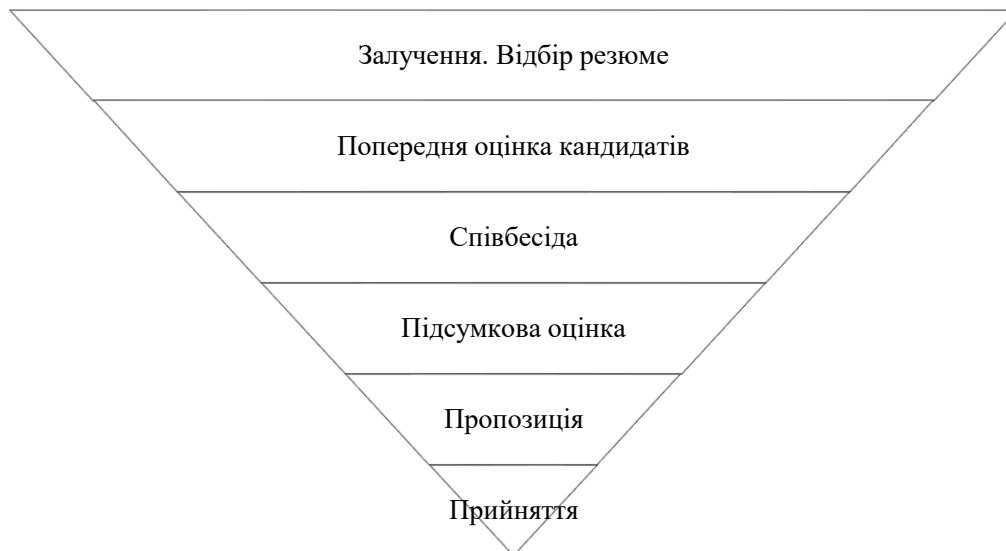


Рис.1.5. Воронка рекрутингу

Джерело: [3]

Воронка рекрутингу дозволяє компаніям зрозуміти, на якому етапі втрачається найбільше кандидатів, а також ідентифікувати проблеми в процесі найму. Це дає змогу оптимізувати стратегії залучення персоналу, підвищуючи їхню ефективність та якість.

Отже, існує достатня кількість методів оцінки ефективності процесу залучення персоналу. За допомогою узагальнення та доповнення наукових та практичних джерел можна запропонувати низку показників, які можуть характеризувати ефективність залучення персоналу підприємства (Додаток А).

Щодо оцінки ефективності процесу адаптації персоналу, важливо враховувати, що суть і характер роботи для різних категорій працівників можуть суттєво відрізнятися. Тому критерії оцінки адаптаційних програм повинні бути адаптовані до специфіки кожної групи. Це означає, що критерії повинні враховувати особливості завдань, ролей і обов'язків, що дозволить забезпечити точну та справедливу оцінку ефективності адаптації. Такий підхід сприятиме більш ефективному управлінню процесами адаптації та покращенню загального рівня інтеграції нових працівників в організації.

У табл. 1.5 представлено критерії оцінки системи адаптації персоналу для категорії управлінського персоналу.

Таблиця 1.5

## Критерії адаптації для управлінського персоналу

№ з/п	Критерії адаптації для управлінського персоналу
1	Здатність виконувати посадові інструкції
2	Кількісні та якісні показники роботи
3	Дотримання стандартів часу
4	Справлене на людей враження
5	Здатність вливатися в колектив
6	Зацікавленість в підвищенні кваліфікації та службового зростання
7	Задоволена оцінка якості трудового життя
8	Дотримання філософії та корпоративної культури підприємства

Джерело: [29, с.117]

В табл. 1.6 наведено критерії оцінки системи адаптації персоналу для категорії робітників.

## Критерії адаптації для робітників

№ з/п	Критерії адаптації для робітників
1	Здатність виконувати встановлені норми виробітку
2	Здатність освоїти необхідні операції
3	Здатність освоїти технічні засоби
4	Стан здоров'я та стресостійкість
5	Дотримання норм трудової дисципліни
6	Здатність вливатися в робочий колектив
7	Дотримання етики та корпоративної культури підприємства

Джерело: [29, с.117]

Адаптацію персоналу в організації можна аналізувати з двох точок зору: як процес і як результат. Якщо розглядати адаптацію як процес, акцент робиться на діях, які організація здійснює для створення сприятливих умов для нових працівників, формування позитивного соціального клімату та ефективної організаційної структури [32, с. 67]. З іншого боку, якщо адаптацію сприймати як результат, то після розробки моделі адаптації, її впровадження та належного управління можна досягти значних об'єктивних і суб'єктивних результатів, які позитивно впливають на всю організацію. До об'єктивних результатів успішної системи адаптації слід віднести [16, с. 64]:

- зниження плинності кадрів - менша кількість співробітників, які залишають компанію протягом перших місяців;
- підвищення продуктивності - нові працівники швидше досягають встановлених показників ефективності;
- зменшення часу на адаптацію - скорочення періоду, необхідного для інтеграції нових співробітників у колектив;
- покращення комунікації - зростання рівня взаємодії та співпраці між працівниками;
- збільшення задоволеності роботою - вища оцінка новими співробітниками процесу адаптації та робочих умов.

До суб'єктивних результатів успішної системи адаптації можна віднести [16, с. 66]:

- задоволеність нових співробітників - відчуття комфортності та підтримки під час адаптаційного процесу.

- самооцінка - висока самооцінка нових працівників щодо своїх навичок і здатності виконувати поставлені завдання.
- відчуття належності - більше відчуття приналежності до команди та організації.
- мотивація - зростання внутрішньої мотивації та бажання вкладатися в роботу.
- залученість - активна участь у житті компанії та її проектах.

Всі ці аспекти важливі для оцінки того, наскільки ефективно працює система адаптації в контексті задоволення та задоволеності працівників. Для оцінки цих аспектів використовуються різні методи дослідження, зокрема [35, с. 50]:

- анкети та опитування - структуровані запитання, що дозволяють збирати кількісні та якісні дані про досвід нових співробітників;
- інтерв'ю - особисті бесіди, які дають можливість глибше зрозуміти переживання та потреби нових працівників;
- фокус-групи - дискусії в малих групах для обговорення адаптаційного процесу та отримання колективного зворотного зв'язку;
- спостереження - непряме оцінювання поведінки нових співробітників у робочому середовищі;
- аналіз даних - використання метрик, таких як рівень плинності кадрів або продуктивності, для оцінки результатів адаптації.

Ефективність адаптації персоналу підприємства можна визначити через такі види показників, які можна розрахувати кількісно (рис.1.9).



Рис. 1.9. Підходи до аналізу ефективності адаптації персоналу підприємства  
Джерело: складено автором на основі [1, 2, 13, 17, 19, 24]

Частка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, розраховується за формулою [1, с. 91]:

$$\text{Частка працівників} = \frac{\text{Кількість працівників, які успішно пройшли випробувальний термін}}{\text{Загальна кількість працівників, які почали випробувальний термін}} * 100 \quad (1.4)$$

Цей показник допомагає оцінити, наскільки ефективно організація проводить процес адаптації і наскільки успішно нові працівники інтегруються в компанію.

Соціальна ефективність процесу адаптації персоналу може бути оцінена через коефіцієнт звільнених за власним бажанням працівників. Цей коефіцієнт допомагає виявити, наскільки успішно нові працівники інтегруються в організацію і чи є процес адаптації достатньо ефективним для запобігання звільненню працівників за власним бажанням [1, с. 92].

$$\text{Кзвіл. за вл. б.} = \frac{\text{Кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням}}{\text{Загальна кількість працівників}} * 100 \quad (1.5)$$

Низький коефіцієнт може свідчити про успішний процес адаптації, високий

- про можливі проблеми в інтеграції нових працівників або у внутрішній організації компанії.

Витрати навчання і підготовку наставника можна розрахувати за наступною формулою [1, с. 96]:

$$\text{Рівень конфліктності} = \frac{\text{Витрати на одного наставника}}{\text{Кількість наставників}} \quad (1.6)$$

Отже, процес залучення та адаптації персоналу вимагає значних часових і фінансових ресурсів, тому важливо розробити ефективну систему оцінки, яка дозволить об'єктивно оцінити їхню ефективність та вплив на результати компанії. Оцінка включає різноманітні критерії, такі як задоволеність працівників, швидкість адаптації, плинність кадрів та продуктивність. Хоча існує кілька підходів до оцінки, наразі відсутні стандартизовані методики, що ускладнює аналіз результатів. Використання КРІ та воронки рекрутингу може допомогти в оптимізації процесів, підвищуючи їх ефективність. Адаптацію персоналу можна розглядати як процес і результат, з об'єктивними та суб'єктивними показниками успішності, що потребують індивідуального підходу в оцінці для різних категорій працівників.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МІКРОХІМ»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності та структура ТОВ «Мікрохім»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мікрохім» (ТОВ «Мікрохім») – українська фармацевтична компанія, що здійснює розробку, дослідження та реалізацію високоякісних лікарських препаратів та впроваджує оригінальні ідеї у фармації.

ТОВ «Мікрохім» є юридичною особою. Форма власності - приватна. Юридична адреса підприємства: 01013, м.Київ, вул. Будіндустрії, буд. 5. Основний вид діяльності ТОВ «Мікрохім» за КВЕД: «21.10 Виробництво основних фармацевтичних продуктів» [22].

Метою ТОВ «Мікрохім» є розробка, дослідження та виробництво високоякісних лікарських препаратів, впровадження інноваційних рішень у фармацевтичній галузі та забезпечення доступу споживачів до ефективних і безпечних медикаментів, що відповідають сучасним стандартам якості.

Цілі ТОВ «Мікрохім»:

- розробка нових лікарських препаратів і технологій, що відповідають сучасним медичним потребам.
- забезпечення високих стандартів якості продукції на всіх етапах — від розробки до виробництва.
- збільшення частки на українському ринку та вихід на міжнародні ринки.
- інвестування в наукові дослідження для створення нових формул і покращення існуючих продуктів.
- забезпечення доступності лікарських засобів для широкого кола споживачів та підтримка програм у сфері охорони здоров'я.

Загальна структура управління ТОВ «Мікрохім» є лінійно-функціональною (рис.2.1), що передбачає поділ організації на спеціалізовані

функціональні підрозділи. Кожен підрозділ відповідає за конкретну функцію або область діяльності, що забезпечує чітке регулювання і контроль в рамках компанії. Такий підхід сприяє ефективному функціонуванню усіх напрямків роботи, оскільки дозволяє зосередитися на спеціалізації, підвищуючи якість виконання завдань.

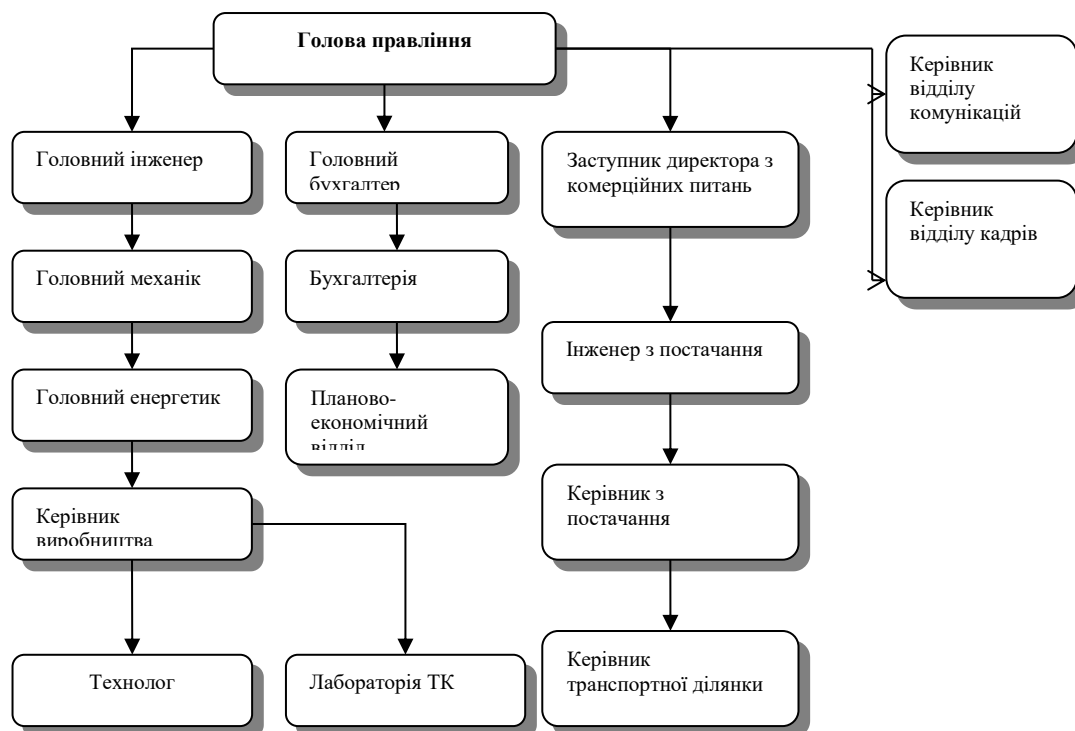


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Мікрохім»

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Мікрохім»

Лінійно-функціональна структура оптимізує управлінські процеси, адже керівництво може легше координувати дії між підрозділами. Це, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність підприємства, забезпечуючи швидке реагування на зміни в ринку і потребах споживачів. Завдяки цій структурі ТОВ «Мікрохім» може ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі та адаптуватися до нових викликів у фармацевтичній галузі.

Асортимент продукції ТОВ «Мікрохім» постійно зростає, щорічно збільшуючись в середньому на 20 нових найменувань. Станом на 2023 рік компанія пропонує понад 212 лікарських препаратів, що включають різні форми і призначення. Всі нові лікарські засоби розробляються з використанням передових технологій та останніх досягнень у фармакології та медицині, що забезпечує їхню ефективність і безпеку.

Починаючи з 2017 року, компанія не лише зосереджена на виробництві нових препаратів, а й активно працює над розширенням свого асортименту. Це включає випуск додаткових форм лікарських засобів, таких як рідкі, таблетовані та ін'єкційні препарати, що дозволяє краще задовольняти різноманітні потреби споживачів і медичних установ. Завдяки такому підходу ТОВ «Мікрохім» прагне стати надійним партнером у сфері охорони здоров'я, пропонуючи продукти, що відповідають найвищим стандартам якості та безпеки.

Основним ринком збуту продукції ТОВ «Мікрохім» є внутрішній ринок. Компанія демонструє стабільні результати протягом останніх трьох років, утримуючи частку ринку в натуральному вираженні приблизно 8%. Це свідчить про стійкість її позицій у галузі, а також про стабільний обсяг виробництва в умовах зростаючих доходів. Такий розвиток подій вказує на те, що ТОВ «Мікрохім» перебуває на стадії «Стабільність» у життєвому циклі організації. Це означає, що компанія досягла зрілості у своїй діяльності, утримуючи високі стандарти якості та надійності продукції, а також адаптуючись до змін на ринку. Стадія стабільності дозволяє підприємству зосередитися на оптимізації процесів і підвищенні ефективності, що є важливими умовами для подальшого розвитку.

Для аналізу ефективності системи управління на ТОВ «Мікрохім» проаналізуємо внутрішнє середовище підприємства використовуючи SNW-аналіз.

У рамках цього дослідження, порівняємо ТОВ «Мікрохім», з показниками, які мають бути на підприємстві. У поданій таблиці 2.1 «0» - те, як має бути, а «Х» - те, як є в нашій компанії. Аналіз у таблиці 2.1 проходив за 5-ти основними функціональними зонами, які потребували дослідження.

Аналізуючи управлінську діяльність ТОВ «Мікрохім», можна відзначити, що компанія має певні труднощі в стратегічному плануванні, що призводить до відставання в порівнянні з іншими гравцями на фармацевтичному ринку. Зокрема, у функціональній зоні «Маркетинг» підприємство стикається з суттєвими викликами в інформаційному забезпеченні, що негативно впливає на його конкурентоспроможність. Відсутність достатнього аналізу ринкових тенденцій та потреб споживачів обмежує здатність компанії ефективно

реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.1

## SNW-аналіз ТОВ «Мікрохім»

Найменування підсистеми	Якісна оцінка										
	Сильна					Нейтральна	Слабка				
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
Фінанси											
Фінансова стійкість підприємства	0				X						
З/п співробітників		0	X								
Цінова політика		0X									
Загальне управління											
Територіальне місцерозміщення		0X									
Організаційна структура	0	X									
Стратегія і її відповідальність діяльності підприємства		0			X						
Умови праці		0	X								
Маркетинг											
Імідж підприємства	0	X									
Асортимент	0	X									
Інформаційне забезпечення	0			X							
Виробництво											
Рівень технічного оснащення	0	X									
Якість послуг	0X										
Загальне управління персоналом											
Кваліфікація персоналу	0		X								
Психологічний клімат в організації		0	X								
Мотивація і стимулювання персоналу		0	X								
Плинність кадрів	0			X							

Джерело: складено автором

У функціональних зонах «Виробництво» та «Персонал» критичних відхилень не спостерігається. Проте високий рівень плинності кадрів у цих сферах помітно відрізняється від середніх показників ринку. Це може свідчити про проблеми в мотивації працівників, що потребує уваги з боку керівництва для збереження цінних кадрів і зменшення витрат на навчання нових співробітників.

Попри вказані недоліки, ТОВ «Мікрохім» має й сильні сторони, які можуть слугувати основою для подальшого розвитку. Керівництво компанії приділяє значну увагу якості надаваних послуг, що, в свою чергу, формує довіру та лояльність клієнтів. Крім того, цінова політика залишається на конкурентному рівні, що дозволяє зберігати клієнтську базу навіть в умовах зростаючої конкуренції.

Для покращення своєї позиції на ринку ТОВ «Мікрохім» варто зосередитися на вдосконаленні стратегічного управління, впровадженні ефективних маркетингових стратегій та розробці заходів для зменшення плинності кадрів. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії та покращенню її фінансових показників у майбутньому.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Мікрохім» проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності підприємства за 2021-2023 рр. в табл.2.2.

Аналіз динаміки фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 роки демонструє значні коливання, що в значній мірі можуть бути пов'язані з впливом війни в Україні та загальною ситуацією в фармацевтичній галузі.

У 2021 році чистий дохід ТОВ «Мікрохім» становив 3035,7 тис. грн, але у 2022 році він різко знизився до 1542,1 тис. грн, що є значним падінням на 49,2%. Це відхилення може бути пов'язане з загостренням військових дій, що призвело до зменшення споживчого попиту та порушення логістичних ланцюгів. У 2023 році дохід ТОВ «Мікрохім» дещо зріс до 2610 тис. грн (+69,25%), що може свідчити про часткове відновлення ринку та адаптацію компанії до нових умов.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Мікрохім» також зазнала зменшення з 923,2 тис. грн у 2021 році до 555,1 тис. грн у 2022 році (-39,87%), але в 2023 році знову зросла до 791 тис. грн (+42,5%). Це свідчить про спроби компанії оптимізувати витрати в умовах невизначеності та нестабільності.

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ  
«Мікрохім» за 2021-2023 рр., тис.грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3035,7	1542,1	2610	-1493,6	1067,9	-49,20	69,25
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	923,2	555,1	791	-368,1	235,9	-39,87	42,50
Інші доходи	365,9	10	265,3	-355,9	255,3	-97,27	2553,00
Інші витрати	1144	860,4	868,5	-283,6	8,1	-24,79	0,94
Разом доходи	3401,6	1552,1	2875,3	-1849,5	1323,2	-54,37	85,25
Разом витрати	2067,2	1415,5	1659,5	-651,7	244	-31,53	17,24
Фінансовий результат до оподаткування	1334,4	136,6	1215,8	-1197,8	1079,2	-89,76	790,04
Податок на прибуток	240,2	24,6	218,8	-215,6	194,26	-89,76	790,04
Чистий прибуток	1094,2	112,0	997,0	-982,2	884,94	-89,76	790,04
Рентабельність продаж %	36,0	7,3	38,2	-28,8	30,9	-	-
Рентабельність продукції %	118,5	20,2	126,0	-98,3	105,9	-	-

Джерело: складено автором

Інші доходи ТОВ «Мікрохім» зазнали різкого зменшення в 2022 році (до 10 тис. грн) і часткового відновлення в 2023 році до 265,3 тис. грн, тоді як інші витрати залишилися відносно стабільними. Це може свідчити про скорочення додаткових джерел доходів через кризові умови.

Фінансовий результат до оподаткування ТОВ «Мікрохім» демонструє суттєве падіння з 1334,4 тис. грн у 2021 році до 136,6 тис. грн у 2022 році, що є відображенням складнощів, з якими стикалася компанія. У 2023 році фінансовий результат знову покращився, досягнувши 1215,8 тис. грн.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.2.

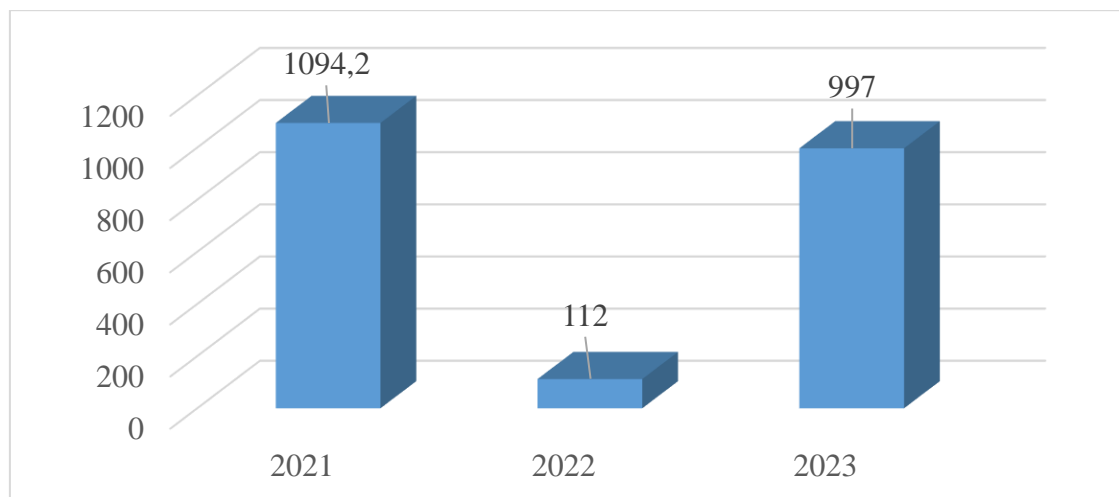


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором

Зростання чистого прибутку ТОВ «Мікрохім» у 2023 році на 790% порівняно з показником 2022 року, який склав лише 112 тис. грн, є дуже значущим і позитивним явищем для компанії. Така динаміка свідчить про важливі покращення в фінансовій діяльності підприємства, можливо, завдяки ефективному управлінню ресурсами, оптимізації витрат, розвитку нових ринків або інноваційним стратегіям.

Рентабельність – це показник, що визначає, наскільки ефективною є діяльність підприємства з фінансової точки зору. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.3.

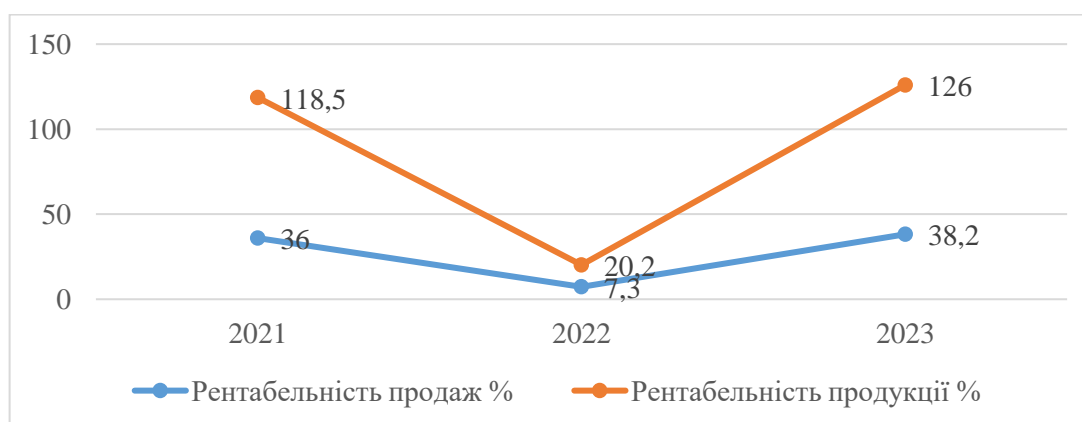


Рис.2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором

Збільшення рентабельності продажів ТОВ «Мікрохім» у 2023 році на 30,9%, до рівня 38,2%, свідчить про значний позитивний зрушення в фінансовій ефективності підприємства. Така велика зростання рентабельності може бути результатом ряду факторів, таких як підвищення цін на продукцію, зниження собівартості, оптимізація виробничих процесів, підвищення ефективності управління запасами та збільшення обсягів продажів.

Збільшення рентабельності продукції підприємства на 105,9% є значним позитивним показником, що свідчить про значне поліпшення фінансової ефективності та прибутковості виробничої діяльності компанії.

Отже, результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Мікрохім» підтверджують позитивні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зростання чистого прибутку та показників рентабельності у 2023 році свідчать про ефективне управління та успішну реалізацію стратегій, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня прибутковості. Це свідчить про наявність розвиненого раціоналізаторського та творчого потенціалу управлінців підприємства, які успішно використовують доступні ресурси та можливості для досягнення цілей підприємства. Враховуючи воєнний стан, ці позитивні показники свідчать про гнучкість та адаптивність підприємства до змінних умов та здатність до успішного функціонування в таких умовах.

## **2.2. Діагностика системи кадрового забезпечення ТОВ «Мікрохім»**

Проведемо аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Мікрохім». Динаміка чисельності та складу персоналу ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 рр. наведена в табл.2.3.

Загальна чисельність персоналу ТОВ «Мікрохім» знизилася з 48 осіб у 2021 році до 30 у 2022 році, що становить зменшення на 37,5%. Однак у 2023 році чисельність зросла до 47 осіб, що вказує на збільшення на 56,67%. Це може свідчити про спроби компанії відновити штати після зниження в попередньому році.

## Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)			
				2022/2021		2023/2022	
				осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, - всього, осіб	48	30	47	-18	-37,50	17	56,67
в тому числі:							
керівники	7	5	6	-2	-28,6	0	20
фахівці	5	4	7	-1	-20,0	3	75
робітники	36	21	34	-5	-41,7	3	61,9

Джерело: складено автором

Кількість керівників ТОВ «Мікрохім» зменшилася з 7 до 5 осіб у 2022 році (зниження на 28,6%), але в 2023 році зросла до 6 осіб. Це свідчить про певну стабільність у менеджменті, хоча зниження в 2022 році могло вплинути на ефективність управління.

Чисельність фахівців ТОВ «Мікрохім» зменшилася з 5 до 4 осіб у 2022 році, проте в 2023 році зросла до 7 осіб, що вказує на 75% приріст. Це може бути ознакою підвищення уваги до фахової підготовки та залучення кваліфікованих кадрів.

Кількість робітників ТОВ «Мікрохім» знизилася з 36 до 21 особи у 2022 році (зменшення на 41,7%), але в 2023 році знову зросла до 34 осіб (приріст на 61,9%). Це свідчить про необхідність відновлення виробничих потужностей і заповнення вакансій у ключових сферах.

Отже, динаміка чисельності персоналу на ТОВ «Мікрохім» за три роки вказує на певну нестабільність в управлінні кадрами, ймовірно, спричинену зовнішніми факторами, такими як економічна ситуація або війна. З метою покращення ситуації компанії слід зосередитися на стабільності кадрового складу та покращенні системи залучення і адаптації нових працівників.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «Мікрохім» за статтю в табл.2.4.

Аналіз табл. 2.4 показав, що основну частку працівників ТОВ «Мікрохім» за статтю становлять чоловіки. У 2021 році вони склали 58,3% від загальної чисельності персоналу, але в 2022 році їхня частка зменшилася до 71,4%. Це може бути пов'язано з тим, що чоловіки частіше залишали компанію через

мобілізацію та пошук безпечніших умов.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Мікрохім» за статтю,  
за 2021-2023 р.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення			
							2022/2021		2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Чоловіки	29	60,42	12	40,00	11	23,40	-17	-58,6	-1	-8,3
Жінки	19	39,58	18	60,00	36	76,60	-1	-5,3	18	100,0
Всього	48	100	30	100	47	100	-18	-37,5	17	56,6

Джерело: складено на основі даних підприємства

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Мікрохім» у період з 2021 по 2023 роки демонструє суттєві зміни в складі працівників, зокрема за статевою ознакою, що безпосередньо пов'язані з впливом війни та мобілізацією.

У 2021 році чисельність чоловіків у компанії становила 29 осіб, що відповідало 60,42% від загальної кількості працівників. Однак у 2022 році їх кількість різко зменшилася до 12 осіб (40,00%), що є значним зниженням на 17 осіб або 58,6%. Це зменшення можна пояснити мобілізацією, яка торкнулася багатьох чоловіків, що призвело до їх виходу з компанії. У 2023 році число чоловіків продовжило зменшуватися, досягнувши 11 осіб (23,40%), що свідчить про продовження негативної тенденції.

Щодо жінок, то у 2021 році їх кількість становила 19 осіб (39,58%). У 2022 році їх число зросло до 18 осіб (60,00%), хоча це зменшення на 1 особу не є суттєвим. Однак у 2023 році жінок стало 36, що представляє 76,60% від загальної чисельності працівників, і це є істотним збільшенням на 18 осіб або 100%. Зростання чисельності жінок може бути наслідком заміщення виведених з роботи чоловіків та зміни фокусу на залучення жінок до компанії.

Ці зміни в структурі персоналу вказують на те, що компанія стикається з викликами, пов'язаними з наслідками війни. Значне зменшення чисельності чоловіків, викликане мобілізацією, підкреслює необхідність адаптації стратегії управління персоналом. Водночас зростання кількості жінок свідчить про зміну

стратегії набору кадрів та акцент на гендерній рівності. Загалом, динаміка свідчить про спроби компанії відновити чисельність працівників після втрат у 2022 році, але також вимагає уваги до забезпечення рівноваги статей для ефективної корпоративної культури. Структура та динаміка персоналу ТОВ «Мікрохім» за рівнем освіти представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Структура та динаміка персоналу ТОВ «Мікрохім» за рівнем освіти

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення			
							2022/2021		2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середня загальна освіта	6	12,5	5	16,67	4	8,51	-1	-16,67	-1	-20,00
Середня спеціальна освіта	9	18,75	6	20,00	6	12,77	-3	-33,33	0	0,00
Незакінчена вища освіта	12	25	7	23,33	13	27,66	-5	-41,67	6	85,71
Вища освіта	21	43,75	12	40,00	24	51,06	-9	-42,86	12	100,00
Всього	48	100	30	100	47	100	-18	-37,50	17	56,67

Джерело: складено на основі даних підприємства

Структура та динаміка персоналу ТОВ «Мікрохім» за рівнем освіти у період з 2021 по 2023 роки свідчать про зміни в освітньому складі працівників, що можуть бути пов'язані з умовами, що змінилися через війну та інші фактори.

У 2021 році працівники з середньою загальною освітою становили 6 осіб (12,5% від загальної кількості), у 2022 році їх кількість зменшилася до 5 осіб (16,67%), а у 2023 році – до 4 осіб (8,51%). Це свідчить про поступове зниження частки працівників з середньою загальною освітою, що може вказувати на відтік менш кваліфікованих спеціалістів у контексті зміни кадрової політики.

Працівники зі середньою спеціальною освітою зменшилися з 9 осіб (18,75%) у 2021 році до 6 осіб (20,00%) у 2022 році і залишилися на такому ж рівні в 2023 році. Це вказує на певну стабільність у цій категорії, але знижує загальну частку фахівців з цією освітою.

Кількість працівників з незакінченою вищою освітою зменшилася з 12 осіб (25%) у 2021 році до 7 осіб (23,33%) у 2022 році, а потім зросла до 13 осіб (27,66%) у 2023 році. Це свідчить про те, що нові працівники, можливо, мають

незакінчену вищу освіту, що може вказувати на зміни в підходах до набору кадрів.

Кількість працівників з вищою освітою зменшилася з 21 особи (43,75%) у 2021 році до 12 осіб (40,00%) у 2022 році, проте у 2023 році зросла до 24 осіб (51,06%). Це суттєве зростання на 12 осіб (100%) свідчить про те, що компанія акцентує увагу на залученні кваліфікованих спеціалістів, що, ймовірно, пов'язано з необхідністю підвищення якості роботи та адаптації до нових викликів.

Зміни в освітній структурі персоналу вказують на необхідність адаптації стратегії управління кадрами, акцентуючи увагу на залученні кваліфікованих фахівців та підвищенні загальної освіти працівників для забезпечення ефективної діяльності компанії в умовах нестабільності.

Динаміка та структура вікового складу працівників ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 рр. наведена в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура вікового складу працівників ТОВ «Мікрохім»,  
2021-2023 рр.

Віковий склад, роки	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення			
							2022/2021		2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
21-30	6	12,50	4	13,33	6	12,77	-2	-33,33	2	50,00
31-40	8	16,67	5	16,67	7	14,89	-3	-37,50	2	40,00
41-50	13	27,08	9	30,00	9	19,15	-4	-30,77	0	0,00
51-60 і вище	21	43,75	12	40,00	25	53,19	-9	-42,86	13	108,33
Всього	48	100	30	100	47	100	-18	-37,50	17	56,67

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналіз динаміки та структури вікового складу працівників ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 роки показує суттєві зміни у розподілі співробітників за віком. Загальна кількість працівників зменшилася з 48 до 47 осіб, що свідчить про незначний спад чисельності.

У групі 21-30 років спостерігається зменшення кількості працівників: у 2022 році їх стало 4, а в 2023 році знову 6 осіб. Це свідчить про нестабільність у цій віковій категорії. Група 31-40 років також зазнала зниження у 2022 році до 5 осіб, але у 2023 році повернулася до 7 осіб. Група 41-50 років показала зниження

з 13 осіб у 2021 році до 9 у 2022, і залишилася на цьому рівні у 2023 році. Найбільші зміни відбулися у групі 51-60 років і старших, де у 2022 році число працівників зменшилося до 12, проте в 2023 році суттєво зросло до 25 осіб. Таким чином, структура вікового складу вказує на зменшення молодих та середньовічних працівників, в той час як кількість працівників старшого віку істотно зростає. Це може бути наслідком звільнень або виходу на пенсію співробітників середньої вікової групи, а також нових наборів у старшій віковій категорії, що свідчить про зміни в кадровій політиці або організаційній стратегії компанії.

Розглянемо структуру та динаміку працівників за стажем роботи, це дозволить визначити період роботи працівників на ТОВ «Мікрохім». Загальний стаж значно впливає на професійні якості працівників. Розподіл працівників ТОВ «Мікрохім», їх структура та динаміка за стажем представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура працівників ТОВ «Мікрохім» за стажем, 2021-2023 рр.

Стаж роботи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення			
							2022/2021		2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Від 0 до 3 років	12	25	8	26,67	12	25,5319	-4,0	-33,3	4,0	50,0
Від 3 до 5 років	9	18,75	5	16,67	9	19,1489	-4,0	-44,4	4,0	80,0
Від 5 до 10 років	9	18,75	6	20,00	8	17,0213	-3,0	-33,3	2,0	33,3
Більше 10 років	18	37,5	11	36,67	18	38,2979	-7,0	-38,9	7,0	63,6
Всього	48	100	30	100,00	47	100	-	-37,5	17,0	56,7

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналіз динаміки та структури працівників ТОВ «Мікрохім» за стажем роботи у 2021-2023 роках показує важливі зміни у складі співробітників. Загальна чисельність працівників зменшилася з 48 до 47 осіб, що вказує на загальний спад.

У категорії працівників з стажем від 0 до 3 років у 2022 році спостерігається зниження з 12 до 8 осіб, але в 2023 році кількість повернулася до 12 осіб. Це свідчить про нестабільність у цій групі. Щодо працівників з стажем від 3 до 5 років, їх кількість зменшилася з 9 до 5 осіб у 2022 році, але в 2023 році

зросла до 9 осіб, що свідчить про відновлення.

Група працівників з стажем від 5 до 10 років також зазнала зменшення: з 9 осіб у 2021 році до 6 у 2022 році, а в 2023 році кількість знову знизилася до 8 осіб. Що стосується працівників із стажем більше 10 років, їх кількість зменшилася з 18 до 11 осіб у 2022 році, але в 2023 році повернулася до 18 осіб.

Отже, динаміка стажу роботи свідчить про значні коливання у різних групах. Важливим є те, що зростання кількості працівників з більшим стажем у 2023 році може свідчити про стабілізацію в компанії та залучення досвідчених кадрів. В цілому, зміни в структурі стажу працівників вказують на певні проблеми у забезпеченні кадрової стабільності, проте позитивні зрушення у 2023 році дають надію на покращення ситуації. В цілому, хоча загальна чисельність працівників знизилася у 2022 році, у 2023 році відзначається позитивна динаміка у відновленні чисельності та зміцненні складу працівників. Однак, компанії варто звернути увагу на утримання молодих фахівців і залучення працівників з досвідом, щоб забезпечити баланс у складі команди.

### **2.3. Аналіз системи залучення та адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «Мікрохім»**

На ТОВ «Мікрохім» відділ управління персоналом відповідає за процеси залучення та адаптації нових співробітників. Залучення персоналу на ТОВ «Мікрохім» охоплює ключові процеси, такі як пошук, відбір та оцінка кандидатів, що дозволяє знайти найкращих спеціалістів для виконання завдань компанії. Цей етап є критично важливим для формування ефективної команди, здатної впоратися з викликами, що постають перед підприємством. Адаптація нових працівників, у свою чергу, є невід'ємною частиною процесу інтеграції, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, стандартами роботи та внутрішніми процесами.

Для залучення персоналу ТОВ «Мікрохім» використовує як зовнішні, так і внутрішні джерела підбору. Динаміка основних джерел підбору персоналу за

2021-2023 роки представлена в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Основні джерела підбору персоналу ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 рр.

Зовнішні джерела	Питома вага, у %			Внутрішні	Питома вага, у %		
	2021	2022	2023		2021	2022	2023
Оголошення, реклама у ЗМІ	60	59	63	Рекомендації друзів та родичів	33	32	17
Київський обласний центр зайнятості	10	12	8	Кадровий резерв	42	44	54
Співпраця з вищими навчальними закладами	8	6	8	Опитування керівників структурних	19	16	22
Профорієнтаційні бесіди з учнями 10-11 класів	5	5	6	Оголошення на сайті підприємства	6	8	7
Інтернет	17	18	15				
Всього	100	100	100	Всього	100	100	100

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів ТОВ «Мікрохім»

У 2023 році засоби масової інформації стали основним зовнішнім джерелом підбору персоналу, через яке було знайдено найбільшу кількість працівників – 63%. Це свідчить про зростаючу ефективність цього каналу, адже порівняно з попереднім роком, частка залучених працівників зростає на 4%.

Серед внутрішніх джерел кадровий резерв продовжує відігравати значну роль, складаючи 54% від загальної кількості нових працівників у 2023 році. Порівняно з 2022 роком, ця частка збільшилася на 10%, що може вказувати на ефективність управління талантами та визнання потенціалу існуючих співробітників. Проте оголошення на сайті підприємства залишаються найменш ефективним методом, становлячи лише 7% підбору персоналу, що на 1% менше, ніж у попередньому році. Це може свідчити про необхідність перегляду стратегії онлайн-рекрутування для підвищення видимості вакансій та залучення більшої кількості кандидатів.

Загалом, ТОВ «Мікрохім» демонструє позитивну динаміку у підборі персоналу, але процес залучення персоналу на ТОВ «Мікрохім» має ряд суттєвих недоліків, які потребують уваги:

1) конкурс резюме - його проводить фахівець з кадрів, спираючись на посадову інструкцію та заявку на підбір фахівця. Це обмежує кількість

інформації, яку він має про кандидатів, і може призвести до відбору невідповідних осіб.

2) відсутність регламентованого часу для співбесід - претенденти на робочі місця приходять щодня, але не мають чіткого графіка, коли їх запросять на співбесіду. Це створює незручності, адже вони змушені чекати, поки у керівника з'явиться вільний час.

3) відсутність професійних стандартів - компанія не впроваджує професійні стандарти, що призводить до проблем з залученням кваліфікованих працівників і сприяє високій плинності кадрів.

Наведені недоліки вимагають вжиття заходів для оптимізації процесу залучення персоналу, зокрема, впровадження чітких стандартів відбору та регламентації часу для співбесід. Це допоможе зменшити плинність кадрів та підвищити ефективність роботи компанії.

На ТОВ «Мікрохім» система адаптації нових працівників, яка раніше була формалізованою та документованою, сьогодні практично відсутня. Процес адаптації, що регламентувався положенням «Про адаптацію», більше не виконується, що негативно впливає на інтеграцію нових співробітників в організацію. Відсутність чітко визначених вимог і критеріїв оцінки ефективності програми адаптації призводить до того, що нові працівники не отримують необхідної підтримки та інформації для успішного виконання своїх обов'язків. Це, в свою чергу, може призвести до зниження рівня задоволеності працівників, підвищення плинності кадрів і, як наслідок, зниження загальної продуктивності та ефективності роботи компанії.

Важливо відновити та вдосконалити систему адаптації, щоб забезпечити новим працівникам належну підтримку в процесі інтеграції до корпоративної культури та сприяти їхньому успішному розвитку в організації. Зміст процесу адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім» представлено у таблиці 2.9.

## Зміст процесу адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім»

Захід	Тривалість
Подання нового працівника колегам	7 хв
Загальне уявлення про установу (цілі, пріоритети, історія)	10 хв
Ознайомлення з обов'язками	7 хв
Ознайомлення із правилами внутрішнього трудового розпорядку	10 хв
Ознайомлення з нормами ділової взаємодії та традиціями, прийнятими у колективі (проведення спільних нарад, традиції святкування корпоративних заходів)	7 хв
Ознайомлення з робочим місцем, організація електронної поштової скриньки, доступ до мережевих ресурсів та баз даних	10 хв
Відповіді на запитання	10 хв

Джерело: складено автором

На ТОВ «Мікрохім» передбачено прикріплення наставника до нового працівника відповідно до стандартів адаптації, проте ця практика реалізується вкрай недостатньо. У більшості випадків призначення наставників є формальністю, що позбавляє нових співробітників необхідного супроводу.

Хоча в компанії існують розроблені програми адаптації для нових працівників, вони мають ряд істотних недоліків:

1) незважаючи на те, що на папері передбачено прикріплення досвідченого наставника, на практиці ця практика реалізується вкрай рідко. Відсутність такого супроводу ускладнює швидке та ефективне інтегрування нового працівника в колектив і робочі процеси.

2) брак чітких професійних стандартів для складання плану адаптації для різних посад ускладнює процес адаптації та знижує його ефективність.

3) процес адаптації може розглядатися як формальний, оскільки у компанії не існує спеціалізованої служби, що займається адаптацією. Функції адаптації виконує фахівець з управління персоналом, що може призвести до недостатньої уваги та підтримки нових працівників під час їх інтеграції.

Одними з важливих показників, що свідчать про ефективність системи залучення та адаптації персоналу, є показники руху персоналу. Динаміка руху трудових ресурсів ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 роки представлений у таблиці 2.10.

## Динаміка руху персоналу ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 рр.

	Показники	2021	2022	2023	Відхилення, +/-	
					2022/ 2021	2023/ 2022
1	Чисельність персоналу початку року, чол.	52	53	44	1,00	-9,00
2	Прийнято працювати, чол.	6	2	7	-4,00	5,00
3	Чисельність персоналу наприкінці року, чол.	53	44	43	-9,00	-1,00
4	Чисельність звільнених всього, зокрема.	5	11	8	6,00	-3,00
5	- за власним бажанням	1	8	5	7,00	-3,00
6	- через порушення трудової дисципліни	2	3	2	1,00	-1,00
7	- у зв'язку з виходом на пенсію	2	0	1	-2,00	1,00
8	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	48	30	47	-18,00	17,00
9	Чисельність працівників у період зі стажем понад 5 років у цій організації, чол.	18	19	16	1,00	-3,00
Коефіцієнти						
10	Коефіцієнт загального обороту $(2+4)/8$	0,23	0,43	0,32	0,20	-0,11
11	Коефіцієнт обороту з прийому працівників $(2/8)$	0,13	0,07	0,15	-0,06	0,08
12	Коефіцієнт обороту з вибуття працівників $(4/8)$	0,10	0,37	0,17	0,26	-0,20
13	Коефіцієнт плинності кадрів, % $((5+6)/3*100\%)$	5,66	25,0	16,28	19,34	-8,72
14	Коефіцієнт сталості кадрів, % $((1-4) / 3 * 100\%)$	88,68	95,45	83,72	6,78	-11,73
15	Коефіцієнт заміщення кадрів, % $((2-4)/8*100\%)$	2,08	-30,0	-2,13	-32,08	27,87

Джерело: складно автором на основі даних підприємства

За даними табл.2.10 можна зробити наступні висновки:

- зменшення коефіцієнта загального обороту працівників ТОВ «Мікрохім» з 0,43 у 2022 році до 0,32 у 2023 році (зменшення на 0,11) свідчить про те, що відсоток працівників, які залишають компанію протягом року, значно зменшився. Це може означати більшу стабільність кадрового складу та зниження рівня відтоку персоналу. Таке зменшення може бути позитивним сигналом для підприємства, оскільки воно може свідчити про покращення умов праці, задоволеність працівників та ефективну політику управління персоналом;

- зміна коефіцієнта обороту з прийому працівників протягом усього періоду дослідження, яка характеризується позитивною тенденцією, свідчить про постійне збільшення числа нових працівників на ТОВ «Мікрохім». Це може

бути важливим сигналом про розвиток та розширення підприємства, а також про позитивну репутацію компанії на ринку праці. Збільшення числа нових працівників може свідчити про успішність стратегій набору персоналу, зростання бізнесу та підвищення потреб у кадрах;

- зменшення коефіцієнта обороту з вибуття працівників за період дослідження, з 0,37 у 2022 році до 0,17 у 2023 році, свідчить про позитивну тенденцію в зменшенні відтоку персоналу на ТОВ «Мікрохім». Це може бути індикатором поліпшення умов праці, підвищення задоволеності працівників, або ефективної політики управління персоналом, яка сприяла збереженню робочої сили. Такий показник свідчить про більшу стабільність кадрового складу та може свідчити про позитивну динаміку розвитку компанії;

- зниження плинності кадрів на 8,72% у 2023 році, досягнувши значення 16,28%, вказує на зменшення відтоку персоналу. Це є позитивним показником для компанії, оскільки свідчить про більшу стабільність та збереження працівників. Зниження плинності може свідчити про покращення умов праці, зростання задоволеності працівників і ефективність управлінських заходів. Проте варто зазначити, що норма плинності на підприємствах фармацевтичної галузі зазвичай не перевищує 10%. Тому плинність кадрів у компанії залишається високою, враховуючи специфіку роботи з високотехнологічними продуктами.

Необхідно відзначити, що ефективність системи залучення та адаптації персоналу оцінюється не так показниками чисельності, динаміки та структури персоналу, скільки за результатами роботи колективу і, насамперед, за допомогою показників продуктивності праці (табл.2.11). Продуктивність праці знизилася з 1 214,71 тис. грн на особу у 2021 році до 692,68 тис. грн у 2022 році (зменшення на 522,03 тис. грн), а у 2023 році вона ще більше знизилася до 608,8 тис. грн (зменшення на 83,89 тис. грн). Цей спад вказує на зниження ефективності використання трудових ресурсів, що може бути пов'язано з економічними труднощами, які зазнало підприємство, або з нестачею належної мотивації та умов для працівників.

## Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Мікрохім» за 2021-2023 рр.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	58306,1	20780,5	28613,4	-37526	7832,90
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	48	30	47	-18	17,00
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол»	1214,71	692,68	608,8	-522,03	-83,89

Джерело: розраховано автором

Така динаміка показників продуктивності праці та руху персоналу вказує на наявність серйозних проблем у системі залучення та адаптації працівників на ТОВ «Мікрохім». Зниження чистого доходу при одночасному зменшенні чисельності персоналу та продуктивності праці свідчить про те, що компанія може не ефективно використовувати наявні трудові ресурси, а також мати труднощі у залученні кваліфікованих спеціалістів.

Необхідність удосконалення системи залучення та адаптації персоналу стає очевидною: відсутність ефективного процесу адаптації може призводити до низької задоволеності працівників, підвищення плинності кадрів і зниження загальної продуктивності. Компанії варто розглянути впровадження програм наставництва, професійних стандартів для адаптаційних планів та забезпечення підтримки новим працівникам. Крім того, важливо адаптувати методи підбору персоналу, зосередившись на позитивній репутації компанії на ринку праці, що може сприяти залученню талановитих фахівців. Поліпшення комунікації між відділами і системи управління може також зіграти ключову роль у створенні сприятливого середовища для нових працівників і зменшенні плинності кадрів, що в свою чергу, позитивно вплине на продуктивність і стабільність підприємства в цілому.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ТА ЇХ ЕФЕКТИВНІСТЬ В ТОВ «МІКРОХІМ»

#### 3.1. Пропозиції щодо формування програми залучення та адаптації персоналу підприємства ТОВ «Мікрохім».

ТОВ «Мікрохім» успішно витримує конкуренцію та залучає все більше нових клієнтів, що сприяє зростанню популярності, престижу та стабільності компанії. На підприємстві функціонує ефективна система управління персоналом, однак існують певні проблеми, які потребують вдосконалення. Їх вирішення в майбутньому дозволить підвищити ефективність господарської діяльності компанії та зміцнити її конкурентоспроможність на українському ринку.

Для вирішення проблем зазначених в попередньому розділі кваліфікаційної роботи, були розроблені заходи щодо удосконалення програми залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім», що наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

#### Заходи щодо удосконалення системи залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім»

Заходи	Відповідальний	Терміни реалізації	Витрати, грн
Формування нової системи підбору кадрів на основі карт компетенцій	Керівник відділу кадрів, фахівець з кадрів	1 кв. 2025 р.	29,6
Розширення джерел залучення кваліфікованих кадрів			35,4
Розробка нового положення та програми щодо адаптації персоналу			42,5
Направлення лінійних керівників на навчання методам, прийомам і інструментам адаптації нового працівника			98,5
Удосконалення матеріального стимулювання працівників			115,6
Удосконалення моральної стимулювання працівників			55,9
<b>ВСЬОГО</b>			

Джерело: розроблено автором

Під час проведеного дослідження було виявлено, що одним з основних недоліків у системі залучення персоналу на ТОВ «Мікрохім» є відсутність карт компетенцій для ключових посад, а також кваліфікаційних карт для інших робочих позицій. Цей недолік негативно впливає на ефективність і об'єктивність процесу відбору кандидатів, що може призвести до помилок у виборі співробітників, які не відповідають вимогам і потребам компанії.

Розробка карт компетенцій є критично важливим кроком для забезпечення ефективного процесу підбору персоналу. Карти компетенцій визначають конкретні навички, знання та досвід, які необхідні для успішного виконання обов'язків на певній посаді. Вони допомагають не лише точніше оцінити потенційних кандидатів, але й забезпечують чітке розуміння вимог до кожної вакансії, що, у свою чергу, дозволяє формувати об'єктивні критерії відбору.

У разі впровадження карт компетенцій для кожної ключової посади, процес відбору кандидатів стане значно більш структурованим і прозорим. Це дозволить знизити ризики невідповідності кандидатів посадовим вимогам та підвищити ефективність управлінських рішень у кадровій політиці. Також важливо розробити кваліфікаційні карти для позицій, які не є ключовими для компанії, оскільки це допоможе забезпечити єдині стандарти та вимоги до всіх рівнів персоналу. Приклад карт компетенцій для деяких посад ТОВ «Мікрохім» наведено в Додатку В.

Таким чином, розробка карт компетенцій та кваліфікаційних карт є важливим етапом у вдосконаленні системи залучення персоналу на ТОВ «Мікрохім». Це дозволить значно покращити відбір працівників, що в свою чергу сприятиме залученню висококваліфікованих фахівців, які відповідатимуть стратегічним цілям компанії та сприятимуть її подальшому розвитку.

Розширення джерел залучення кваліфікованих кадрів для ТОВ «Мікрохім» є важливим завданням у забезпеченні успішного функціонування компанії та досягненні її стратегічних цілей. Для досягнення цього можна запропонувати ТОВ «Мікрохім» кілька заходів, що наведені на рис.3.1.

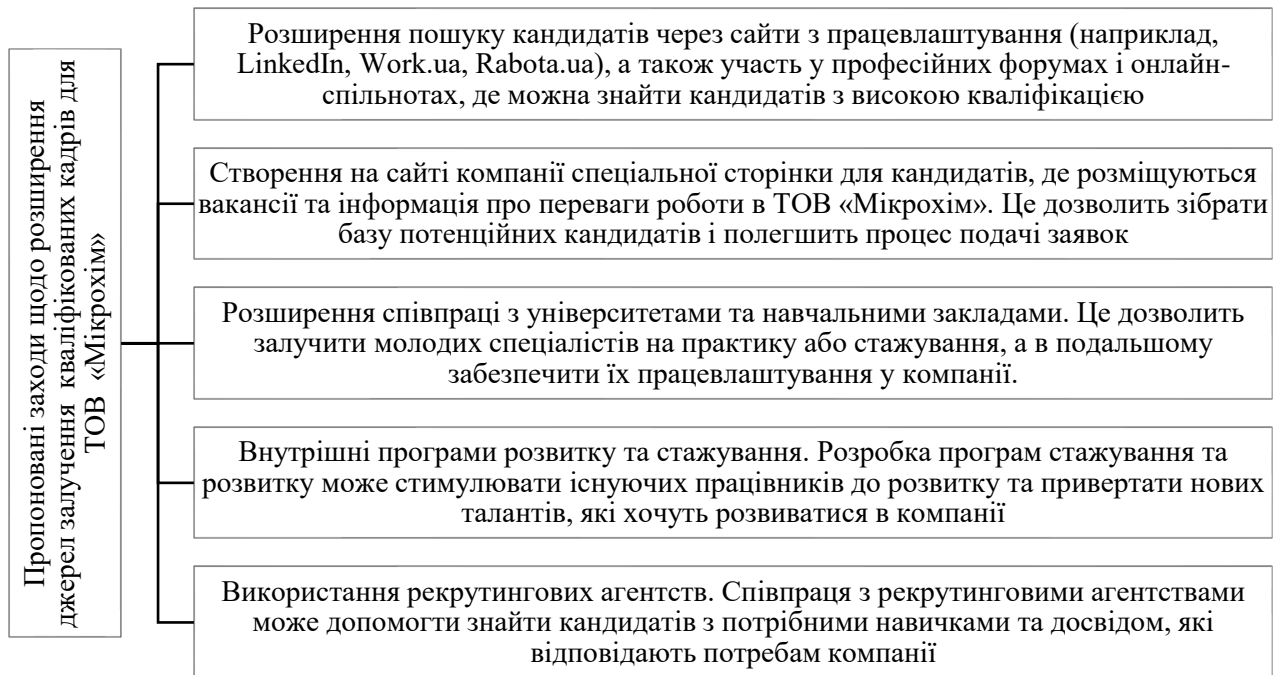


Рис.3.1. Пропоновані заходи щодо розширення джерел залучення кваліфікованих кадрів для ТОВ «Мікрохім»

Джерело: складено автором

Розширення джерел залучення кваліфікованих кадрів для ТОВ «Мікрохім» сприятиме збільшенню чисельності кандидатів, підвищенню якості набору персоналу та зниженню ризику відтоку цінних працівників. Впровадження цих заходів дозволить компанії не тільки задовольняти поточні потреби у кадрах, а й будувати стійку кадрову основу для майбутнього розвитку.

Адаптація нових працівників є важливим етапом для ефективного введення в робочий процес та забезпечення лояльності і продуктивності співробітників. ТОВ «Мікрохім» може розробити нове Положення та Програму адаптації персоналу, яка сприятиме швидкому та комфортному входженню нових працівників у колектив і забезпечить досягнення компанією високих результатів у довгостроковій перспективі.

Програма адаптації ТОВ «Мікрохім» має охоплювати два основні напрямки, які сприятимуть успішному введенню нових співробітників у колектив та організацію.

1. Соціально-психологічна адаптація новоприйнятих працівників. Цей напрямок фокусується на створенні сприятливого психологічного клімату для

нових співробітників і допомагає їм впоратися з потенційними труднощами, пов'язаними з інтеграцією в новий колектив.

Мета напрямку: зниження стресу та невизначеності нових співробітників, створення комфортної атмосфери для ефективного початку роботи, забезпечення швидкої і безболісної інтеграції в компанію.

Кроки програми:

- проведення інтеграційних сесій, де нові працівники знайомляться з історією компанії, її місією, стратегічними цілями та корпоративними цінностями;
- ознайомлення з основними правилами внутрішнього розпорядку та етичними нормами компанії;
- пропонування новим співробітникам можливості пройти консультації з психологом для вирішення можливих проблем адаптації;
- психологічні тренінги для полегшення переходу в нове середовище, зокрема, як справлятися з тривогою або стресом, викликаними зміною робочого місця;
- організація заходів для зміцнення командних відносин, наприклад, корпоративних свят, заходів на свіжому повітрі, обідів або «круглих столів», що сприятимуть неформальним знайомствам та розвитку міжособистісних зв'язків;
- створення можливостей для неформального спілкування через різні групи за інтересами, спортивні чи культурні клуби, волонтерські ініціативи;
- призначення наставника, який допоможе новачкові знайти своє місце в колективі та відповідатиме на питання, що можуть виникнути на початковому етапі роботи;
- постійна підтримка наставника протягом перших кількох місяців роботи для зниження рівня стресу та допомоги у соціалізації.

2. Навчання лінійних керівників методам адаптації. Цей напрямок спрямований на підготовку керівництва компанії до реалізації ефективних стратегій адаптації, оскільки саме керівники безпосередньо впливають на процес введення нових працівників в робочі процеси та колектив.

Мета напрямку: підготовка керівників до ефективного управління

процесом адаптації, забезпечення високої якості взаємодії з новими співробітниками через розвиток комунікаційних та лідерських навичок, забезпечення швидкої адаптації та високої мотивації нових працівників.

Кроки програми:

- тренінги для керівників щодо ефективного спілкування з новими працівниками;
- розвиток навичок активного слухання, дачі конструктивного зворотного зв'язку та умінь адаптувати стиль спілкування залежно від індивідуальних потреб працівника;
- навчання лінійних керівників основам лідерства, зокрема, як мотивувати нових співробітників, допомогти їм адаптуватися до корпоративних вимог і сприяти розвитку їх потенціалу;
- організація семінарів і тренінгів з управління командами, делегування обов'язків та створення сприятливого робочого середовища;
- підготовка керівників до ролі менторів, включаючи навчання основам наставництва і коучингу для нових працівників;
- розробка інструментів для керівників, які дозволяють швидко визначати потреби нових співробітників і надавати їм необхідну підтримку на всіх етапах адаптації;
- навчання керівників методам вирішення конфліктних ситуацій, які можуть виникнути під час адаптації;
- підготовка керівників до конструктивного реагування на труднощі та вирішення проблем, що виникають у нових працівників у процесі адаптації (наприклад, розбіжності з колегами або труднощі з освоєнням робочих обов'язків).

Програма адаптації ТОВ «Мікрохім» має враховувати специфіку кожного працівника, його попередній досвід, професійні навички та рівень стресостійкості. Це дозволяє створити умови для швидкого та ефективного входження в робочий процес. Роль наставника (менторства) має бути чітко визначена і реалізована через постійну підтримку, консультації та практичні рекомендації, що допомагають новому співробітникові впоратися з проблемами

адаптації. Регулярний зворотний зв'язок від керівників та HR-служби допоможе оцінити ефективність адаптації, виявити проблеми на ранніх етапах та своєчасно коригувати процес адаптації. Після закінчення етапу адаптації необхідно провести оцінку результатів програми через інтерв'ю або анкети, щоб визначити, наскільки успішно новий співробітник адаптувався до робочих обов'язків і корпоративної культури.

Розробка програми адаптації для ТОВ «Мікрохім», що включає як соціально-психологічний аспект для нових співробітників, так і підготовку лінійних керівників до ефективного управління цим процесом, дозволить компанії зберегти високу продуктивність, знизити плинність кадрів і забезпечити лояльність нових працівників. Це також сприятиме побудові здорової корпоративної культури та ефективній взаємодії всіх членів команди.

Вдосконалення матеріальної мотивації на ТОВ «Мікрохім» можна досягти через впровадження системи грейдування. Ця система, або система класифікації працівників за грейдами, полягає в поділі співробітників організації на різні категорії або рівні відповідно до їхніх професійних навичок, досвіду, компетенцій та відповідності вимогам конкретних посад. Кожен рівень (грейд) визначається на основі чітко встановлених критеріїв.

Запровадження такої системи є важливим кроком у поліпшенні матеріальної мотивації на ТОВ «Мікрохім», оскільки вона дозволяє чітко структурувати категорії працівників відповідно до їхнього внеску в загальні результати компанії та професійного розвитку. Це дає змогу організувати ефективне управління персоналом, що не лише підвищує продуктивність, а й допомагає залучати і утримувати кваліфіковані кадри, сприяючи загальному розвитку підприємства.

Моральна мотивація є одним із основних факторів, які впливають на ефективність функціонування підприємства, зокрема ТОВ «Мікрохім». Підтримка високого морального духу серед працівників сприяє не лише підвищенню їхньої продуктивності, але й зменшенню плинності кадрів, зниженню рівня стресу на робочому місці та покращенню взаємин у колективі. Для підвищення моральної мотивації на ТОВ «Мікрохім» можна запропонувати

кілька ефективних заходів:

1) регулярне визнання досягнень і професійних успіхів співробітників сприяє їхньому відчуттю важливості та цінності для компанії. Це може бути у формі публічного визнання, нагород чи спеціальних відзнак за значні внески в роботу компанії.

2) формування та підтримка позитивної корпоративної культури, де цінуються командна робота, відкритість та взаємопідтримка, допоможе створити дружню атмосферу і зменшить стресові ситуації.

3) проведення корпоративних заходів, тренінгів, командних будівельних ігор або культурних заходів дозволяє співробітникам познайомитися в неформальній обстановці, що сприяє зміцненню взаєморозуміння і згуртованості в колективі.

4) регулярний зворотний зв'язок між керівниками і підлеглими дозволяє працівникам почуватися почутими та зрозумілими. Важливо створити систему відкритих комунікацій, де кожен може висловити свої думки і пропозиції без страху бути осудженим.

5) програми менторства, де досвідчені працівники надають підтримку новачкам або тим, хто хоче розвиватися, сприяють розвитку колективу та допомагають співробітникам почуватися більш впевненими у своїй роботі.

6) забезпечення гнучкого графіка роботи або можливості працювати віддалено (якщо це можливо) сприяє покращенню морального стану працівників, адже вони відчують підтримку з боку компанії у питаннях балансу між кар'єрою та особистим життям.

7) створення комфортних умов праці, підтримка здоров'я та безпеки співробітників, а також створення можливостей для відпочинку та відновлення сил є важливими чинниками, які впливають на моральний клімат у компанії.

Завдяки реалізації таких ініціатив ТОВ «Мікрохім» може значно підвищити рівень моральної мотивації працівників, що сприятиме якості роботи, збереженню талантів і підвищенню загальної ефективності організації.

### **3.2. Впровадження нових методів залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім»**

Для підвищення ефективності залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім» пропонується впровадження цифрової трансформації системи формування персоналу через використання спеціалізованої інформаційної платформи «HURMA System». Це дозволить оптимізувати процеси рекрутингу, адаптації та управління персоналом на підприємстві, підвищуючи їхню ефективність, прозорість та зручність.

На сьогоднішній день на ТОВ «Мікрохім» відсутня єдина централізована база кандидатів, що ускладнює процес підбору та обробки інформації щодо претендентів на вакансії. Кожен фахівець із підбору персоналу веде звітність у зручних для себе формах (паперових документах, таблицях Excel тощо), що створює значні труднощі у взаємодії між відділами та веденні єдиного реєстру кандидатів. Крім того, інформація щодо кандидатів та процесу їхнього відбору не автоматизована, а документообіг є фрагментованим, що веде до зниження швидкості обробки заявок та потенційної втрати важливої інформації.

Формування кадрового резерву також здійснюється вручну в програмі Excel, що не дозволяє вчасно й точно аналізувати ситуацію щодо наявних кандидатів, прогнозувати потребу в нових фахівцях та виявляти потенційні ризики або можливості на ринку праці.

HURMA System - це міжнародна компанія, що спеціалізується на розробці програмних рішень для автоматизації процесів управління персоналом, рекрутингу та управління цілями компанії. Основна мета платформи - звільнити HR-фахівців від рутинних завдань, оптимізувати процеси залучення талантів, адаптації нових співробітників і утримання кадрів, а також зібрати важливу статистику та аналітику для прийняття більш ефективних рішень [39].

За допомогою HURMA System можна автоматизувати процес пошуку кандидатів, відправляти їм запрошення та використовувати різні методи попередньої оцінки кандидатів у онлайн-форматі, такі як анкети, тести, кейс-стаді або елементи гейміфікації. Початковий контакт з кандидатами може

здійснюватися через чат-бота системи. Для пошуку претендентів система інтегрується з соціальними мережами та сайтами для розміщення вакансій. Крім того, HURMA може бути інтегрована в корпоративний сайт компанії як плагін.

Для запрошення кандидатів на наступні етапи відбору можна використовувати різні канали комунікації: автоматичні дзвінки, SMS-повідомлення, електронні листи, а також повідомлення в соціальних мережах і месенджерах. Якщо є потреба, роботодавець може запросити кандидатів пройти короткі відео- або аудіо-інтерв'ю.

Робота з вакансіями – один із ключових компонентів системи HURMA System. Залежно від бізнес-процесу, який використовується в компанії, вакансії можуть: заводитись вручну користувачем HURMA System; заповнюватися ініціатором підбору (замовником або менеджером, що наймає) на спеціальній Web-сторінці; завантажуватися із системи WebTutor, пройшовши внутрішній ланцюжок узгодження; завантажуватись із системи електронного документообігу замовника (при налаштованій інтеграції).

HURMA System підтримує різні режими роботи з вакансіями, забезпечуючи гнучке налаштування параметрів. Це дозволяє управляти як одиночними вакансіями, так і вакансіями для кількох осіб або потоковими вакансіями. Система дає змогу налаштовувати, хто і в який момент приймає вакансію в роботу, а також визначати, з якого моменту рекрутер починає роботу над вакансією і коли вона вважається завершеною.

При використанні Інтернет-модуля HURMA System, вакансія може бути автоматично опублікована на кількох job-сайтах. Рекрутер може переглядати відгуки на вакансії безпосередньо в системі, заносючи кандидатів, які його зацікавили, до бази даних одним кліком [39].

Система дозволяє публікувати оголошення про вакансії на кількох сайтах одночасно, заповнивши одну єдину форму для кожної вакансії. Публікація займає кілька секунд, а повторне розміщення вакансій, термін публікації яких завершився, не потребує введення нових даних.

HURMA System також підтримує інтеграцію з job-сайтами для автопошуку та імпорту резюме в базу, а також дозволяє взаємодіяти з соціальними мережами

для розширення пошуку кандидатів. Список сайтів, що підтримуються Інтернет-модулем HURMA System: [rabota.ua](http://rabota.ua) (пошук, розміщення); [ukrjob.net](http://ukrjob.net) (пошук, розміщення); [hh.ua](http://hh.ua) (імпорт резюме, розміщення); [job.ukr.net](http://job.ukr.net) (пошук, розміщення); [www.work.ua](http://www.work.ua) (пошук, розміщення); [rabortaplus.com.ua](http://rabortaplus.com.ua) (пошук, розміщення); [101.com.ua](http://101.com.ua) (пошук, розміщення); [linkedin.com](http://linkedin.com) (імпорт резюме); [facebook.com](http://facebook.com) (імпорт резюме); [indeed.com](http://indeed.com) (розміщення); [amazinghiring.com](http://amazinghiring.com) (імпорт резюме).

HURMA System значно полегшує процес онбордингу, забезпечуючи всі необхідні інструменти для ефективної адаптації нових співробітників. Система пропонує зручні чеклисти для швидкого введення в курс справ, що дозволяє новачкам оперативно ознайомитися з корпоративними процесами та вимогами. Інтерфейс користувача інтуїтивно зрозумілий, що забезпечує легкість в освоєнні функцій системи. Завдяки інтеграції з популярними месенджерами, такими як Slack, Telegram, WhatsApp або Viber, новий співробітник може без труднощів налагодити контакт з колегами, ознайомитися з організаційною структурою компанії та отримати доступ до контактної інформації своїх колег [39].

Це дає можливість зосередитися на важливіших завданнях, таких як виконання поставлених цілей, замість витрачання часу на рутинні процеси в перші дні. Завдяки функціоналу OKR (цілі та ключові результати), новий працівник може легко стежити за своїм прогресом у досягненні цілей і коригувати свою діяльність у реальному часі, що сприяє більш швидкій адаптації та кращим результатам на новому місці роботи. Усі необхідні документи та форми можна заповнити онлайн за лічені години, що значно пришвидшує весь процес онбордингу [39].

Онлайн-зустрічі відіграють ключову роль у процесі адаптації нових співробітників, дозволяючи їм швидше інтегруватися в робочий процес та знайти спільну мову з командою. Завдяки регулярним віртуальним зустрічам нові працівники можуть отримати необхідну інформацію про специфіку роботи, корпоративні стандарти та поточні проекти, що допоможе їм швидше освоїтися в новому середовищі.

Для моніторингу емоційного стану та настрою співробітників у команді

ефективним інструментом є сервіс «Календар», який дозволяє HR-фахівцям та керівникам вчасно виявляти проблеми або непорозуміння в колективі (рис.3.1). Цей інструмент дає змогу стежити за настроєм співробітників через регулярні опитування або зворотний зв'язок під час зустрічей, що дозволяє своєчасно реагувати на можливі труднощі чи конфлікти в команді та вживати відповідних заходів для їх вирішення. Це, у свою чергу, допомагає підтримувати позитивну атмосферу в колективі і забезпечує високий рівень залученості та ефективності працівників.



Рис.3.2. Вигляд сторінки HURMA Onboarding з розкладом для нового співробітника

Джерело: [39]

Ціни на програмний продукт HURMA System наведено в табл.3.2. Усі ціни включають ПДВ. У вартість підписки на оновлення та технічної підтримки включено право оновлення на нові версії програми, що випускаються, автоматичне оновлення Інтернет-модуля у разі зміни структури або зовнішнього вигляду одного з підтримуваних сайтів, а також консультації по телефону та e-mail з питань використання системи. Інтернет-модуль поставляється лише спільно з підпискою на оновлення та технічною підтримкою.

## Ціни на програмний продукт HURMA System, станом на 01.11.2024 р

Модуль системи	Кількість користувачів	Вартість ліцензії (разовий платіж), грн..	Вартість підписки на оновлення та технічну підтримку (опційно, з 2-го року)
Класичний підбір	1	4205,4	2 800
	Без обмежень	115 000	36 500
Класичний + масовий підбір	1	10604,9	3 200
	Без обмежень	160 000	47 000
Інтерфейс керівника (замовника)	50	32 450	6 000
	100	48 300	9 600
	500	62 500	12 000
	Без обмежень	90 000	18 000

Джерело: складено автором на основі [39]

## Ключові можливості та переваги HURMA System [39]:

1. HURMA значно скорочує час, витрачений на рутинні адміністративні процеси. За рахунок автоматизації цих завдань система дозволяє зекономити до 43% часу, що звільняє HR-фахівців для більш стратегічних і творчих завдань.

2. Система допомагає зменшити бюджет на рекрутинг на 18% завдяки інтеграціям із популярними платформами для пошуку кандидатів, автоматичному сортуванню резюме та організації процесу відбору кандидатів, що значно підвищує ефективність процесу набору персоналу.

3. Впровадження HURMA дозволяє покращити процеси адаптації нових співробітників, завдяки автоматизації онбордингу. Платформа пропонує оцифровані шаблони для інтеграції новачків у компанію, що допомагає значно прискорити та спростити цей процес. Вона також підтримує постійний моніторинг і збір зворотного зв'язку від співробітників, що дозволяє вчасно реагувати на проблеми та утримувати таланти.

4. HURMA дозволяє встановлювати цілі на рівні компанії, команд та окремих співробітників, що допомагає забезпечити чітку синхронізацію та фокус на найважливіших завданнях.

5. HURMA забезпечує потужні інструменти для збору та аналізу даних про всі HR-процеси. Завдяки детальним звітам і аналітиці, компанія отримує глибоке розуміння ефективності роботи з персоналом, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення в майбутньому.

Метою впровадження HURMA System є не лише зниження фінансових витрат, а й оптимізація HR-процесів, підвищення ефективності роботи з персоналом та полегшення адміністративного навантаження на HR-спеціалістів. Система допомагає автоматизувати рутинні завдання, що дозволяє зосередити увагу на більш важливих аспектах роботи з кадрами, таких як розвиток талановитих співробітників, стратегічне планування та підвищення загальної продуктивності організації.

За допомогою HURMA System ТОВ «Мікрохім» може значно покращити процеси рекрутингу, адаптації нових працівників, управління цілями та ефективністю, що не тільки спрощує повсякденну роботу, але й забезпечує більш швидке і точне прийняття рішень. В результаті, ТОВ «Мікрохім» отримує більш швидкий доступ до потрібних ресурсів, знижує помилки в управлінні персоналом і створює умови для розвитку інноваційного та продуктивного середовища.

Таким чином, впровадження HURMA System є стратегічним кроком, спрямованим на досягнення тривалого успіху та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мікрохім», не обмежуючись лише скороченням витрат, але й фокусуючись на покращенні загальної ефективності бізнес-процесів.

### **3.3. Прогнозування результативності та оцінка ефективності системи залучення та адаптації персоналу ТОВ «Мікрохім».**

Для визначення доцільності удосконалення системи залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім» потрібно провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Реалізація заходів, спрямованих на удосконалення системи залучення та адаптації персоналу, може призвести до значної економії для підприємства. Наприклад, ця економія може бути досягнута шляхом зниження плинності кадрів та збільшення продуктивності. Однією з основних цілей запропонованих заходів є зменшення витрат, пов'язаних з високою плинністю персоналу, яка в 2023 році склала 16,28%, а також підвищення рівня задоволеності персоналу своєю працею. Визначимо економічний ефект від зниження плинності кадрів підприємства (формула 3.1):

$$Smk = Dkmk * H * Sm, \quad (3.1)$$

де  $Smk$  - економічний ефект від зниження плинності кадрів;

$Dkmk$  - коефіцієнт зниження плинності кадрів (ціль запропонованих заходів - знизити плинність персоналу до 10%, тобто зниження повинно скласти 6,28%, відповідно  $R_{из} = 0,0628$ );

$H$  - чисельність персоналу підприємства, осіб;

$Sm$  – витрати на звільнення, пошук, підбір, відбір та навчання нового працівника (в грн на одну людину) складають 3565 грн.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від зниження плинності персоналу на 6,28%:

$$Smk = 0,0628 * 47 * 3565 = 10552,45 \text{ грн.}$$

Таким чином, економічний результат за рахунок зниження плинності кадрів на 6,28% складе 10552,45 грн. Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними для реалізації та підвищать рівень системи залучення та адаптації персоналом ТОВ «Мікрохім».

Ефективні технології системи залучення та адаптації персоналу дозволяють збільшувати продуктивність праці працівників підприємства, тому можна визначити можливий економічний ефект від збільшення продуктивності праці в результаті впровадження запропонованих заходів.

Економічний результат від збільшення продуктивності праці визначається за формулою 3.2 [16, с.16]:

$$E_p = P * D_p * (П_2 - П_1), \quad (3.2)$$

де  $E_p$  - економічний результат у розрахунку за рік;

$P$  - кількість працівників, які підвищили продуктивність праці;

$D_p$  - кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом року;

$П_2$  - продуктивність праці на день після впровадження заходів;

$П_1$  - продуктивність праці на день до впровадження заходів.

Розрахуємо економічний результат збільшення продуктивності праці на 6,28% у результаті проведення заходів щодо вдосконалення системи залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім». Для аналізу використовуються показники, наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Показники для розрахунку економічного результату збільшення продуктивності праці на ТОВ «Мікрохім»

Показник	Значення на 2023 рік
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	47
Кількість відпрацьованого часу, днів	226
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника за 2023 рік, тис.грн.	1,69
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника у разі зростання на 6,28%, тис.грн.	1,80

Джерело: складено автором

Річний економічний ефект від збільшення продуктивності праці працівників на 6,28% на підприємстві ТОВ «Мікрохім» складе:

$$E_p = 47 * 226 * (1,80 - 1,69) = 1168,42 \text{ тис.грн.}$$

Практика показує, що використання більш ефективної системи залучення та адаптації персоналу може істотно підвищити продуктивність праці на

підприємстві. Впровадження заходів щодо вдосконалення системи залучення та адаптації персоналу може мати значний соціальний ефект для ТОВ «Мікрохім» та його працівників:

1. Покращення робочого середовища. Ефективна система адаптації дозволить створити сприятливі умови для роботи, де кожен працівник буде відчувати підтримку та розуміння з боку компанії. Це позитивно позначиться на загальному комфорті та задоволеності персоналу.

2. Збільшення продуктивності. Добре адаптовані працівники більш ефективно виконують свої обов'язки, оскільки вони швидше оволодівають необхідними навичками та адаптуються до робочих процесів.

3. Зниження плинності кадрів. Якщо нові працівники швидко адаптуються та відчуються впевнено у своїй ролі, це може сприяти зменшенню плинності кадрів і, відповідно, зменшенню витрат на найм та навчання нового персоналу.

4. Підвищення рівня задоволеності працівників. Коли працівники відчують, що їхні потреби та очікування враховуються в процесі адаптації, це сприяє збереженню високого рівня мотивації та задоволеності від роботи.

5. Підвищення престижу компанії. Ефективна система залучення та адаптації персоналу створює позитивний імідж компанії як дбайливого та соціально відповідального роботодавця, що може залучати більше талановитих працівників та покращувати стосунки з клієнтами та партнерами.

В цілому, вдосконалення системи залучення та адаптації персоналу сприятиме створенню сприятливого соціального середовища на підприємстві, що призведе до підвищення якості їх життя та досягненню спільних цілей компанії.

## ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження дозволило зробити наступні висновки та пропозиції:

1) впровадження нового персоналу в систему управління підприємством є критично важливим етапом для забезпечення ефективності та стабільності організації. Успішна адаптація нових працівників сприяє зниженню стресу, підвищенню продуктивності, зростанню командної згуртованості та зменшенню плинності кадрів. Вона також дозволяє швидше досягати поставлених цілей, полегшує інтеграцію в корпоративну культуру та сприяє професійному розвитку працівників. Ефективна адаптація включає чітке планування, навчання, підтримку та мотивацію нових співробітників, що в результаті позитивно впливає на результати діяльності компанії. Інвестуючи в процес адаптації, компанії можуть залучати кращих фахівців, покращувати моральний клімат і зміцнювати свою конкурентоспроможність. Тому процес впровадження нового персоналу має бути стратегічно продуманим і організованим, щоб забезпечити максимальний результат для компанії.

2) залучення персоналу - це процес, що включає привертання і відбір найбільш кваліфікованих кандидатів для вакантних позицій в організації. Процес залучення включає аналіз потреб, створення профілю вакансії, розробку стратегії пошуку кандидатів, проведення співбесід та адаптацію нового працівника. Адаптація нових співробітників складається з кількох етапів: підготовчого, активного (з первинною, поглибленою та остаточною адаптацією) та оцінки успішності. Важливо забезпечити підтримку новачків через програми адаптації, які включають різноманітні методи, такі як навчальні модулі, менторство та командні тренінги. Сучасні технології, як-от електронне навчання та віртуальна реальність, також сприяють ефективній інтеграції. Таким чином, інвестиції в процеси залучення та адаптації персоналу підвищують ефективність компанії, знижують плинність кадрів і створюють позитивну робочу атмосферу, що, в кінцевому рахунку, сприяє довгостроковому успіху організації.

3) процес залучення та адаптації персоналу вимагає значних часових і

фінансових ресурсів, тому важливо розробити ефективну систему оцінки, яка дозволить об'єктивно оцінити їхню ефективність та вплив на результати компанії. Оцінка включає різноманітні критерії, такі як задоволеність працівників, швидкість адаптації, плинність кадрів та продуктивність. Хоча існує кілька підходів до оцінки, наразі відсутні стандартизовані методики, що ускладнює аналіз результатів. Використання KPI та воронки рекрутингу може допомогти в оптимізації процесів, підвищуючи їх ефективність. Адаптацію персоналу можна розглядати як процес і результат, з об'єктивними та суб'єктивними показниками успішності, що потребують індивідуального підходу в оцінці для різних категорій працівників.

4) ТОВ «Мікрохім» – українська фармацевтична компанія, що здійснює розробку, дослідження та реалізацію високоякісних лікарських препаратів та впроваджує оригінальні ідеї у фармації. Результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Мікрохім» підтверджують позитивні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зростання чистого прибутку та показників рентабельності у 2023 році свідчать про ефективне управління та успішну реалізацію стратегій, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня прибутковості. Це свідчить про наявність розвиненого раціоналізаторського та творчого потенціалу управлінців підприємства, які успішно використовують доступні ресурси та можливості для досягнення цілей підприємства. Враховуючи воєнний стан, ці позитивні показники свідчать про гнучкість та адаптивність підприємства до змінних умов та здатність до успішного функціонування в таких умовах.

5) загальна чисельність персоналу ТОВ «Мікрохім» знизилася з 48 осіб у 2021 році до 30 у 2022 році, що становить зменшення на 37,5%. Однак у 2023 році чисельність зросла до 47 осіб, що вказує на збільшення на 56,67%. Це може свідчити про спроби компанії відновити штати після зниження в попередньому році.

6) на ТОВ «Мікрохім» відділ управління персоналом відповідає за процеси залучення та адаптації нових співробітників. Залучення персоналу на ТОВ «Мікрохім» охоплює ключові процеси, такі як пошук, відбір та оцінка

кандидатів, що дозволяє знайти найкращих спеціалістів для виконання завдань компанії. Система залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім» демонструє певні позитивні тенденції, зокрема збільшення числа нових працівників та зменшення відтоку персоналу. Проте, існують серйозні проблеми, що потребують уваги. Недоліки в процесах відбору кандидатів, відсутність чітко регламентованого часу для співбесід, а також недостатнє впровадження професійних стандартів знижують ефективність залучення персоналу. Окрім того, система адаптації нових працівників є слабо розвинутою, що негативно впливає на швидкість інтеграції нових співробітників у компанію та на їх задоволеність робочими умовами. Відсутність належного супроводу через наставників та формалізовані програми адаптації також обмежує можливості для ефективної інтеграції в колектив. Зниження продуктивності праці та зменшення чисельності персоналу свідчить про недоліки в організації роботи та ефективності використання трудових ресурсів. Для покращення ситуації підприємству необхідно вдосконалити стратегії залучення персоналу, розробити та впровадити чіткі професійні стандарти для адаптації працівників, а також забезпечити належну підтримку нових співробітників через програму наставництва. Це дозволить зменшити плинність кадрів, покращити робоче середовище і, як наслідок, підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

7) запропоновано заходи щодо удосконалення системи залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім»: формування нової системи залучення кадрів на основі карт компетенцій, розширення джерел залучення кваліфікованих кадрів, розробка нового положення та програми щодо адаптації персоналу, направлення лінійних керівників на навчання методам, прийомам і інструментам адаптації нового працівника, удосконалення матеріального стимулювання працівників, удосконалення моральної стимулювання працівників.

8) для підвищення ефективності залучення та адаптації персоналу на ТОВ «Мікрохім» пропонується впровадження цифрової трансформації системи формування персоналу через використання спеціалізованої інформаційної

платформи «HURMA System». Це дозволить оптимізувати процеси рекрутингу, адаптації та управління персоналом на підприємстві, підвищуючи їхню ефективність, прозорість та зручність.

9) річний економічний ефект від збільшення продуктивності праці працівників на 6,28% на підприємстві ТОВ «Мікрохім» складе 1168,42 тис.грн. В цілому, вдосконалення системи залучення та адаптації персоналу сприятиме створенню сприятливого соціального середовища на підприємстві, що призведе до підвищення якості їх життя та досягненню спільних цілей компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с
3. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.
4. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах, *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063>
5. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL: <http://libfree.com/index.php>
6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
7. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*, № 12 (124), 2023, С.163-167. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>
8. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
9. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 36–41.
10. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.
11. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану”: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

12. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. URL <https://goo.gl/FNNnJR>
13. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *«Молодий вчений»*, №10 (62), 2018. 334-337 с
14. Козак К.Б. Особливості чинників, що впливають на трудову адаптацію персоналу. *Одеська національна академія харчових технологій*, 2020. 380-381 с.
15. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 5. № 3. С. 92–110.
16. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
17. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія «Економіка і управління». 2020. № 4. С. 128–131.
18. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. *Економічні горизонти*, № 2-3(28), 2024. С. 111–118. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861)
19. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1. С. 174–178.
20. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*, № 52. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>
21. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
22. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
23. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020, № 4. С. 128-131.

24. Офіційний сайт ТОВ «Мієрохім» <https://www.microkhim.com.ua>
25. Панченко І. В., Микитюк Ю. М., Кирилюк О. І. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-94>
26. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 69–75.
27. Придятько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. No 1. 410– 419 с
28. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.
29. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 1. № 4. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>
30. Тимошенко, В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. . 2022. . № 1. URL: [https://economicscience.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22.\\_topic\\_Vitaliy-%D0%90.-Tymoshenk-71-78-1.pdf](https://economicscience.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22._topic_Vitaliy-%D0%90.-Tymoshenk-71-78-1.pdf)
31. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. *ligazakon*. 2022. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/212674\\_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn](https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn)
32. Федорчук Т. Ю., Можаровська Т. В. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Психологія». 2023. Вип. 2. С. 65–68.
33. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
34. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л.. Особливості управління

персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, №48, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

35. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 3. С. 38–54.

36. Шаповалова А.А., Булим В.Ю. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення. *Збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції*, 2020. 141-143 с.

37. Richard H. Euro Managers & Martians / H. Richard. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2020. 264 p.

38. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2019. № 2 (25). С. 175-184.

39. Сервіс для онбордінгу. HURMA. URL: <https://hurma.work/capabilities/onboardingsoft/>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Показники для оцінки ефективності залучення персоналу  
підприємства**

Показник	Формула	Коментар до показника
Витрати на залучення як відсоток від витрат на персонал, %	$(\text{Витрати на залучення} / \text{Витрати на персонал}) * 100\%$	Відображує питому вагу витрат на залучення персоналу в загальній структурі витрат на персонал.
Витрати на залучення, як відсоток від ФОП	$(\text{Витрати на залучення} / \text{ФОП}) * 100\%$	Характеризує увагу, яка приділяється в організації функції залучення
Витрати на залучення одного співробітника, грн.	Витрати на залучення / Середньооблікова чисельність	Відображує середній розмір витрат на залучення одного співробітника
Середні витрати на заповнення однієї вакансії, грн.	Витрати на залучення / Кількість закритих вакансій	Дозволяє підприємству оцінити вартість заповнення вакансій різних категорій. У сукупності із значенням плинності та планом щодо зміни чисельності дозволяє підприємству спрогнозувати витрати на залучення
Відсоток співробітників, які отримали підвищення, %	$(\text{Кількість працівників, які отримали підвищення впродовж року} / \text{Середньооблікова чисельність}) * 100\%$	Відображує швидкість просування співробітників підприємства. Високе значення показника говорить про широкі можливості у рамках підприємства, а також про ефективність використання внутрішніх ресурсів при підборі
Плинність кадрів	Кількість звільнених через плинність кадрів / Середньооблікова чисельність персоналу за звітний період	Дозволяє оцінити ефективність витрат на підбір та навчання, планувати заходи щодо коригування становища персоналу на підприємстві
Якість закриття вакансій, %	$(\text{Кількість кандидатів, які пройшли випробуваний термін} / \text{Кількість прийнятих співробітників}) * 100\%$	Показує якість закриття вакансії з урахуванням ефективності навчання кандидатів на випробуваному терміні
Вартість вакансії	Загальна сума витрат на всіх прийнятих співробітників за звітний період ÷ Кількість прийнятих на роботу за звітний період, чол.	Дозволяє оцінити окупність витрат у процесі підбору персоналу. Визначається через прямі витрати на підбір (зовнішня реклама, оплата послуг агентств) або сукупність прямих і непрямих витрат (вартість робочого часу співробітників, які задіяні у підборі, величина втрат через відсутність співробітника на робочому місці)
Укомплектованість кадрами, %	$(\text{Потреба у персоналі} / \text{Середньооблікова чисельність за звітний період}) * 100\%$	Дозволяє оцінити якість роботи відділу з підбору персоналу
Відсоток співробітників, які витримали випробуваний термін, %	$(\text{Кількість нових співробітників, які пройшли випробуваний термін} / \text{Кількість нових працівників, яких прийнято упродовж попереднього кварталу}) * 100\%$	Характеризує якість закриття вакансії та відповідність кандидата профілю роботи. Дозволяє оцінити якість підбору персоналу упродовж аналізованого періоду за певний проміжок часу
Ефективність джерел залучення кандидатів, %	$(\text{Кількість кандидатів, які запрошені на навчання з одного джерела (внутрішнього, зовнішнього)} / \text{Кількість кандидатів, яких прийнято на навчання з усіх джерел за звітний період}) * 100\%$	Відображує ефективність проведення рекламної кампанії

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 13, 17, 19, 24]

## Додаток Б

## Фінансова звітність підприємства за 2021-2023 рр.

### Фінансова звітність підприємства за 2023 р.

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	39.20	32.80
первісна вартість	1011	834.30	845.00
знос	1012	795.10	812.20
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	39.20	32.80
II. Оборотні активи Запаси	1100	86.20	280.80
Поточна дебіторська заборгованість	1155	523.50	561.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	10.90	30.20
Інші оборотні активи	1190	8.00	8.50
Усього за розділом II	1195	628.60	881.00
Баланс	1300	667.80	913.80

#### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 288.60	-3 337.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-2 288.60	-2 337.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	122.00	268.50
розрахунками з бюджетом	1620	12.30	46.20
розрахунками зі страхування	1625	5.80	7.70
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	42.60
Інші поточні зобов'язання	1690	2 816.30	2 886.60
Усього за розділом III	1695	2 956.40	3 251.60
Баланс	1900	667.80	913.80

#### Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 610.00	1 542.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	791.00	555.10
Інші доходи	2160		10.00
Інші витрати	2165	1 868.50	860.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2 610.00	1 552.10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	2 659.50	1 415.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-49.50	136.60
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-49.50	136.60

### Фінансова звітність підприємства за 2022 р

#### Актив

Назва рядка	Код	На початок	На кінець
-------------	-----	------------	-----------

	рядка	звітнього року, тис. грн	звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	95.60	39.20
первісна вартість	1011	834.30	834.30
знос	1012	738.70	795.10
Усього за розділом I	1095	95.60	39.20
II. Оборотні активи Запаси	1100	92.40	86.20
Поточна дебіторська заборгованість	1155	168.20	523.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	69.20	10.90
Інші оборотні активи	1190	4.40	8.00
Усього за розділом II	1195	334.20	628.60
Баланс	1300	429.80	667.80

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 363.30	-3 288.60
Усього за розділом I	1495	-2 363.30	-2 288.60
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	133.10	122.00
розрахунками з бюджетом	1620	16.00	12.30
розрахунками зі страхування	1625	4.80	5.80
розрахунками з оплати праці	1630	28.50	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 610.70	2 816.30
Усього за розділом III	1695	2 793.10	2 956.40
Баланс	1900	429.80	667.80

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 542.10	3 035.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	555.10	923.20
Інші доходи	2160	10.00	
Інші витрати	2165	860.40	3 144.00
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 552.10	3 035.70
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 415.50	4 067.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	136.60	-1 031.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	136.60	-1 031.50

## Пропоновані карти компетенцій для ТОВ «Мікрохім» для деяких посад

### Картка компетенцій для посади: Менеджер з продажу фармацевтичних продуктів

Компетенція	Опис	Ключові вимоги
Комунікативні навички	Вміння ефективно спілкуватися з клієнтами, вести переговори, презентувати продукт.	Вільне володіння усною та письмовою мовою, вміння слухати і розуміти потреби клієнтів.
Знання фармацевтичного ринку	Розуміння структури ринку фармацевтичних товарів, конкурентів, трендів.	Знання законодавчих вимог і регуляцій в галузі фармацевтики, аналітичне мислення для прогнозування змін на ринку.
Організаційні навички	Вміння організувати процеси продажу, взаємодіяти з клієнтами та забезпечувати виконання планів.	Вміння планувати свою діяльність, управляти часом і ресурсами для досягнення результатів.
Знання продуктів і послуг	Знання фармацевтичних продуктів, їх характеристик, переваг і специфікацій.	Вміння ефективно презентувати продукти, відповісти на питання клієнтів.
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на довгострокову співпрацю з клієнтами, забезпечення їхнього задоволення від співпраці.	Вміння знаходити індивідуальний підхід до кожного клієнта, відстежувати їх потреби та задоволення.
Досвід та кваліфікація	Вища освіта, досвід роботи у продажу.	Вища освіта (фармацевтична, медична або економічна). Досвід роботи в продажах (бажано у фармацевтичній галузі) від 2 років.

### Картка компетенцій для посади: Фармацевт

Компетенція	Опис	Ключові вимоги
Технічні навички	Знання технології виготовлення лікарських засобів та фармацевтичних препаратів.	Вміння працювати з обладнанням, знання принципів виготовлення лікарських засобів відповідно до вимог GMP.
Аналітичне мислення	Вміння аналізувати склад ліків, оцінювати їх ефективність, виявляти дефекти в продукції.	Здатність проводити аналіз компонентів препаратів, перевіряти їх відповідність стандартам якості.
Знання законодавства	Знання регулюючих актів і стандартів якості в фармацевтичній діяльності.	Вміння застосовувати норми та вимоги для забезпечення безпеки та ефективності продуктів.
Командна робота	Вміння працювати в команді, взаємодіяти з іншими підрозділами,	Вміння співпрацювати з колегами для досягнення

	забезпечувати ефективну співпрацю з відділом виробництва та іншими спеціалістами.	загальних цілей.
Висока відповідальність	Вміння дотримуватись стандартів якості та забезпечувати безпеку лікарських засобів.	Вміння контролювати весь процес виробництва та зберігання лікарських засобів, вчасно реагувати на помилки.
Досвід кваліфікація та	Вища фармацевтична освіта, ліцензія фармацевта.	Ліцензія фармацевта, досвід роботи у фармацевтичній галузі не менше 1 року.

### Картка компетенцій для посади: Спеціаліст з управління якістю (QA)

Компетенція	Опис	Ключові вимоги
Знання стандартів якості	Знання міжнародних стандартів якості (GMP, ISO 9001) та нормативних актів у фармацевтичній галузі.	Вміння застосовувати стандарти якості та безпеки у виробничому процесі, знання вимог GMP.
Аналіз та аудит	Вміння проводити внутрішні аудити, перевіряти відповідність процесів вимогам стандартів якості.	Здатність проводити аналіз якості продукції та процесів, виявляти недоліки, пропонувати покращення.
Комунікаційні навички	Вміння ефективно комунікувати з різними підрозділами, забезпечуючи дотримання стандартів якості.	Вміння чітко та ефективно передавати інформацію, організувати навчання та консультації з питань якості.
Аналітичні здібності	Вміння працювати з даними, виявляти тенденції та визначати причини виникнення дефектів.	Критичне мислення для прийняття рішень щодо покращення якості, здатність знаходити рішення у складних ситуаціях.
Управлінські навички	Вміння управляти проектами з покращення якості продукції, розробляти політики та процедури.	Досвід управління процесами і проектами, спрямованими на підвищення якості.
Досвід та кваліфікація	Вища освіта, досвід роботи в управлінні якістю.	Вища освіта в галузі фармацевтики або суміжних спеціальностей, досвід роботи не менше 2 років у сфері управління якістю.

### Картка компетенцій для посади: Оператор виробничої лінії

Компетенція	Опис	Ключові вимоги
Технічні навички	Вміння працювати з виробничими та упаковочними машинами, знання принципів їх роботи та технічного обслуговування.	Вміння налаштовувати та обслуговувати виробниче обладнання.
Увага до деталей	Вміння контролювати процеси виробництва, уважність до технологічних процесів і якості продукції.	Здатність зосереджуватися на дрібних деталях, забезпечення точності виконання технологічних операцій.
Дотримання стандартів	Виконання стандартів якості, вимог GMP, безпеки на виробництві.	Вміння дотримуватися технологічних карт, стандартів і процедур, забезпечення відповідності вимогам до кінцевого продукту.
Фізична витривалість	Готовність працювати в умовах високих навантажень, здатність працювати на тривалих змінах.	Витривалість до фізичних навантажень, здатність до роботи в режимі змінності.
Командна робота	Вміння працювати в команді, ефективно взаємодіяти з іншими співробітниками виробництва.	Вміння працювати в команді, допомагати колегам, співпрацювати з іншими підрозділами для досягнення

		загальних цілей.
Досвід та кваліфікація	Технічна освіта, досвід роботи на виробництві.	Середня або вища технічна освіта, досвід роботи на виробництві (бажано у фармацевтичній галузі).