

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШЕВЧУК ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Додон О.Д., ст. викладач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н.

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національного шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2025

АНОТАЦІЯ

Шевчук Т.В. Удосконалення системи підбору та адаптації персоналу. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретико-організаційну сутність підбору та адаптації персоналу, розкрито зміст ключових понять, охарактеризовано основні етапи процесу підбору кадрів і форми адаптації працівників, а також проаналізовано сучасні методи, процедури та технології, що застосовуються в кадровому менеджменті.

В аналітичній частині роботи досліджено організаційно-економічну діяльність АТ «Вінницяобленерго», проаналізовано кадровий потенціал підприємства та особливості функціонування системи підбору і адаптації персоналу на підприємстві.

У третьому розділі роботи розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи підбору та адаптації персоналу на підприємстві. Запропоновано заходи для посилення бренду роботодавця, що сприятимуть підвищенню привабливості компанії для потенційних працівників та ефективнішій інтеграції нових кадрів у робоче середовище.

Ключові слова: управління персоналом, підбір персоналу, адаптація працівників, менеджмент, персонал.

54 с., 8 табл., 10 рис., 37 джерел.

ABSTRACT

Shevchuk Tetiana. Improvement of the personnel selection and adaptation system. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The work explores the theoretical and organizational essence of personnel selection and adaptation, reveals the content of key concepts, characterizes the main stages of the personnel selection process and forms of employee adaptation, and

analyzes modern methods, procedures and technologies used in personnel management.

The analytical part of the work explores the organizational and economic activities of Vinnytsiaoblenergo JSC, analyzes the personnel potential of the enterprise and the features of the functioning of the personnel selection and adaptation system at the enterprise.

The third section of the work develops practical recommendations for improving the personnel selection and adaptation system at the enterprise. Measures are proposed to strengthen the employer brand, which will contribute to increasing the attractiveness of the company for potential employees and more effective integration of new personnel into the working environment.

Keywords: personnel management, personnel selection, employee adaptation, management, personnel.

54 p., 8 tabl., 10 fig., bibliography: 37 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА СУТНІСТЬ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1 Сутність понять «підбір персоналу» та «адаптація персоналу» в теорії кадрового менеджменту.....	7
1.2 Етапи підбору персоналу та форми адаптації працівників.....	12
1.3 Методи, процедури, технології підбору персоналу та адаптації працівників.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО».....	24
2.1 Характеристика основних показників організаційно-економічної діяльності підприємства.....	24
2.2 Дослідження кадрового потенціалу АТ «Вінницяобленерго».....	29
2.3 Аналіз системи підбору та адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго».....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО».....	39
3.1 Організаційно-практичні пропозиції щодо удосконалення системи підбору та адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго».....	39
3.2 Посилення бренду роботодавця як напрям удосконалення системи підбору та адаптації працівників.....	47
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	55
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність обраної в роботі теми дослідження обумовлена стрімкими змінами на ринку праці, зростанням вимог до професійних та особистісних якостей працівників, а також необхідністю швидкого реагування компаній на виклики сучасного бізнес-середовища. У сучасних умовах ефективне управління персоналом є критичним чинником конкурентоспроможності організацій, а саме процеси підбору та адаптації відіграють ключову роль у забезпеченні якісного кадрового складу. Традиційні підходи до цих процесів часто не враховують специфіку підприємства, особливості корпоративної культури та індивідуальні потреби нових працівників, що призводить до зниження мотивації, високої плинності кадрів, втрати часу та ресурсів. Удосконалення системи підбору та адаптації персоналу дозволяє підвищити рівень залученості співробітників, скоротити період їхнього входження в робоче середовище, знизити витрати на навчання та підвищити загальну ефективність роботи. Враховуючи вищезазначене, обрана тема є надзвичайно актуальним напрямом наукових досліджень та має практичну значущість для підприємств, які прагнуть до сталого розвитку, інноваційності та підвищення конкурентних переваг.

Теоретичні аспекти підбору та адаптації персоналу були розглянуті в працях багатьох вчених, які досліджували основні принципи, підходи та інструменти ефективного управління кадровим потенціалом. У науковій літературі сформовано чимало концепцій щодо організації процесів відбору, оцінки кандидатів, а також інтеграції нових працівників у колектив і виробниче середовище. Водночас, динамічні зміни в умовах господарювання, розвиток цифрових технологій висувають нові вимоги до побудови систем підбору та адаптації персоналу. Саме тому подальше вивчення цих питань є надзвичайно важливим з огляду на необхідність пошуку сучасних, гнучких і ефективних методів, які б відповідали актуальним викликам ринку праці та сприяли підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження наукових та організаційно-практичних підходів до удосконалення системи підбору та адаптації персоналу.

Для реалізації поставленої в роботі мети сформульовані наступні **завдання** дослідження:

дослідити теоретичну сутність понять «підбір персоналу» та «адаптація персоналу» в системі кадрового менеджменту;

визначити основні етапи підбору персоналу та форми адаптації працівників;

дослідити методи, процедури, технології підбору персоналу та адаптації працівників;

проаналізувати діяльність конкретного підприємства та дослідити його кадровий потенціал;

дослідити систему підбору та адаптації персоналу на прикладі АТ «Вінницяобленерго»;

розробити організаційно-практичні пропозиції щодо удосконалення системи підбору та адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго»;

сформулювати рекомендації щодо посилення бренду роботодавця у контексті удосконалення системи підбору та адаптації працівників.

Об'єктом дослідження є система підбору та адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго».

Предметом дослідження в роботі виступають методи, принципи, підходи, що використовуються в практиці АТ «Вінницяобленерго» для організації та управління процесами підбору та адаптації працівників.

Теоретико-практичне значення отриманих результатів полягає у розробці організаційно-практичних пропозицій щодо удосконалення системи підбору та адаптації працівників.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних посилань. Загальний обсяг роботи без додатків становить 58 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА СУТНІСТЬ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність понять «підбір персоналу» та «адаптація персоналу» в теорії кадрового менеджменту

Актуальність наряду досліджень, пов'язаного з підбором та адаптацією персоналу, зумовлена стрімкими змінами на ринку праці, зростаючою конкуренцією між підприємствами за талановитих працівників і необхідністю швидкої інтеграції нових співробітників у виробниче середовище.

У сучасних умовах ефективний підбір кадрів є не лише питанням укомплектування штатного розпису, а й стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності організації, адже від якості персоналу безпосередньо залежить продуктивність, інноваційність і адаптивність компанії.

Водночас адаптація нових працівників сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню їх лояльності, мотивації та швидкому залученню до корпоративної культури. Усе це актуалізує потребу у науковому та практичному осмисленні механізмів, інструментів і моделей, що дозволяють підвищити ефективність процесів рекрутингу й адаптації, з урахуванням галузевої специфіки, цифровізації HR-процесів та сучасних соціально-економічних викликів.

Підбір та адаптація є тісно пов'язаними між собою процесами та важливими функціями кадрового менеджменту організації, які постійно ви предметом досліджень науковців та практиків у сфері управління людськими ресурсами. Розглянемо теоретико-організаційну сутність цих категорій кадрового менеджменту.

В менеджменті персоналу існує кілька основних теоретичних підходів до визначення сутності поняття «підбір персоналу», кожен з яких акцентує

увагу на різних аспектах цього процесу. Як правило науковці виділяють процесуальний, системний, маркетинговий, поведінковий та ресурсний підходи до визначення цього поняття [10-12; 28].

Процесуальний підхід розглядає підбір персоналу як послідовність етапів або дій - від виявлення потреби у працівниках до ухвалення рішення про прийняття кандидата на роботу. У цьому контексті підбір виступає як логічно структурований управлінський процес, спрямований на забезпечення організації необхідними людськими ресурсами.

Системний підхід трактує підбір персоналу як складову частину загальної системи управління персоналом, яка тісно пов'язана з іншими HR-процесами - плануванням, адаптацією, оцінкою, розвитком та мотивацією працівників. У цьому підході особлива увага приділяється узгодженості між цілями організації та критеріями відбору кандидатів.

Маркетинговий підхід акцентує увагу на активному просуванні організації як привабливого роботодавця та орієнтації на потреби потенційних кандидатів. Підбір у цьому випадку розглядається як форма «ринкової взаємодії» між роботодавцем і працівником, де важливу роль відіграють бренд роботодавця, імідж компанії та канали комунікації.

Поведінковий підхід фокусується на вивченні особистісних характеристик, мотивації, поведінкових установок кандидатів та їх відповідності організаційній культурі. За цим підходом підбір персоналу сприймається як процес знаходження гармонійної взаємодії між індивідом і колективом.

Ресурсний (або економічний) підхід розглядає підбір персоналу як інвестицію в людський капітал. У цьому випадку увага приділяється ефективності витрат на пошук і відбір кандидатів, а також оцінці потенційної продуктивності та результативності майбутнього працівника.

Кожен з цих підходів дозволяє по-різному інтерпретувати суть підбору персоналу і формує відповідні методики та стратегії управління цим процесом.

З організаційної точки зору підбір персоналу зазвичай представляє собою цілеспрямований процес виявлення, оцінки та відбору кандидатів, які найбільшою мірою відповідають вимогам конкретної посади, цілям організації та її корпоративній культурі, з метою ефективного забезпечення підприємства людськими ресурсами та підвищення загальної результативності діяльності.

Головна мета підбору персоналу полягає в забезпеченні організації кваліфікованими, компетентними та мотивованими працівниками, які здатні ефективно виконувати покладені на них функції та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Об'єктом підбору персоналу виступають кандидати на вакантні посади - потенційні працівники, які розглядаються з точки зору їх відповідності вимогам роботодавця.

Суб'єктами цього процесу є керівники організацій, фахівці з управління персоналом (HR-менеджери, рекрутери), кадрові агентства, а також інші учасники, які беруть участь у прийнятті рішень щодо найму - зокрема керівники структурних підрозділів, у які здійснюється підбір працівників.

На сучасному етапі розвитку HR-менеджменту, підбір персоналу все частіше асоціюється з більш широким поняттям «маркетинг персоналу», по суті це близькі за значенням терміни, але вони дещо різняться.

В науковій літературі маркетинг персоналу найчастіше визначається як система заходів і стратегій, спрямованих на формування позитивного іміджу роботодавця, підвищення привабливості компанії на ринку праці та залучення потенційних кандидатів шляхом активного просування корпоративних цінностей, умов праці та можливостей розвитку для працівників [28]. Він поєднує інструменти класичного маркетингу та HR-менеджменту з метою створення стійкого інтересу до компанії як до бажаного місця роботи серед цільової аудиторії. Основні відмінності між цими двома поняттями представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінності між поняттями «маркетинг персоналу» та «підбір персоналу»

Критерій	Маркетинг персоналу	Підбір персоналу
Цілі	Формування позитивного іміджу роботодавця, залучення уваги потенційних кандидатів, створення довгострокового «кадрового резерву»	Забезпечення організації конкретними працівниками, які відповідають вимогам вакансій
Завдання	Створення бренду роботодавця Просування цінностей компанії Побудова комунікації з цільовою аудиторією на ринку праці	Пошук кандидатів Оцінка та відбір найвідповідніших Проведення співбесід, тестувань тощо
Методи	PR-кампанії Реклама вакансій у соціальних мережах Участь у ярмарках вакансій Побудова партнерства з навчальними закладами	Рекрутинг Інтерв'ювання Тестування Аналіз резюме Assessment Centers

Як бачимо з інформації, що наведена в таблиці 1.1, маркетинг персоналу більш сфокусований на зовнішнє середовище організації та її імідж, у той час як підбір персоналу – це в першу чергу технології та процедури, які використовуються конкретно компанією для пошуку кадрів.

Послідовним продовженням процесу підбору персоналу є його подальша адаптація до умов праці та особливостей трудових відносин в колективі, отже розглянемо сутність цієї теоретичної категорії.

Адаптація в широкому сенсі – це процес пристосування індивіда, групи або системи до нових умов зовнішнього або внутрішнього середовища з метою забезпечення ефективного функціонування, збереження стабільності та розвитку [28]. Вона може охоплювати фізіологічні, психологічні, соціальні, організаційні та інші аспекти, залежно від контексту. У загальному розумінні адаптація забезпечує гармонійне включення суб'єкта в нову реальність, зміну поведінки, структур чи процесів відповідно до нових вимог, викликів або середовища.

У більш вузькому розумінні, що відповідає тематиці бакалаврської роботи, адаптація персоналу в організації – це цілеспрямований процес поступового ознайомлення та включення нового працівника в професійне, соціальне й організаційне середовище підприємства з метою швидкого досягнення ним необхідного рівня ефективності, комфорту та залученості. Вона передбачає засвоєння норм і цінностей корпоративної культури, освоєння посадових обов'язків, налагодження взаємодії з колегами та керівництвом, а також зменшення стресу, пов'язаного зі зміною робочого середовища [28].

Головна мета адаптації персоналу полягає в тому, щоб забезпечити швидке, комфортне й ефективне включення нового працівника в трудовий колектив та виробничий процес, що сприяє підвищенню його продуктивності, задоволеності роботою і лояльності до організації.

Об'єктом процесу адаптації виступає новоприйнятий працівник, який потребує допомоги у засвоєнні посадових обов'язків, розумінні корпоративної культури та встановленні соціальних зв'язків у колективі.

Суб'єктами адаптації є служба управління персоналом (HR-фахівці), безпосередній керівник, наставник (якщо призначено), члени трудового колективу та інші учасники організаційного середовища, які здійснюють підтримку, контроль і супровід адаптаційного процесу.

Для менеджменту компанії, очікуваним результатом якісно проведеної адаптації працівника є його успішне включення в професійне та соціальне середовище організації, що проявляється у швидкому освоєнні посадових обов'язків, досягненні запланованого рівня продуктивності, формуванні позитивного ставлення до компанії, зниженні рівня стресу, підвищенні мотивації та лояльності. Такий працівник краще розуміє цілі організації, ефективно взаємодіє з колегами, дотримується норм корпоративної культури і демонструє готовність до довготривалої співпраці, що в кінцевому підсумку сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

1.2 Етапи підбору персоналу та форми адаптації працівників

Для забезпечення ефективного функціонування організації підбір персоналу має здійснюватися не хаотично, а як чітко структурований процес, що враховує як потреби роботодавця, так і потенціал кандидатів. Розуміння логіки та послідовності дій у межах цього процесу дозволяє оптимізувати кадрову роботу, зменшити ризики помилкових рішень і досягти якісного укомплектування штатного розпису.

У цьому контексті доцільним є детальний розгляд основних етапів підбору персоналу, їх змістового наповнення та ролі в загальній системі управління людськими ресурсами.

На рисунку 1.1 представлені основні етапи процесу підбору персоналу в сучасній організації [12; 28].



Рисунок 1.1 – Основні етапи процесу підбору персоналу

Розглянемо сутність представлених на рисунку етапів підбору персоналу більш детально.

1. Визначення потреби в персоналі. Цей етап є відправною точкою всього процесу підбору і передбачає ретельний аналіз кадрової ситуації в організації. Його мета - з'ясувати, чи справді існує потреба у новому працівникові, та яку саме функцію він має виконувати. Визначення потреби може виникати внаслідок розширення діяльності компанії, відкриття нових напрямів, звільнення попереднього працівника або зростання обсягів робіт. На цьому етапі аналізується структура підрозділу, оцінюється рівень навантаження, визначається, чи можливо розподілити обов'язки між чинними співробітниками, чи потрібно створювати нову посаду. Важливо також враховувати стратегічні цілі компанії, щоб новий працівник сприяв їх досягненню, а не лише закривав поточні задачі.

2. Формування профілю вакансії. Після підтвердження потреби у персоналі формується детальний профіль вакансії, який є своєрідною «картою» ідеального кандидата. Цей профіль містить опис основних функціональних обов'язків, вимог до освіти, досвіду, професійних навичок, рівня володіння мовами, цифрових чи технічних компетенцій, а також особистісних характеристик, які сприятимуть успішному виконанню роботи. Окрім того, визначаються умови праці, рівень відповідальності, режим роботи, рівень заробітної плати та можливості кар'єрного зростання. Чітко сформульований профіль дозволяє HR-фахівцям ефективно орієнтуватися в пошуку кандидатів, уникати суб'єктивізму під час відбору та комунікувати очікування як усередині компанії, так і зовні, через оголошення про вакансію.

3. Пошук кандидатів. Після формування профілю вакансії розпочинається активна фаза пошуку кандидатів, метою якої є залучення якомога більшої кількості потенційно придатних претендентів. На цьому етапі використовуються як внутрішні джерела (власний кадровий резерв, внутрішнє переміщення, рекомендації співробітників), так і зовнішні (розміщення вакансій на спеціалізованих сайтах з працевлаштування, соціальні мережі,

професійні спільноти, ярмарки вакансій, співпраця з університетами, рекрутинговими агенціями тощо). Успішний пошук передбачає правильно сформульоване та привабливе оголошення про вакансію, що чітко відображає вимоги до кандидата, переваги роботи в компанії та умови праці. На цьому етапі важливо не лише охопити якомога ширшу аудиторію, а й зробити пропозицію привабливою для потрібної цільової групи фахівців.

4. Попередній відбір кандидатів. Цей етап передбачає первинне оцінювання отриманих відгуків і заявок з метою відсіяти кандидатів, які явно не відповідають базовим вимогам вакансії. Основними інструментами попереднього відбору є аналіз резюме, мотиваційних листів, портфоліо, а також, за потреби, попередній телефонний або онлайн-скринінг. На цьому етапі оцінюється освіта, професійний досвід, ключові навички, відповідність очікуваного рівня заробітної плати, а також загальна логіка кар'єрного шляху претендента. Попередній відбір дозволяє значно скоротити кількість кандидатів до тих, з ким доцільно проводити глибші форми оцінювання - такі як співбесіди, тестування чи центри оцінювання. Це економить ресурси компанії та зосереджує увагу на найперспективніших кандидатах.

5. Проведення співбесіди та оцінювання кандидатів. Цей етап є одним із ключових у процесі підбору, оскільки саме під час співбесіди роботодавець має змогу безпосередньо оцінити кандидата не лише за формальними критеріями, а й за м'якими навичками, мотивацією, особистісними якостями та здатністю інтегруватися в команду. Співбесіди можуть бути індивідуальними або груповими, очними чи дистанційними, структурованими або вільного формату. Для глибшої оцінки можуть застосовуватись додаткові методи - професійні тести, психологічне анкетування, кейс-завдання, ситуаційні ігри. Метою цього етапу є виявлення не лише технічної відповідності кандидата, але й його потенціалу, гнучкості, комунікабельності, лідерських якостей, здатності до навчання й адаптації.

6. Прийняття рішення про найм. Після завершення оцінювання всіх відібраних кандидатів настає етап прийняття остаточного рішення. Тут HR-

фахівці спільно з керівником підрозділу аналізують результати співбесід та тестів, порівнюють кандидатів між собою та визначають найвідповіднішого претендента. При ухваленні рішення враховуються як професійні якості, так і відповідність корпоративній культурі, перспективність, мотивація та готовність до співпраці на довгостроковій основі. Іноді може бути прийнято рішення відхилити всіх кандидатів і розпочати пошук заново. У разі позитивного рішення обраний кандидат отримує офіційну пропозицію щодо працевлаштування (job offer), яка може містити умови оплати праці, графік роботи, бонуси та інші важливі аспекти.

7. Оформлення та укладання трудового договору. На цьому етапі відбувається юридичне оформлення трудових відносин між працівником та роботодавцем відповідно до чинного законодавства. Це включає підготовку та підписання трудового договору (або контракту), ознайомлення з посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, політикою безпеки, охороною праці тощо. HR-служба збирає необхідні документи (паспорт, ідентифікаційний код, дипломи, медичні довідки тощо) та формує особову справу працівника. Також працівника можуть офіційно представити колективу та провести інструктаж перед початком роботи. Успішне оформлення - це завершення формальної частини процесу підбору і водночас підготовка до подальшого етапу - адаптації працівника в організації.

Восьмим та заключним етапом підбору персоналу є адаптація нового співробітника – це важлива стадія, яка є індикатором ефективності проведеного рекрутингу. Після успішного завершення процесу підбору персоналу ключовим завданням організації стає забезпечення ефективної адаптації нових працівників, що дозволяє їм швидко інтегруватися в колектив, засвоїти вимоги посади та норми корпоративної культури.

Оскільки адаптація є багатогранним процесом, який охоплює як професійні, так і соціально-психологічні аспекти, важливо розглянути її основні форми, що застосовуються в сучасній практиці управління персоналом (див. таблицю 1.2) [28].

Таблиця 1.2 – Основні форми адаптації персоналу

Форма	Опис	Мета / Завдання
Професійна адаптація	Процес ознайомлення працівника з посадовими обов'язками, технологіями роботи, інструментами та стандартами, що використовуються в організації	Забезпечити ефективне виконання трудових функцій та досягнення очікуваних результатів діяльності
Організаційна адаптація	Ознайомлення з організаційною структурою, правилами внутрішнього розпорядку, корпоративними процедурами та адміністративними регламентами	Сприяти орієнтації в системі управління, швидкому включенню в робочі процеси та дотриманню норм компанії
Соціальна адаптація	Встановлення взаємин з колективом, налагодження комунікацій з керівництвом і колегами, інтеграція в неформальне середовище	Забезпечити комфортне перебування в колективі, зниження стресу та розвиток командної взаємодії
Психологічна адаптація	Пристосування до нового емоційного клімату, робочого ритму, очікувань з боку керівництва та колег, подолання внутрішнього напруження	Стабілізувати емоційний стан працівника, підвищити мотивацію та впевненість у власних силах.
Фінансова адаптація	Звикання до нової системи оплати праці, бонусів, премій та соціального пакету, що діє в компанії	Сприяти розумінню матеріальної винагороди та задоволенню фінансових очікувань
Первинна адаптація	Процес пристосування нового працівника до умов праці, посадових обов'язків, корпоративної культури та соціального середовища в організації	Забезпечити швидке та ефективне включення новачка в робоче середовище, мінімізувати помилки та стрес
Вторинна адаптація	Повторне пристосування працівника до нових умов у межах тієї ж організації - при зміні посади, підрозділу, умов праці або при реорганізації	Забезпечити ефективне функціонування працівника в оновленому середовищі, збереження мотивації та продуктивності

Отже, форми адаптації персоналу відіграють ключову роль у процесі включення працівника в нове професійне середовище, і вибір конкретних форм та інтенсивність їх застосування залежать від низки чинників: рівня кваліфікації працівника, складності виконуваних обов'язків, специфіки організаційної культури, типу посади (керівна чи виконавча), а також від масштабу змін, що відбуваються в самій організації.

Застосування професійної, соціальної, організаційної, психологічної, фінансової, первинної та вторинної адаптації в комплексі дозволяє значно скоротити період входження працівника в колектив, зменшити ризик звільнень у перші місяці роботи, підвищити мотивацію, залученість та продуктивність.

Для організації ефективна адаптація - це спосіб оптимізації витрат на найм, збереження кадрового потенціалу та формування позитивного іміджу роботодавця. Таким чином, правильно організована система адаптації є стратегічним інструментом у сфері управління персоналом, який сприяє стабільності та розвитку як окремих працівників, так і всієї компанії в цілому.

1.3 Методи, процедури, технології підбору персоналу та адаптації працівників

З огляду на важливість якісного підбору персоналу та ефективної адаптації нових працівників для стабільного функціонування та розвитку організації, доцільним є подальший аналіз практичних аспектів цих процесів. У сучасній системі управління персоналом значну увагу приділяють методам, процедурам та технологіям, які застосовуються для забезпечення відповідності кандидатів вимогам посади, а також для сприяння їхньому успішному включенню в організаційне середовище.

Розгляд зазначених елементів дозволить глибше зрозуміти, як саме реалізуються на практиці механізми кадрової роботи та які інструменти сприяють досягненню високих результатів у підборі та адаптації персоналу.

Досліджуючи технології та процедури підбору персоналу, слід зазначити, що вони багато в чому залежать від типу кадрової політики, яку для себе обрала компанія. Специфіка кадрової політики впливає як на джерела пошуку необхідної робочої сили так і на комбінацію технологій рекрутингу що використовуються при підборі кандидатів на посади.

На рисунку 1.2 представлені основні джерела пошуку робочої сили для закриття кадрової потреби організації.

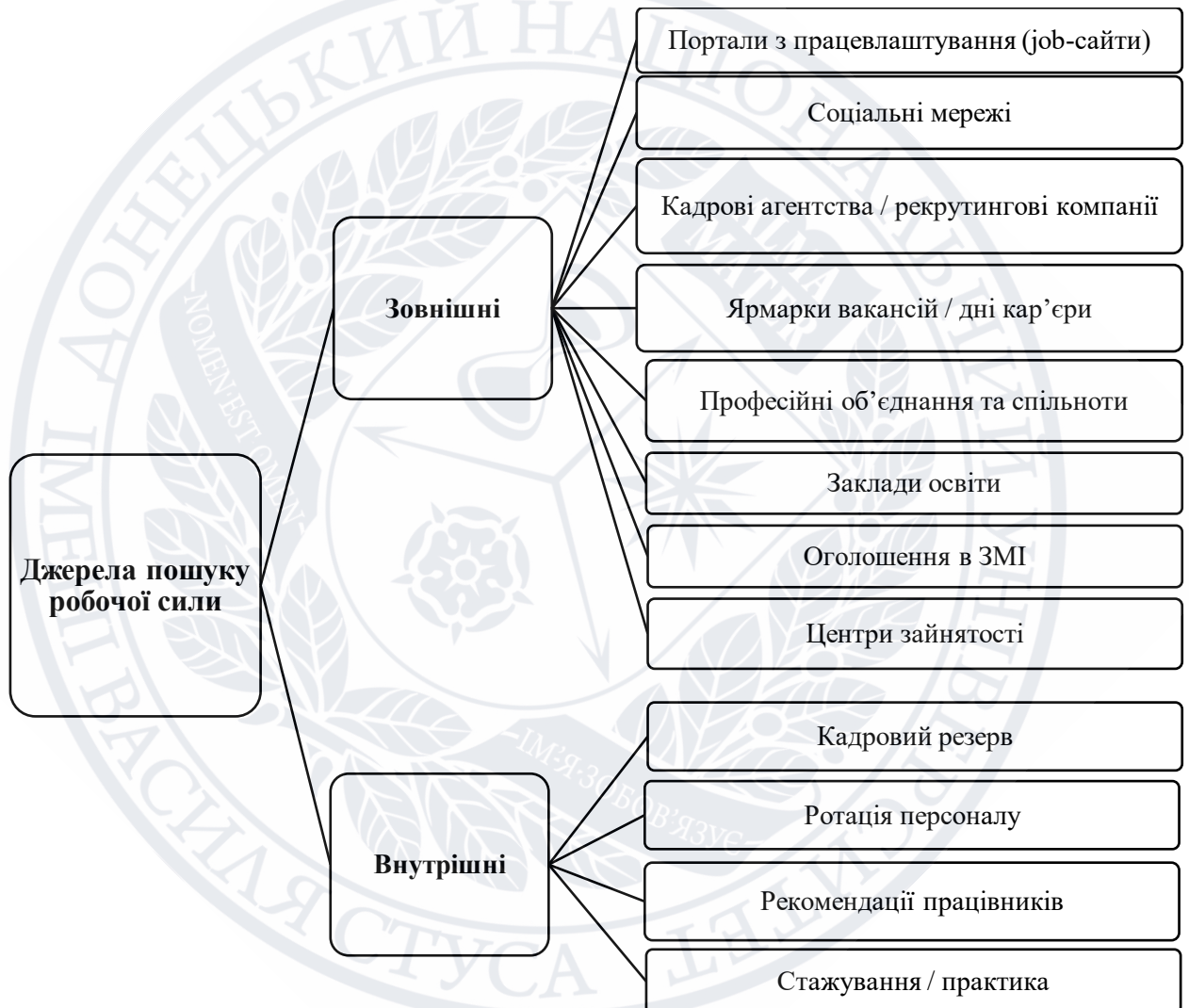


Рисунок 1.2 - Джерела пошуку робочої сили для закриття кадрових потреб організації

Вибір джерела залежить від типу вакансії, рівня складності посади, терміновості закриття потреби та ресурсів, якими володіє компанія. Успішна стратегія зазвичай поєднує кілька каналів одночасно.

Після визначення пріоритетних джерел пошуку кадрів, важливим завданням підбору персоналу постає вибір необхідних та ефективних технологій (процедур) для роботи з потенційними кандидатами на посади. Нижче розглянемо найбільш поширені технології та процедури підбору персоналу, що застосовуються в практиці кадрового менеджменту організацій.

Найбільш поширеними технологіями (методами) підбору персоналу є різні види співбесід та інтерв'ю, що використовуються в повсякденній практиці рекрутерів, серед них можна відзначити наступні:

1. Структурована співбесіда. Цей тип співбесіди передбачає використання чітко визначеного переліку запитань, які задаються всім кандидатам в однаковій послідовності. Такий підхід забезпечує об'єктивність порівняння результатів, оскільки всі учасники оцінюються за однаковими критеріями. Часто застосовується при великій кількості претендентів на однакову позицію, особливо на масових наборах або в державному секторі.

2. Неструктурована співбесіда. Це вільна форма розмови, в якій рекрутер не дотримується чіткого плану. Основна мета - створити довірливу атмосферу та виявити особистісні якості кандидата, його мотивацію, інтереси, стиль спілкування. Такий формат дозволяє гнучко реагувати на відповіді співрозмовника, однак потребує від інтерв'юера високого рівня професійної підготовки.

3. Поведінкова співбесіда. Цей метод базується на припущенні, що минулі дії людини є найкращим показником її майбутньої поведінки. Кандидата просять навести приклади з минулого досвіду: як він поведився в тій чи іншій робочій ситуації, долав конфлікти, досягав цілей або працював у команді. Це дає змогу оцінити практичні компетенції, такі як лідерство, відповідальність чи здатність до адаптації.

4. Ситуаційна співбесіда. Кандидатам пропонують уявні, але реалістичні робочі ситуації та просять описати, як би вони діяли. Така співбесіда дає змогу виявити аналітичне мислення, креативність, готовність брати на себе ініціативу й ухвалювати рішення в умовах невизначеності.

5. Панельне інтерв'ю. Це співбесіда, в якій одночасно беруть участь декілька представників компанії — зазвичай це HR-фахівець, керівник підрозділу та технічний експерт. Кожен з них ставить запитання відповідно до своєї компетенції. Такий формат дає змогу комплексно оцінити кандидата з різних точок зору, проте може бути більш стресовим для самого претендента.

6. Стрес-інтерв'ю. Це навмисно провокативна форма інтерв'ю, яка створює напружену або незручну атмосферу, щоб оцінити реакцію кандидата на стрес, тиск або нестандартну поведінку співрозмовника. Наприклад, можуть перебивати, ставити некоректні або надто різкі запитання. Такий підхід застосовується рідко, переважно у сферах з високим рівнем стресу (наприклад, продажі, кризовий менеджмент), і потребує етичного обґрунтування.

Окрім співбесід та інтерв'ю в практиці підбору часто використовуються тестування кандидатів та інші технології рекрутингу наведені нижче.

Тестування - це стандартизований метод оцінки знань, навичок, особистісних характеристик або інтелектуальних здібностей кандидатів. Залежно від типу вакансії можуть використовуватись різні види тестів. Професійні тести оцінюють рівень технічної або спеціалізованої підготовки (наприклад, знання бухгалтерського обліку або мов програмування). Психологічні тести допомагають виявити тип темпераменту, рівень емоційної стабільності, комунікабельності тощо. Також можуть застосовуватись IQ-тести, тести на логіку або рівень емоційного інтелекту (EQ). Тестування забезпечує об'єктивність і уніфікацію оцінки претендентів.

Кейсові завдання. Ця технологія полягає у тому, що кандидатаві пропонують вирішити умовну або реальну проблему, яка є типовою для майбутньої роботи. Такий формат дозволяє оцінити глибину професійного мислення, здатність до аналізу, креативність, ініціативність, а також логіку прийняття рішень. Особливо цінний у відборі фахівців середнього і вищого рівня, де важливо передбачити реальну поведінку в складних ситуаціях.

Центри оцінювання (Assessment Center) - це комплексна методика, яка поєднує кілька інструментів для всебічної оцінки кандидатів. Упродовж одного чи кількох днів учасники проходять серію завдань: групові дискусії, рольові ігри, презентації, тести, міні-інтерв'ю. Спостерігачі (асесори) оцінюють поведінку кандидатів за заздалегідь визначеними компетенціями. Цей метод є одним із найточніших, хоча й дещо затратним. Він часто використовується для добору керівників, лідерів команд, перспективних молодих фахівців.

Біографічний аналіз (резюме, анкети) дає уявлення про досвід, освіту, професійні досягнення, кар'єрну стабільність та мотивацію претендента. Особлива увага приділяється прогалинам у трудовому стажі, частоті змін місць роботи, логіці розвитку кар'єри. Такий аналіз дозволяє здійснити первинний відбір та сформувати основу для подальших співбесід чи тестування.

Перевірка рекомендацій та бекграунду. Ця технологія підбору включає контактування з попередніми роботодавцями, колегами або іншими рекомендодавцями з метою отримання об'єктивного зворотного зв'язку про професійну репутацію, компетентність, стиль роботи. Також може включати перевірку даних про освіту, судимості, наявність сертифікатів тощо. Цей етап особливо важливий при відборі на відповідальні або чутливі посади.

З розвитком технологій все більшу роль у підборі персоналу відіграють цифрові інструменти: автоматизовані платформи пошуку, відеоінтерв'ю, чат-боти, системи ATS (Applicant Tracking System), а також аналіз профілів у соціальних мережах (особливо LinkedIn). Ці інструменти дозволяють швидко обробляти велику кількість заявок, здійснювати попередній відбір, організовувати дистанційні інтерв'ю, знижуючи при цьому витрати на рекрутинг. Вони особливо актуальні в умовах масового підбору або віддаленої роботи.

Адаптація є наступним етапом після проходження працівником-кандидатом всіх процедур підбору персоналу. У практиці кадрового

менеджменту компанії можуть застосовувати різноманітні технології та методи адаптації персоналу, які допомагають новим працівникам швидко й ефективно інтегруватися в організаційне середовище. Основні з них наведені нижче.

1. Вступний інструктаж (орієнтаційна програма). Це перший крок у процесі адаптації, який проводиться у перший день або тиждень роботи. Працівнику розповідають про історію компанії, її місію, структуру, правила внутрішнього розпорядку, політики безпеки та корпоративну культуру. Такий інструктаж допомагає зменшити невизначеність і тривожність на старті.

2. Наставництво (менторинг). Новому працівнику призначається наставник - досвідчений співробітник, який надає допомогу, дає поради, ділиться знаннями та контролює процес адаптації. Ментор допомагає швидко освоїтися в колективі, зрозуміти неформальні правила й очікування, а також опанувати посадові обов'язки.

3. Адаптаційні тренінги. Це спеціально розроблені навчальні програми, спрямовані на розвиток професійних та комунікативних навичок, необхідних для ефективної роботи в новому середовищі. Вони можуть включати тренінги з командної роботи, тайм-менеджменту, технічних навичок або особливостей роботи у конкретному підрозділі.

4. Ротація (ознайомлення з іншими підрозділами). Працівнику надається можливість тимчасово попрацювати в інших департаментах або на суміжних посадах для кращого розуміння загальної структури компанії, взаємозв'язку процесів і зміцнення комунікації між відділами. Такий підхід особливо ефективний для майбутніх керівників або фахівців з широким профілем.

5. Зворотний зв'язок і регулярні зустрічі. Систематичне надання зворотного зв'язку новому співробітникові (наприклад, через щотижневі зустрічі з керівником або HR) дозволяє своєчасно виявити труднощі, скоригувати дії, підвищити мотивацію і зміцнити взаєморозуміння. Це також дає змогу оцінити хід адаптації.

6. Корпоративні заходи та неформальна інтеграція. Організація командних зустрічей, тимбілдингу, корпоративів, клубів за інтересами чи спортивних заходів допомагає новачкам влитися в колектив, налагодити соціальні зв'язки, краще відчувати корпоративну культуру та зменшити психологічний бар'єр у спілкуванні.

7. Адаптаційний план (індивідуальна програма входження в посаду). Це чіткий план із зазначенням цілей, завдань, термінів і критеріїв оцінювання, який охоплює перші 1-3 місяці роботи працівника. Такий документ дозволяє системно керувати процесом адаптації та забезпечити очікувані результати з боку як працівника, так і роботодавця.

Успішне поєднання кількох із зазначених методів дозволяє значно підвищити ефективність адаптації, зменшити плинність кадрів та зміцнити лояльність працівників до компанії.

Таким чином, розглянуті технології підбору та адаптації персоналу становлять основу ефективного кадрового менеджменту сучасної організації. Вони дозволяють не лише якісно сформувати трудовий колектив, а й забезпечити швидке та результативне включення нових працівників у виробничий процес. Поєднання ефективних методів добору, таких як тестування, кейсові завдання, співбесіди різних форматів та адаптаційних практик сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів і зміцненню корпоративної культури. Успішне впровадження цих інструментів залежить від узгодженості дій HR-фахівців, керівництва та колективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО»

2.1 Характеристика основних показників організаційно-економічної діяльності підприємства

Об'єктом дослідження в роботі обрано Акціонерне товариство «Вінницяобленерго» - велике підприємство енергетичної сфери регіонального значення. Компанія була заснована у 1995 році на базі енергетичного об'єднання «Вінницяенерго» згідно з наказом Міністерства енергетики України. Протягом наступних років компанія кілька разів змінювала свою організаційно-правову форму: у 1999 році стала ВАТ «Акціонерна компанія Вінницяобленерго», у 2011 році – ПАТ «Вінницяобленерго», а з 2019 року – Акціонерне товариство «Вінницяобленерго».

Основна діяльність компанії - розподіл електричної енергії на території Вінницької області. АТ «Вінницяобленерго» обслуговує понад 770 тисяч споживачів, серед яких близько 750 тисяч - побутові споживачі, а також промислові та сільськогосподарські підприємства.

Компанія також активно розвиває напрямок малої розподіленої генерації, зокрема сонячні електростанції, малі гідроелектростанції та біогазові установки, що сприяє енергетичній незалежності регіону.

АТ «Вінницяобленерго» є ключовим оператором енергетичної інфраструктури Вінницької області, забезпечуючи стабільне електропостачання на території площею 26,5 тис. кв. км. Компанія складається з 8 районних структурних одиниць, кожна з яких відповідає за обслуговування електромереж у відповідних громадах області [13].

Крім того, компанія інвестує власні прибутки в розвиток електромереж, що дозволяє покращити якість послуг для споживачів та зменшити втрати електроенергії.

У своїй діяльності АТ «Вінницяобленерго» керується статутом та відповідними положеннями, що регулюють завдання функціональних підрозділів та структурних одиниць підприємства.

Організаційна структура компанії є багаторівневою, її схематична композиція представлена в додатку А.

Як бачимо, АТ «Вінницяобленерго» використовує комбіновану лінійно-штабну структуру з функціональним розподілом повноважень, що дозволяє: підтримувати дисципліну й управлінську вертикаль; мати аналітичну та методичну підтримку з боку функціональних підрозділів; забезпечити ефективну роботу у великому територіальному охопленні (вся Вінницька область).

На верхньому рівні організаційної структури знаходяться Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та Генеральний директор, далі - заступники, директори напрямів, служби, відділи, управління, структурні підрозділи.

Багато служб та відділів (наприклад, служба охорони праці, юридична служба, служба з управління персоналом тощо) мають консультативно-аналітичну роль і не мають прямого впливу на оперативне управління виробництвом - це типовий елемент штабної структури. Кожен підрозділ АТ «Вінницяобленерго» має чітко визначене підпорядкування та звітність. У структурі чітко розділені функції за напрямами: технічний, економічний, інвестиційний, правовий, інформаційний тощо.

Для АТ «Вінницяобленерго», як великої енергетичної компанії, стабільність фінансових показників має прямий вплив на організацію підбору персоналу, конкурентоспроможність умов праці, мотиваційні програми та загальну здатність формувати ефективну команду. У разі обмеженого фінансування ці процеси можуть уповільнюватися або втрачати якість, що знижує операційну ефективність підприємства.

Отже, розглянемо основні фінансові показники досліджуваного підприємства та їх динаміку за останні п'ять років (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових показників АТ «Вінницяобленерго»
в 2020 – 2024 роках [29-31]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід (тис. грн.)	2164471	2883790	2981014	3702134	4622856
Чистий прибуток (тис. грн.)	71741	332952	206568	373122	373556
Активи (тис. грн.)	1683402	2047691	2736637	3400132	3286613
Власний капітал (тис. грн.)	1204027	1536596	1742641	2114866	2486764
Коефіцієнт поточної ліквідності	85,82%	89,43%	95,80%	103,77%	119,24%
Рентабельність активів	4,26%	16,26%	7,55%	10,97%	11,37%
Рентабельність власного капіталу	6,14%	24,30%	12,60%	19,35%	16,24%

Інформація наведена в таблиці, показує, що у 2024 році АТ «Вінницяобленерго» продемонструвало позитивну динаміку за ключовими фінансовими показниками, що свідчить про стабільне функціонування компанії в умовах складної економічної ситуації в енергетичному секторі України.

Зростання доходів на 24,87% порівняно з 2023 роком є результатом збільшення обсягів наданих послуг, індексації тарифів або розширення клієнтської бази. Це дозволяє компанії покривати витрати, інвестувати в модернізацію інфраструктури та підтримувати позитивний грошовий потік.

Чистий прибуток майже не змінився (+0,12%), що може свідчити про зростання витрат, зокрема на закупівлю електроенергії, обслуговування мереж, оплату праці чи податкові платежі. Проте прибутковість залишається на стабільному рівні, що є позитивним сигналом для інвесторів та акціонерів.

Зменшення загальних активів на 3,34% може бути пов'язане з переоцінкою основних засобів або погашенням дебіторської заборгованості. Водночас власний капітал зріс, що покращує фінансову автономність підприємства та знижує залежність від зовнішнього фінансування.

Значне покращення коефіцієнтів ліквідності, особливо поточної та швидкої, свідчить про високу здатність компанії оперативно виконувати короткострокові зобов'язання. Це важливо для підтримки довіри з боку постачальників та кредиторів.

Показник рентабельності активів (11,37%) і рентабельності власного капіталу (16,24%) вказують на ефективне використання ресурсів. Високий коефіцієнт автономії (75,66%) підкреслює стабільність структури капіталу.

Таким чином, АТ «Вінницяобленерго» демонструє фінансову стійкість, здатність до інвестиційного розвитку та ефективне управління ресурсами, що створює передумови для подальшого зростання та модернізації в енергетичному секторі.

Далі проаналізуємо структуру активів і пасивів підприємства в 2024 році, дані представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура активів та пасивів АТ «Вінницяобленерго» у 2024 році [31]

Категорія	На початок 2024 року (тис. грн)	На кінець 2024 року (тис. грн)	Зміна (%)
Необоротні активи	2 118 879	2 406 367	+13,6%
Оборотні активи	1 281 253	880 246	-31,3%
Власний капітал	2 114 866	2 486 764	+17,6%
Поточні зобов'язання	1 285 266	799 849	-37,8%

З наведених даних можна зазначити, що зростання необоротних активів на 13,6% свідчить про інвестиції в основні засоби та модернізацію інфраструктури. Зменшення оборотних активів на 31,3% може бути пов'язане з погашенням дебіторської заборгованості або зменшенням запасів.

Збільшення власного капіталу на 17,6% підкреслює фінансову стійкість компанії. Значне зменшення поточних зобов'язань на 37,8% свідчить про покращення короткострокової платоспроможності.

В межах дослідження показників організаційно-економічної діяльності підприємства, проаналізуємо також операційні витрати АТ «Вінницяобленерго» за останні п'ять років (див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка операційних витрат АТ «Вінницяобленерго» в 2020 – 2024 роках, тис. грн. [29-31]

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	$\Delta 2024/23$, у %
Матеріальні затрати	1050317	1361422	1571713	2149972	2728046	26,89
Витрати на оплату праці	822262	883625	877153	852556	1181741	38,61
Відрахування на соціальні заходи	171618	184254	191124	177010	244970	38,39
Амортизація	102528	169221	165969	157922	234321	48,38
Інші операційні витрати	71745	61503	78126	86138	116135	34,82
Разом	2218470	2660025	2884085	3423598	4505213	31,59

Як бачимо з даних в таблиці 2.3, загальний обсяг операційних витрат за аналізований період зріс із 2,2 млрд. грн. у 2020 році до 4,5 млрд. грн у 2024 році, отже, відбулось збільшення витрат у понад два рази. Темп приросту у 2024 році порівняно з попереднім роком становив 31,59 %, що свідчить про істотне фінансове навантаження, яке може бути зумовлене як зовнішніми економічними факторами, так і розширенням обсягів діяльності АТ «Вінницяобленерго».

Структурний аналіз витрат показує, що найбільшу частку займають матеріальні витрати, обсяг яких у 2024 році склав 2,7 млрд. грн, що на 26,89 % більше, ніж у 2023 році. Це зростання може бути пов'язане із підвищенням вартості матеріально-технічних ресурсів та збільшенням обсягів ремонтних робіт електромереж.

Витрати на оплату праці демонструють стійку динаміку зростання: з 822 млн. грн у 2020 році до 1,18 млрд. грн у 2024 році, що відповідає річному приросту на рівні 38,6% у 2024 році. Подібна динаміка відображає підвищення середнього рівня заробітної плати, адже чисельність персоналу підприємства зменшується. Аналогічно зросли і відрахування на соціальні заходи – на 38,39% у 2024 році.

Особливої уваги заслуговує показник амортизаційних відрахувань, обсяг яких зріс на 48,38% - найбільше серед усіх елементів операційних витрат АТ «Вінницяобленерго». Це свідчить про активне оновлення основних засобів, зростання вартості амортизованого майна, а також планомірну модернізацію інфраструктури.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство, не дивлячись на прибутковість, функціонує в умовах зростаючого витратного тиску, який обумовлює необхідність підвищення ефективності фінансового менеджменту щодо оптимізації витрат та активізації заходів, спрямованих на раціональне управління економічними і кадровими ресурсами.

2.2 Дослідження кадрового потенціалу АТ «Вінницяобленерго»

У сучасних реаліях воєнного стану в країні для АТ «Вінницяобленерго», яке забезпечує стабільне електропостачання на території Вінницької області, наявність компетентного, висококваліфікованого персоналу є критично важливою умовою забезпечення надійності енергосистеми, ефективної реалізації інвестиційних програм та впровадження інноваційних рішень. З огляду на це, аналіз кадрового потенціалу компанії дозволяє оцінити її готовність до викликів ринку, виявити проблемні зони в системі управління персоналом, а також визначити напрями підвищення ефективності кадрової політики АТ «Вінницяобленерго».

Розглянемо основні характеристики кадрового потенціалу АТ «Вінницяобленерго», зокрема чисельність персоналу, його структуру, освітній рівень та показники продуктивності.

Загальна чисельність персоналу АТ «Вінницяобленерго» за останні п'ять років має стійку тенденцію до зниження. Показник середньооблікової чисельності працівників у 2024 році 3677, що на 10,84% менше ніж у 2021 році, перед початком повномасштабного вторгнення РФ [29-31]. Разом із зростаючим кадровим дефіцитом на ринку праці, постійне зменшення персоналу може призвести до потенційних проблем із забезпеченням АТ «Вінницяобленерго» кваліфікованою робочою силою в майбутньому, що негативно вплине на збалансованість структури людських ресурсів досліджуваного підприємства. Наразі, станом на 2024 рік структура персоналу АТ «Вінницяобленерго» виглядає наступним чином (див. рисунок 2.1).

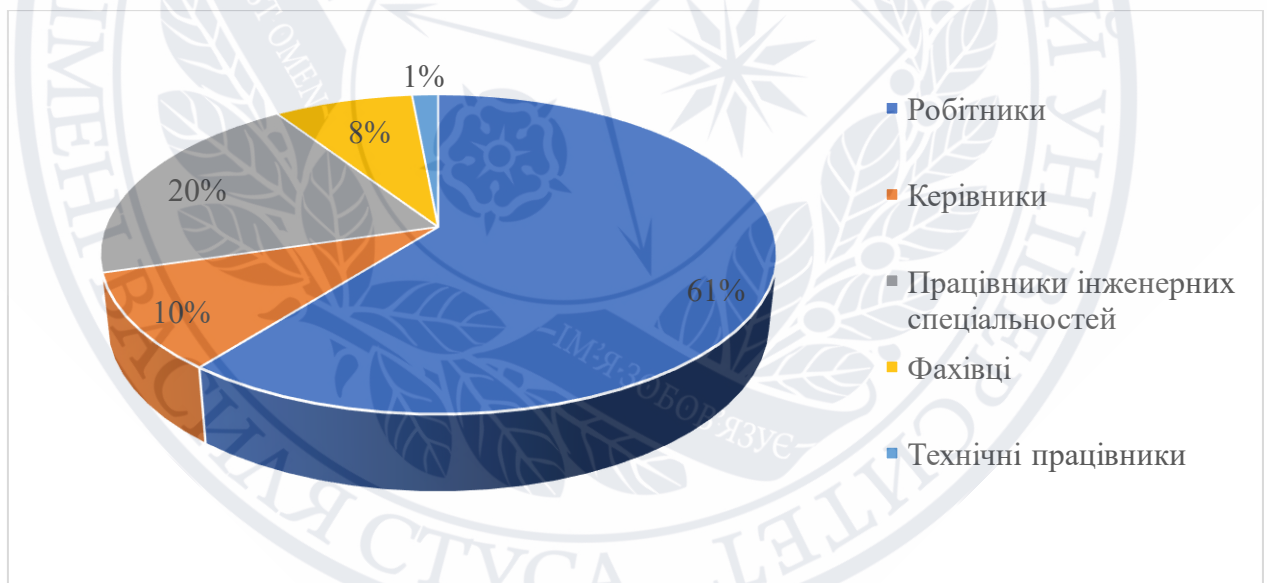


Рисунок 2.1 – Структура категорій персоналу АТ «Вінницяобленерго» у 2024 році [Джерело: дані відділу кадрів]

Отже, за даними відділу кадрів, у 2024 році найбільшу частку в структурі персоналу АТ «Вінницяобленерго» становлять робітники, питома вага яких сягає 61 %. Така пропорція зумовлена специфікою діяльності підприємства, що передбачає значний обсяг експлуатаційно-ремонтних, технічних та

енергетичних робіт. Разом із тим, керівники становлять 10 %, а працівники інженерних спеціальностей – 20%, що свідчить про наявність висококваліфікованих управлінських і технічних кадрів, необхідних для реалізації оперативного та стратегічного управління діяльністю. Частка фахівців і технічних працівників становить відповідно 8 % та 1 %, що вказує на обмежене, але необхідне забезпечення допоміжних функцій.

Структура персоналу за рівнем освіти представлена на рисунку 2.2.

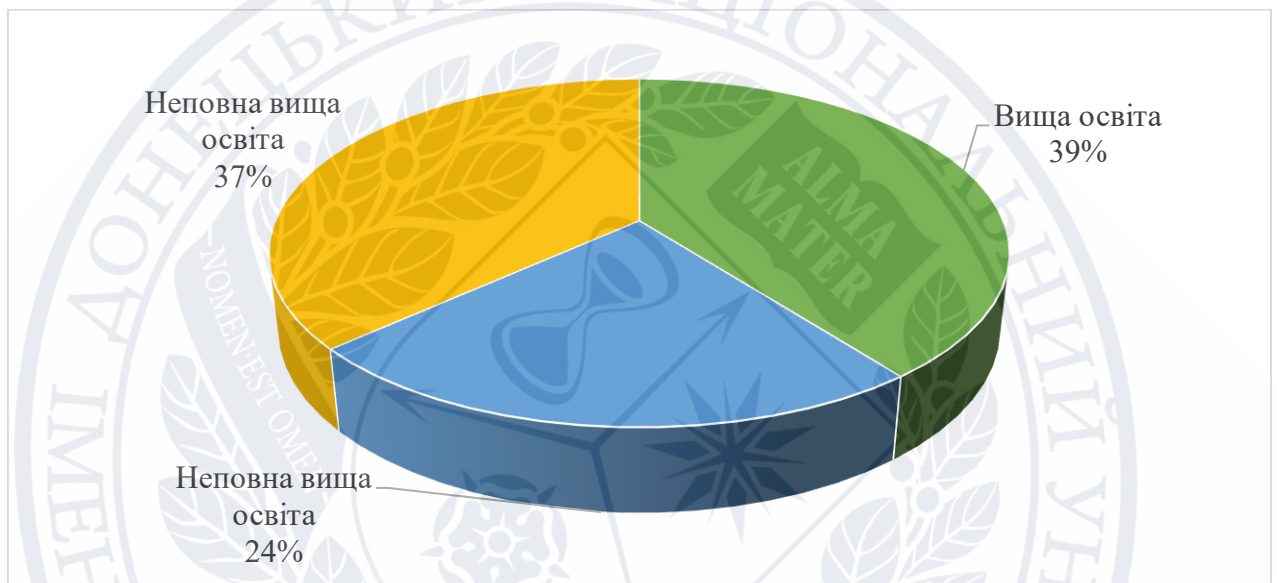


Рисунок 2.2 – Структура персоналу АТ «Вінницяобленерго» за рівнем освіти в 2024 році [Джерело: дані відділу кадрів]

Щодо освітнього рівня персоналу, то як бачимо, в структурі персоналу переважає категорія працівників з вищою освітою - 39%, що є позитивним індикатором кадрового потенціалу АТ «Вінницяобленерго» та свідчить про орієнтацію на професійну підготовку та розвиток.

Водночас 37% працівників мають неповну вищу освіту, а ще 24% - професійно-технічну підготовку. Такий розподіл освітнього рівня є типовим для підприємств енергетичної галузі, де велика частина операційних функцій виконується технічним персоналом, що не потребує повної вищої освіти, але має специфічну технічну кваліфікацію.

Загалом, структура персоналу АТ «Вінницяобленерго» свідчить про достатню відповідність кадрового складу характеру діяльності, проте актуальними залишаються завдання щодо підвищення частки працівників з вищою технічною освітою та створення умов для внутрішнього кар'єрного зростання і професійного розвитку.

Для повноцінної оцінки кадрового потенціалу підприємства, проаналізуємо також показники продуктивності праці та матеріальної вмотивованості персоналу (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники чисельності, оплати праці та продуктивності персоналу АТ «Вінницяобленерго» в 2021 – 2024 роках [29-31]

Показники	2021	2022	2023	2024	2024/23 (абс.)	2024/23 (відн.)	2024/21 (відн.)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4124	3962	3716	3677	-39	-1,05	-10,84
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	2883790	2981014	3702134	4622856	920722	24,87	60,30
Витрати на оплату праці, тис. грн.	883625	877153	852556	1181741	329185	38,61	33,74
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	184254	191124	177010	244970	67960	38,39	32,95
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	17,86	18,45	19,12	26,78	7,66	40,08	50,00
Продуктивність праці, тис. грн. на 1 особу	699,27	752,40	996,27	1257,24	260,97	26,19	79,79

Джерело: [29-31] і власні розрахунки автора

Як бачимо з даних, що наведені в таблиці, у період 2021–2024 років в АТ «Вінницяобленерго» спостерігалася тенденція до збільшення витрат на оплату праці на 33,74 %, що вказує на підвищення цінності людського капіталу в структурі витрат підприємства. Також зросли відрахування на соціальні заходи — на 32,95 %, що свідчить про дотримання соціальних гарантій та розвиток корпоративної відповідальності АТ «Вінницяобленерго».

Варто відзначити зростання середньомісячної заробітної плати з 17,86 тис. грн у 2021 році до 26,78 тис. грн у 2024 році (зростання на 50% за чотири роки), що перевищує темпи зростання чисельності персоналу і свідчить про підвищення мотиваційної привабливості праці на підприємстві.

Разом із середньомісячною заробітною платою, продуктивність праці також демонструє стійке зростання – з 699,27 тис. грн у 2021 році до 1257,24 тис. грн у 2024 році, що еквівалентно приросту на майже 80% на фоні поступового зменшення чисельності персоналу АТ «Вінницяобленерго».

Порівняємо динаміку зростання цих двох показників і схематично представимо на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка зростання індексів продуктивності та заробітної плати персоналу АТ «Вінницяобленерго» у 2021 – 2024 роках

[Джерело: власні розрахунки автора]

У якості базового року для розрахунку індексів був прийнятий 2021 рік. Отже, представлені на рисунку 2.3 дані свідчать про стрімке зростання індексу заробітної плати у 2024 році, за темпом цей показник випередив індекс продуктивності праці. У той же час, в перші роки повномасштабного вторгнення (2022 та 2023) продуктивність навпаки зростала більш динамічно:

8 та 32 відсотки приросту відповідно. Схоже, що керівництво АТ «Вінницяобленерго» робить фокус на посиленні матеріальної мотивації свого персоналу через підвищення рівня середньої заробітної плати задля збереження кадрового потенціалу при більш помірному зростанні продуктивності.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що в АТ «Вінницяобленерго» спостерігається позитивна динаміка ключових показників, що характеризують кадровий потенціал та результативність управління персоналом. Зменшення чисельності працівників супроводжується помірним зростанням продуктивності праці, заробітної плати та загального фінансового результату, що свідчить про адаптивність підприємства до змін ринкового середовища в умовах війни.

2.3 Аналіз системи підбору та адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго»

Аналіз кадрового потенціалу в попередньому пункті кваліфікаційної роботи, свідчить про зменшення загальної чисельності персоналу АТ «Вінницяобленерго» в останні роки. Отже, питання кількісного і якісного кадрового забезпечення діяльності підприємства через організацію ефективного підбору та подальшої адаптації персоналу постають перед менеджментом АТ «Вінницяобленерго» і є наразі надзвичайно актуальними.

Завдання щодо підбору та адаптації персоналу на підприємстві покладаються на відділ кадрів та менеджерів з управління персоналом в структурних одиницях АТ «Вінницяобленерго».

В роботі відділу кадрів у головному офісі підприємства задіяно 9 фахівців по роботі з персоналом, ще 11 представлених в структурних одиницях. Діяльність відділу кадрів регламентується відповідним внутрішнім положенням, в якому прописані основні завдання роботи з персоналом.

Для оцінки стану системи підбору та адаптації персоналу в АТ «Вінницяобленерго», спочатку проаналізуємо такі важливі показники як плинність та укомплектованість кадрів.

На рисунку 2.4 представлена динаміка плинності кадрів АТ «Вінницяобленерго» за останні 4 роки.

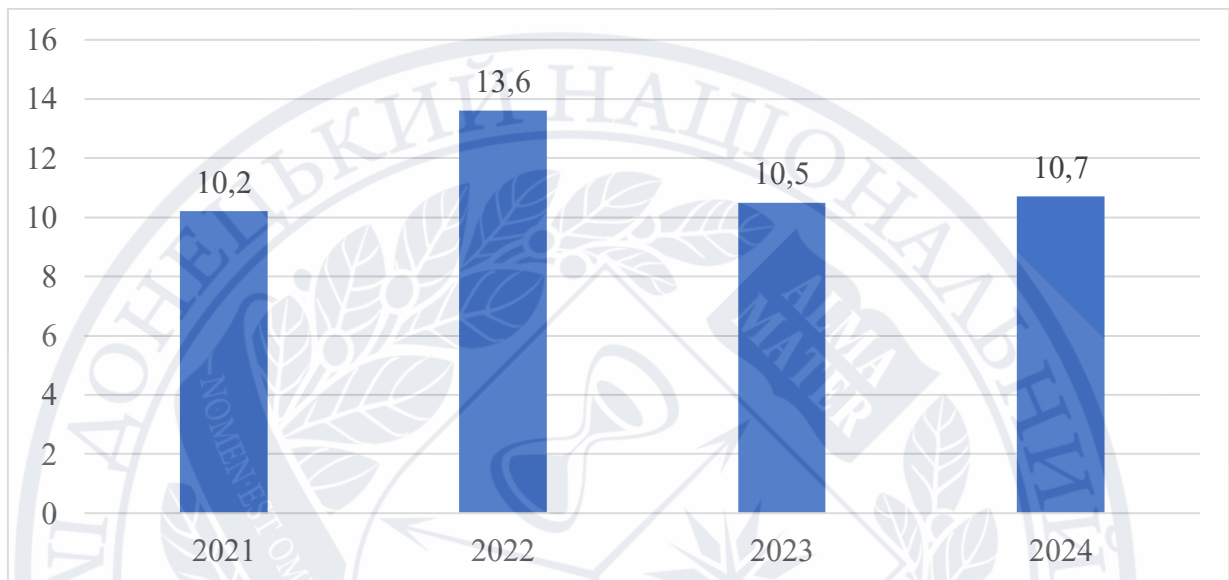


Рисунок 2.4 – Динаміка плинності кадрів АТ «Вінницяобленерго»

[Джерело: дані відділу кадрів]

З діаграми на рисунку 2.4 видно, що показник плинності кадрів за досліджуваний період в основному коливався в межах 10-11 відсотків, окрім 2022 року, коли було максимальне значення у 13,6%. У науковій та управлінській практиці природним (оптимальним) рівнем плинності кадрів зазвичай вважається рівень у 5-10%. Як бачимо, на досліджуваному підприємстві він дещо вищий, і останні два роки повільно зростає.

Підвищена плинність вимагає більш детального аналізу причин звільнень працівників, адже це може бути наслідками низької мотивації або внутрішніх проблем кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго».

Окрім плинності кадрів, слід розглянути наскільки якісним є кадрове забезпечення діяльності АТ «Вінницяобленерго», отже на рисунку 2.5 наведені дані відділу кадрів щодо укомплектованості персоналу підприємства.

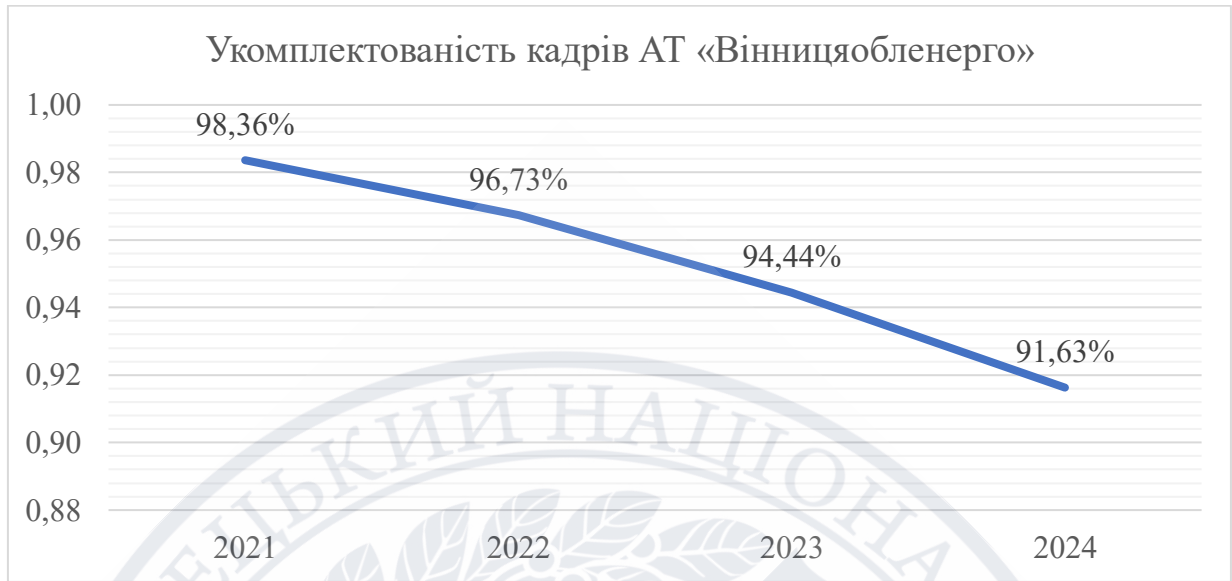


Рисунок 2.5 – Показники укомплектованості персоналу в 2021 – 2024 роках
[Джерело: дані відділу кадрів]

Як бачимо на рисунку 2.5, на підприємстві є певні проблеми з укомплектованістю персоналу. Рівень цього показника стабільно знижувався за означений період від 98,3% у 2021 році до менш ніж 92% у 2024 році. Така тенденція свідчить про те, що фактична чисельність наявного персоналу все менше відповідає штатним кадровим потребам АТ «Вінницяобленерго».

Отже, підвищена плинність кадрів та недостатня укомплектованість персоналу обумовлюють необхідність посилення фокусу уваги керівництва на удосконаленні методів і процедур кадрового планування, підбору та адаптації працівників. Проаналізуємо як наразі організована і діє система підбору та адаптації персоналу в АТ «Вінницяобленерго».

Згідно з офіційною інформацією компанії, процес підбору персоналу базується на принципах професійної кваліфікації та відповідності стану здоров'я кандидатів вимогам посади. Кваліфікаційні вимоги, включаючи необхідний обсяг знань та навичок, а також медичні критерії, визначаються галузевими нормативними документами.

Першочергово на заміщення вакантних посад розглядаються кандидати з підготовленого кадрового резерву. У разі відсутності або відмови таких кандидатів, відділ кадрів аналізує документи з «банку даних» претендентів, які раніше подали заявки на працевлаштування. Відібрані кандидатури пропонуються керівникам відповідних підрозділів для проведення співбесід, тестувань або анкетувань з метою оцінки інтелектуального рівня, професійних навичок та комунікативних здібностей [7].

У випадках, коли внутрішні джерела не забезпечують необхідного кадрового поповнення, оголошується відкритий конкурс на заміщення вакантних посад. Цей конкурс проводиться відповідно до «Положення про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад працівників керівного складу, професіоналів та фахівців АТ «Вінницяобленерго», що гарантує об'єктивність відбору та рівний доступ усіх претендентів до участі в конкурсі [7].

Основні напрями та заходи з адаптації персоналу, що використовуються в практиці АТ «Вінницяобленерго», представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Напрями та організаційні заходи з адаптації працівників в АТ «Вінницяобленерго» [7]

Напрямок адаптації	Основні заходи
Організаційна	Ознайомлення з історією, структурою та місією підприємства Інструктаж з правил внутрішнього трудового розпорядку Ознайомлення з колективним договором та етичними нормами компанії
Соціально-психологічна	Представлення новачка колективу керівником Налагодження контактів з колегами Участь у корпоративних заходах Засвоєння норм поведінки в колективі
Професійна	Проходження інструктажів та стажування Наставництво з боку досвідчених працівників Вивчення технологій і стандартів безпеки Участь у внутрішньому навчанні

Як бачимо, процес адаптації в АТ «Вінницяобленерго» структуровано на три основні напрями: організаційний, соціально-психологічний та професійний.

Організаційна адаптація спрямована на ознайомлення новоприйнятих співробітників з історією та традиціями підприємства, його організаційною структурою, виробничими завданнями підрозділу, правилами внутрішнього трудового розпорядку, умовами колективного договору, а також з кодексом ділової етики та корпоративної культури.

Соціально-психологічна адаптація передбачає процес входження нових працівників у колектив, прийняття встановлених норм взаємин, представлення їх колективу безпосереднім керівником або директором за напрямком посадової діяльності, залучення до участі в корпоративних заходах, налагодження виробничих контактів з членами колективу та засвоєння вимог виробничої дисципліни.

Професійна адаптація полягає в поступовому засвоєнні специфіки посадових обов'язків, технологічних процесів, стандартів якості та безпеки, що застосовуються в АТ «Вінницяобленерго». Новоприйняті працівники проходять інструктажі, стажування під керівництвом досвідчених наставників, а також беруть участь у внутрішніх навчальних заходах, що сприяє ефективному набуттю необхідних професійних навичок. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність рівня підготовки працівника вимогам конкретної посади та зменшити ймовірність помилок у процесі виконання виробничих завдань.

Таким чином, проведений аналіз показав наявність певних проблем з плинністю, укомплектованістю кадрів та поступовим зменшенням загальної чисельності персоналу АТ «Вінницяобленерго». Все це обумовлює необхідність подальшого дослідження причин таких тенденцій та розробку напрямів удосконалення системи підбору та адаптації персоналу, які будуть описані в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО»

3.1 Організаційно-практичні пропозиції щодо удосконалення системи підбору та адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго»

Ефективне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня організації управління персоналом, зокрема від досконалості процесів підбору та адаптації працівників. Саме ці елементи формують основу кадрового потенціалу, здатного забезпечити досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах динамічного ринку та зростаючих вимог до якості надання послуг.

Проведений у другому розділі аналіз кадрового стану АТ «Вінницяобленерго» виявив низку суттєвих проблем, які стримують ефективний розвиток трудового потенціалу. Зокрема, зафіксовано тенденцію до зниження рівня укомплектованості персоналом, що свідчить про наявні труднощі із залученням працівників необхідної кваліфікації. Також було встановлено, що загальний рівень плинності кадрів перевищує прийнятні межі, що може свідчити про незадоволення працівників умовами праці, низький рівень мотивації або неефективність адаптаційних механізмів. Однією з вагомих причин виявлених дисбалансів є також використання переважно традиційних, застарілих методів підбору персоналу, які не відповідають сучасним викликам і не враховують потреб нового покоління працівників.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в розробці та впровадженні організаційно-практичних пропозицій, спрямованих на модернізацію процесів підбору та адаптації кадрів на підприємстві. Розробка таких пропозицій базується на результатах проведеного аналізу, враховує сучасні тенденції HR-

менеджменту та практики успішних компаній, а також адаптована до специфіки діяльності АТ «Вінницяобленерго».

В таблиці 3.1 представлено узагальнений опис розроблених організаційно-практичних пропозицій за напрямками удосконалення системи підбору та адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго».

Таблиця 3.1 - Пропозиції щодо удосконалення системи підбору та адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго»

Напрямок удосконалення	Організаційно-практичні заходи	Очікуваний ефект від впровадження
Пропозиції з удосконалення підбору персоналу АТ «Вінницяобленерго»		
Оновлення технологій підбору	Впровадження ATS (Applicant Tracking System) в практику рекрутингу	Скорочення часу підбору, прозорість процесу
Розширення джерел пошуку кандидатів	Використання онлайн-платформ та партнерство із закладами освіти регіону	Збільшення кількісного та якісного потоку кандидатів
Покращення якості оцінювання кандидатів	Використання компетентнісних інтерв'ю, психометрії та інших сучасних методів оцінки в практиці рекрутингу	Якісне прогнозування результативності кандидатів
Посилення аналітичної складової рекрутингу	Розробка метрик ефективності підбору, аудит джерел пошуку кандидатів	Підвищення ефективності рекрутингу АТ «Вінницяобленерго»
Пропозиції з удосконалення адаптації працівників АТ «Вінницяобленерго»		
Впровадження програми «30-60-90»	Створення для нових працівників структурованого плану дій на кожен місяць випробувального терміну	Прогнозованість, зменшення невизначеності для працівника
Розвиток інституту наставництва	Закріплення досвідченого колеги, інструктаж, підтримка, менторство, гейміфікація процедур адаптації	Швидша інтеграція в команду, зниження кількості помилок
Створення цифрової платформи знань	Розробка електронного порталу з онлайн-доступом до політик, інструкцій, відеоінструктажів	Економія часу керівників, стандартизація знань
Оцінка ефективності адаптації	Опитування, інтерв'ю з новими співробітниками, розробка системи показників для оцінки ефективності адаптації	Своєчасне виявлення проблем та корекція процесу адаптації

Джерело: власні дослідження автора

Нижче розглянемо більш детально організаційно-практичну сутність представлених в таблиці 3.1 пропозицій щодо удосконалення системи підбору та адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго».

Отже, для удосконалення підбору персоналу пропонується зосередитись на таких ключових напрямках як: технологічне оновлення процесів рекрутингу, розширення джерел пошуку кандидатів, покращення якості їх оцінювання та посилення аналітичної складової в підборі персоналу.

1. Технологічне оновлення процесів рекрутингу. Сутність цієї пропозиції полягає у впровадженні Applicant Tracking System (ATS) в практику управління процесом підбору персоналу. ATS - це програмне забезпечення, призначене для автоматизації процесу підбору персоналу, яке дозволяє ефективно керувати вакансіями, обробляти резюме кандидатів, здійснювати фільтрацію, сортування та відстеження етапів проходження кандидатами процесу найму. ATS значно спрощує роботу рекрутерів, зменшує час на пошук потрібних спеціалістів. На наш погляд, може бути три варіанти впровадження такої системи в практику досліджуваного підприємства (див. рисунок 3.1).

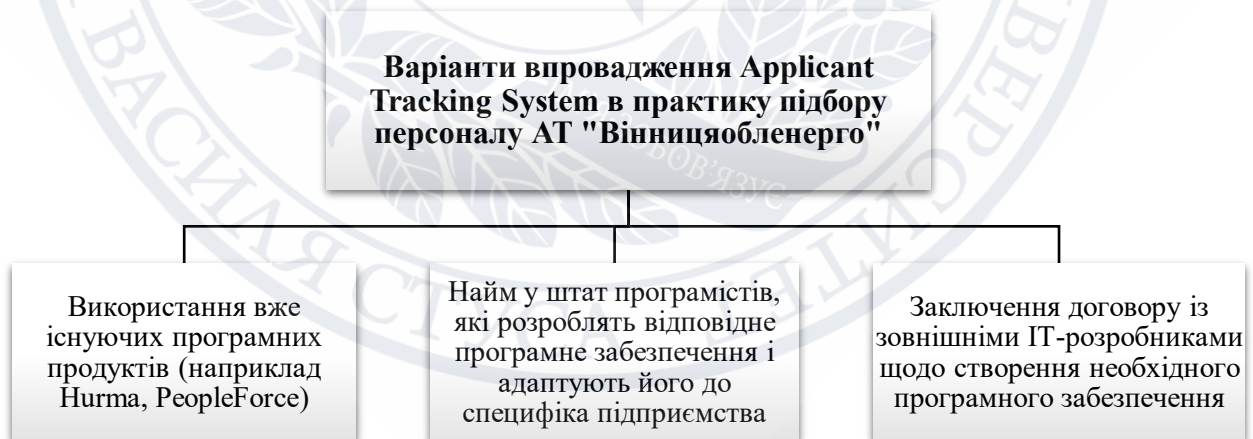


Рисунок 3.1 – Варіанти впровадження ATS в практику підбору персоналу АТ «Вінницяобленерго»

Отже, застосування ATS у практиці АТ «Вінницяобленерго» дозволить:

систематизувати всі отримані заявки та створити єдину базу кандидатів;
відстежувати статус кожного претендента на всіх етапах підбору;

скоротити часові витрати HR-відділу на обробку документів та зворотний зв'язок;

підвищити якість аналітики ефективності джерел підбору та рішень щодо працевлаштування.

Крім того, доцільним є інтегрування ATS із внутрішніми інформаційними системами підприємства, що забезпечить автоматичний облік кадрового резерву, а також дозволить оперативно оновлювати інформацію про кваліфікаційний склад працівників та наявні вакансії. Інтеграція з даними про працевлаштування випускників галузевих ЗВО та технікумів також відкриє можливості для системної роботи з молодими фахівцями.

2. Розширення джерел пошуку кандидатів. Для підвищення охоплення цільової аудиторії доцільним є розширення спектру каналів пошуку персоналу. Зокрема, рекомендується активне використання спеціалізованих онлайн-платформ (Work.ua, Rabota.ua, grc.ua, LinkedIn тощо), які мають велику базу профілів технічних спеціалістів та дозволяють здійснювати цілеспрямований пошук за ключовими компетенціями.

Керівництву АТ «Вінницяобленерго» доцільно активізувати співпрацю з різними навчальними закладами через укладення угод про партнерство (наразі підприємство ґрунтовно співпрацює тільки з Вінницьким національним технічним університетом). Співпраця може передбачати реалізацію програм дуальної освіти, організацію спільних освітньо-практичних заходів (днів кар'єри, стажувань, технічних олімпіад), що дозволить формувати кадровий резерв з числа молодих фахівців ще на етапі їхнього навчання.

Доцільно налагодити співпрацю з професійними технічними спільнотами у сфері енергетики (наприклад, через участь у галузевих конференціях, форумах, вебінарах), що створить додаткові можливості для

формування позитивного іміджу роботодавця та залучення досвідчених фахівців.

3. Покращення якості оцінювання кандидатів. Ще одним важливим напрямом удосконалення рекрутингової політики є забезпечення більш глибокого, об'єктивного та структурованого оцінювання кандидатів, що дозволяє не лише перевірити відповідність вимогам посади, а й передбачити успішність майбутньої професійної адаптації та рівень лояльності працівника.

З цією метою доцільним є впровадження компетентнісного підходу до інтерв'ювання, зокрема через застосування методу поведінкового інтерв'ю. Цей підхід дозволяє оцінити, як кандидат поведився в аналогічних ситуаціях у минулому, що є більш надійним індикатором його майбутньої поведінки, ніж гіпотетичні відповіді. Під час такого інтерв'ю кандидатам ставляться запитання, що починаються з «Розкажіть про випадок, коли...», а оцінювання здійснюється за заздалегідь визначеними критеріями (наприклад, навички вирішення конфліктів, командна робота, відповідальність тощо).

Доцільним є також впровадження мотиваційних тестів та психометричних оцінювальних інструментів, які дозволяють вимірювати такі показники, як рівень когнітивного розвитку, технічне мислення, стресостійкість, професійні інтереси тощо. У разі застосування цих інструментів у поєднанні з інтерв'юванням можна суттєво підвищити точність добору персоналу, особливо для технічно складних і відповідальних посад.

Для АТ «Вінницяобленерго» актуальними є тести на технічне мислення, що дозволяють оцінити здатність кандидата до логічного аналізу, просторового мислення та розуміння технічних систем, що є критично важливими навичками у сфері електроенергетики.

4. Посилення аналітичної складової рекрутингу. З метою підвищення прозорості та керованості процесу підбору персоналу доцільним є формування системи аналітичного супроводу рекрутингу. Вона передбачає збір, обробку та аналіз релевантних даних, які дозволяють своєчасно виявляти слабкі місця

в процесах залучення працівників та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Передусім, необхідно впровадити ключові показники (метрики) ефективності підбору персоналу, серед яких можуть бути:

- середній час на закриття вакансій;
- середні витрати на закриття однієї вакансії;
- рівень проходження кандидатами випробувального терміну;
- співвідношення кількості резюме до кількості найнятих кандидатів;
- коефіцієнт задоволеності керівників новими працівниками.

Визначення й регулярне відстеження цих індикаторів дасть змогу HR-службі своєчасно реагувати на відхилення в процесі підбору, оптимізувати ресурси та підвищувати якість кадрових рішень.

В межах цієї пропозиції також рекомендується проводити щорічний аудит ефективності джерел підбору, з урахуванням не лише кількісних, а й якісних показників (наприклад, скільки кандидатів із певного ресурсу успішно пройшли випробувальний термін або залишилися працювати більше одного року). Такі аналітичні заходи дозволять сформувати об'єктивну картину ефективності каналів залучення персоналу та зосередити зусилля на найбільш результативних з них.

Адаптація є не менш важливим завданням кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго», оскільки підвищені показники плинності потребують уваги з боку керівництва та менеджерів з управління персоналом. Вважаємо за доцільне сконцентрувати зусилля на наступних чотирьох напрямках удосконалення, що описані нижче.

1. Запровадження адаптаційної програми «30-60-90». А саме пропонується впровадження поетапної адаптаційної програми «30-60-90», яка передбачає поступове ознайомлення нового працівника з особливостями діяльності підприємства протягом перших трьох місяців перебування на посаді. Така програма дає змогу системно структурувати процес входження в професійне середовище, водночас не перевантажуючи новачка інформацією

на початкових етапах. Схематично ключові етапи програми можна представити наступним чином (див. рисунок 3.2).

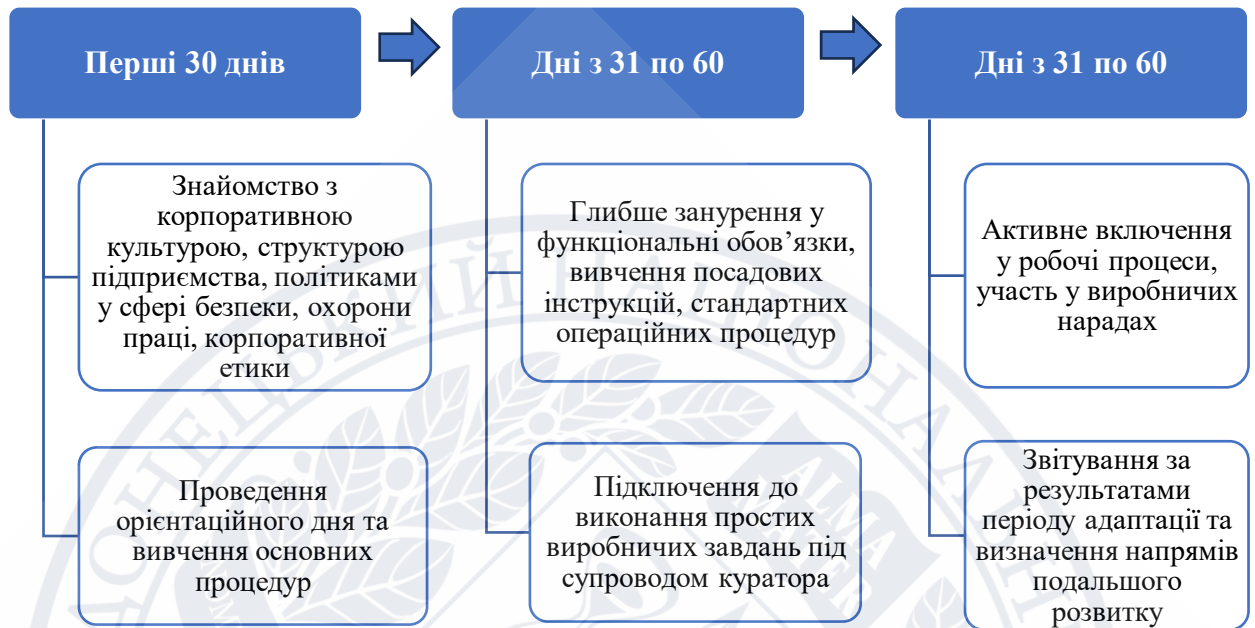


Рисунок 3.2 – Етапи адаптаційної програми «30-60-90»

Запровадження такого адаптаційного алгоритму, на наш погляд, дозволить уніфікувати процес входження в компанію, зробити його прозорим як для працівника, так і для керівництва, а також своєчасно виявляти труднощі на етапі адаптації.

2. Створення інституту наставництва. Доповненням до адаптаційної програми має стати інститут наставництва, що передбачає закріплення за новим працівником досвідченого співробітника, який виконує функції ментора протягом перших двох-трьох місяців роботи.

Наставник не лише надає професійну підтримку (роз'яснення процедур, допомога у виконанні завдань, контроль за дотриманням вимог), а й забезпечує соціальну адаптацію нового співробітника в колективі, що є особливо важливим для зниження рівня стресу та формування прихильності до підприємства.

Для ефективної реалізації наставництва пропонується наступне АТ «Вінницяобленерго»:

розробити короткий гайд (інструкцію) для наставників, який міститиме перелік обов'язків, етапи взаємодії з новим працівником, методи зворотного зв'язку;

впровадити систему мотивації наставників, наприклад, у вигляді доплат, премій або нематеріального заохочення (подяки, сертифікати, визнання на загальних зборах);

впроваджувати гейміфікацію в наставництві - використання ігрових елементів, таких як бали, рівні, нагороди, змагання або досягнення, у процесі навчання та розвитку нових працівників з метою підвищення їхньої мотивації, залученості та ефективності засвоєння знань.

Інститут наставництва сприятиме скороченню терміну адаптації, зниженню ймовірності помилок у виробничому процесі, а також посиленню внутрішньо-організаційної згуртованості.

3. Створення цифрової платформи адаптації. Зважаючи на масштабність підприємства, галузеву складність та постійне оновлення нормативно-технічної бази, ефективним кроком у вдосконаленні адаптації персоналу є створення цифрової платформи адаптації у форматі внутрішнього електронного порталу знань. Такий ресурс може бути реалізований як окремий розділ у внутрішній корпоративній мережі АТ «Вінницяобленерго».

Цифрова платформа адаптації, на наш погляд, має включати:

відеоінструкції з охорони праці, протипожежної безпеки, експлуатації електрообладнання тощо - що дозволить стандартизувати процеси ознайомлення з вимогами безпеки;

бібліотеку внутрішніх документів, таких як посадові інструкції, технічні карти, регламенти, інструкції з експлуатації обладнання;

базу відповідей на часті питання, що часто виникають у новачків на етапі адаптації (наприклад порядок оформлення лікарняного, інструкції з користування внутрішніми сервісами, правила подання звітності тощо).

Використання платформи сприятиме уніфікації інформаційного поля для нових працівників, зниженню навантаження на кадрові служби та наставників, а також забезпечить доступ до актуальної інформації в будь-який час.

4. Оцінка ефективності адаптації. Щоб система адаптації була не лише формальною, а й результативною, важливо запровадити систему оцінювання ефективності адаптаційного процесу в АТ «Вінницяобленерго». Такий контроль дозволяє виявляти слабкі місця в організації процесу входження новачків у виробничу діяльність, а також коригувати підходи до адаптації.

Пропонується впровадити набір простих і об'єктивних показників з оцінки ефективності процесу адаптації, серед яких:

- результати проходження інструктажів та тестів;
- рівень задоволеності новачків умовами праці, зрозумілістю поставлених завдань, рівнем підтримки з боку колег і наставника;
- відсоток працівників, які повністю пройшли адаптацію;
- плинність персоналу протягом перших 6 місяців;
- середній час досягнення мінімального рівня продуктивності.

Регулярний збір та аналіз таких даних дозволить оперативно виявляти ризики втрат персоналу, адаптувати підхід до конкретних категорій працівників (молоді фахівці, технічний персонал, інженери), а також забезпечить обґрунтованість прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

3.2 Посилення бренду роботодавця як напрям удосконалення системи підбору та адаптації працівників

Сучасні тенденції на ринку праці зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до залучення, підбору та утримання персоналу. В умовах зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри, особливо

у технічно складних галузях, таких як електроенергетика, вирішального значення набуває формування сильного бренду роботодавця.

Для АТ «Вінницяобленерго», як великого регіонального роботодавця з багаторічною історією, питання зміцнення бренду є не лише іміджевим, а й стратегічним. У цьому контексті активне просування бренду роботодавця розглядається як один із ключових напрямів удосконалення системи підбору та адаптації. На основі аналізу діяльності підприємства та теоретичних досліджень сформовані рекомендації щодо розвитку бренду роботодавця АТ «Вінницяобленерго», які охоплюють як змістовне наповнення ціннісної пропозиції, так і інструменти зовнішньої комунікації та підвищення публічної присутності компанії на ринку праці (див. рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Концептуальна схема розвитку бренду роботодавця АТ «Вінницяобленерго»

Отже, одним із ключових компонентів розвитку бренду є формування унікальної ціннісної пропозиції роботодавця (Employee Value Proposition - EVP) - чітко сформульованої відповіді на питання: чому кандидатам варто працювати саме в цій компанії. Ціннісна пропозиція роботодавця являє собою сукупність унікальних переваг, цінностей, умов праці, можливостей для розвитку, корпоративної культури та інших факторів, які роботодавець пропонує працівникам в обмін на їхню компетентність, лояльність і внесок у розвиток компанії. Зміст EVP формує образ роботодавця, підвищує його привабливість на ринку праці та сприяє залученню, мотивації та утриманню талановитих працівників.

Для АТ «Вінницяобленерго» пропонується концептуалізувати EVP на основі трьох основних складових, що відображають специфіку компанії, її соціальну відповідальність і можливості для персонального розвитку: стабільність і соціальні гарантії, безпечне робоче середовище, можливості для розвитку.

1. Стабільність і соціальні гарантії. Компанія позиціонується як системоутворююче підприємство регіону, що забезпечує гарантоване енергозабезпечення і має сталий фінансово-господарський статус. Працівникам гарантуються вчасні виплати заробітної плати, повний офіційний соціальний пакет, дотримання трудових прав та умов колективного договору.

2. Безпечне робоче середовище. Велика увага приділяється створенню умов праці відповідно до вимог охорони праці та промислової безпеки. Регулярне проходження інструктажів, забезпечення спецодягом, наявність сучасних засобів захисту та організація медичних оглядів демонструють реальну турботу про життя та здоров'я персоналу.

3. Можливості для розвитку. Працівники компанії мають змогу проходити профільне навчання, внутрішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, у тому числі із залученням зовнішніх навчальних організацій.

Заохочується горизонтальна та вертикальна мобільність, що дозволяє реалізовувати кар'єрний потенціал у межах підприємства.

Для ефективної реалізації EVP доцільно:

оформити її в уніфікованому інформаційному матеріалі (презентація, відео, інфографіка);

активно використовувати EVP у вакансіях, на сайті компанії, у виступах HR-представників на ярмарках вакансій;

проводити внутрішні комунікаційні кампанії, щоб працівники самі виступали амбасадорами бренду роботодавця.

Вважаємо що формулювання привабливої EVP дозволить АТ «Вінницяобленерго» системно формувати позитивне сприйняття компанії як роботодавця серед цільової аудиторії та посилити лояльність наявного персоналу.

Наступною рекомендацією з посилення бренду роботодавця є розширення цифрової присутності та підвищення репутації АТ «Вінницяобленерго» в інтернеті.

В межах цієї діяльності доцільно реалізувати такі практичні кроки.

1. Створити розділ «Кар'єра» на офіційному вебсайті АТ «Вінницяобленерго», який міститиме: актуальні вакансії з описами умов праці, вимогами та перевагами роботи; інформацію про EVP компанії; опис етапів відбору та адаптації; історії успіху працівників та можливості професійного зростання. Наразі на сайті АТ «Вінницяобленерго» є тільки сторінка «Вакансії» із сухим переліком посад, що потрібні підприємству та його структурним одиницям [1].

2. Регулярна публікація в соцмережах відеоконтенту з короткими відео-інтерв'ю з працівниками різних підрозділів; огляди робочих місць і умов праці; віртуальні тури підприємством, що демонструють масштаби та технічну оснащеність об'єктів.

3. Моніторинг та активна робота над посиленням репутації компанії на популярних job-платформах. Пропонується на регулярній основі аналізувати

відгуки кандидатів і працівників; надавати офіційні коментарі або відповіді від відділу кадрів; враховувати критику для вдосконалення внутрішніх процесів.

Посилення цифрової присутності, на наш погляд, дозволить зробити процес підбору прозорішим і привабливішим, а також підвищити довіру до компанії серед потенційних кандидатів, особливо серед молоді, яка орієнтується на онлайн-джерела при виборі роботодавця.

Ще одним ключовим інструментом побудови сильного бренду є підвищення публічності компанії як роботодавця у зовнішньому середовищі. Публічна присутність дозволяє формувати позитивне сприйняття бренду ще до того, як кандидат подасть заявку на вакансію, і створює додаткові точки дотику з цільовою аудиторією - студентами, молодими фахівцями, спеціалістами галузі.

АТ «Вінницяобленерго» доцільно активізувати свою публічність у таких форматах:

- системна участь у регіональних та всеукраїнських заходах для пошукачів роботи (ярмарки вакансій, дні кар'єри та форуми молодих спеціалістів);

- поглиблена співпраця з навчальними закладами (організація стажувань, читання гостьових лекцій, участь у кваліфікаційних комісіях) сприятиме формуванню стабільного потоку молодих кадрів та позитивному іміджу компанії серед студентства;

- відкритість підприємства до відвідувачів - організація спеціальних заходів, під час яких потенційні працівники, випускники або партнери зможуть ознайомитися з виробничими процесами, технічним оснащенням, умовами праці.

Таким чином, зазначені заходи сприятимуть підвищенню іміджу АТ «Вінницяобленерго» як стабільного й інноваційного роботодавця, що готовий інвестувати в розвиток своїх працівників і активно взаємодіяти з громадою та молоддю.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-організаційну сутність процесів підбору та адаптації персоналу як ключових складових системи управління людськими ресурсами. Визначено основні підходи до трактування понять «підбір персоналу» та «адаптація персоналу» - процесуальний, системний, маркетинговий, поведінковий і ресурсний, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах кадрової роботи.

Систематизовано основні етапи підбору кадрів, серед яких: виявлення потреби, формування профілю вакансії, пошук, відбір, оцінка кандидатів, прийняття рішення про найм та оформлення трудових відносин. Проаналізовано форми та методи адаптації персоналу, включаючи професійну, організаційну, соціальну, психологічну, фінансову, первинну та вторинну.

Обґрунтовано доцільність застосування різноманітних технологій підбору та адаптації - від структурованих інтерв'ю й тестування до менторства, тренінгів і адаптаційних планів. Зроблено висновок, що поєднання теоретично обґрунтованих і практично адаптованих інструментів сприяє ефективному залученню персоналу, зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної результативності організації.

В аналітичному розділі досліджено організаційно-економічну діяльність, кадровий потенціал та систему підбору й адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго». Проведений аналіз дозволив комплексно охарактеризувати внутрішні ресурси підприємства, динаміку його розвитку, ефективність кадрової політики та організаційні механізми формування трудового потенціалу.

Проаналізовано ключові показники фінансово-економічного стану АТ «Вінницяобленерго» у 2020–2024 роках. Визначено, що компанія демонструє позитивну динаміку доходів (зростання на 113,6% за п'ять років) та прибутковості, що свідчить про ефективне використання ресурсів і стійкість

до зовнішніх економічних викликів. Зростання рентабельності, покращення ліквідності та нарощування власного капіталу дозволяють підприємству інвестувати в оновлення інфраструктури та підвищення якості послуг.

Систематизовано динаміку витратної частини діяльності, зокрема операційних витрат, які зросли більш ніж удвічі з 2020 по 2024 рік. Визначено, що найбільший приріст спостерігається за статтями амортизації та витрат на оплату праці, що свідчить про активну модернізацію та соціальну орієнтованість підприємства.

Досліджено кадровий потенціал АТ «Вінницяобленерго». Встановлено, що незважаючи на загальне скорочення чисельності персоналу ($-10,8\%$ з 2021 по 2024 рік), підприємство демонструє зростання продуктивності праці ($+79,8\%$) та середньомісячної заробітної плати ($+50\%$). Це свідчить про успішну реалізацію політики ефективного використання людських ресурсів та акцент на матеріальну мотивацію працівників.

Проаналізовано структуру персоналу за категоріями та рівнем освіти. Визначено, що більшість співробітників - робітники технічних спеціальностей (61%), що відповідає специфіці діяльності підприємства. Значна частка персоналу має вищу (39%) або неповну вищу освіту (37%), що підтверджує достатній рівень професійної підготовки кадрів.

Проаналізовано систему підбору та адаптації персоналу. Визначено, що підбір здійснюється як з внутрішнього резерву, так і шляхом відкритого конкурсу, а адаптація включає організаційний, професійний та соціально-психологічний напрями. Систематизовано відповідні заходи: стажування, корпоративні комунікації, ознайомлення з внутрішніми документами та нормами поведінки.

Досліджено динаміку плинності кадрів ($10-13\%$) та укомплектованості (зниження з $98,3\%$ до $91,6\%$), що свідчить про існування кадрових ризиків. Визначено необхідність посилення уваги до підвищення стабільності трудового колективу, удосконалення мотиваційних механізмів і перегляду практик кадрового планування.

У третьому розділі роботи досліджено сучасний стан та окреслено шляхи удосконалення системи підбору та адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго». Систематизовано організаційно-практичні пропозиції, що охоплюють оновлення технологій підбору, розширення каналів пошуку кандидатів, удосконалення методів оцінювання, а також впровадження аналітичного супроводу рекрутингу. Визначено, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість підбору персоналу, забезпечити ефективне входження нових працівників у професійне середовище та знизити плинність кадрів.

На основі аналізу діяльності підприємства та теоретичних досліджень сформовані рекомендації щодо розвитку бренду роботодавця АТ «Вінницяобленерго», які охоплюють як змістовне наповнення ціннісної пропозиції, так і інструменти зовнішньої комунікації та підвищення публічної присутності компанії на ринку праці регіону. Впровадження зазначених рекомендацій сприятиме збільшенню потенційних кандидатів на посади внаслідок посилення бренду роботодавця та підвищенню вмотивованості, лояльності працівників, а також зменшенню плинності кадрів, через бажання працівників довше працювати в компанії з позитивною репутацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Вакансії: розділ на офіційному сайті АТ «Вінницяобленерго». URL: <https://voe.com.ua/vacancies/vilni-vakansiyi>
2. Види, типи і методи співбесід, їх особливості. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/vydy-spivbesid/>
3. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270-274.
4. Десять сучасних методів підбору персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/top-metodiv-suchasnogo-rekrutingu/>
5. Захарова Н.Ю. Особливості сучасного менеджменту персоналу підприємств. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України*: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024. С. 126-129.
6. Кіщенко О.А., Кубіцький С.О. Упровадження нових методів та практик управління персоналом. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень*: зб. наук. пр. за матер. VII Міжнародної наукової конференції. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 56-59.
7. Концепція управління персоналом: інформація з офіційного сайту АТ «Вінницяобленерго». URL: <https://voe.com.ua/policy-cat/kontseptsiya-upravlinnya-personalom-vinnytsyaoblenerho>
8. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.
9. Лепейко Т., Перерва І., Шевченко С. Особливості коучингу як сучасного методу управління персоналом на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 2025. С.649-654.

10. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
11. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
12. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
13. Офіційний сайт АТ «Вінобленерго». URL: <https://voe.com.ua>
14. Панченко І.В., Микитюк Ю.М., Кирилюк О.І. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1864>.
15. Панченко І.В., Середа Г.В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*, №4 (40). Вінниця, 2020. С. 82-88.
16. Парій Л. В., Наконечний Д. В. Особливості використання технологій управління персоналом в сучасних умовах. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 10 січня 2024 року)*. Київ, 2024. С. 100-103.
17. Пасько А., Стоянець Н. Сутність проблеми організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*, (62). 2024
18. Попрозман О.І. Послідовність реалізації функцій менеджменту для удосконалення роботи підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2021. - № 1. - С. 72-80.

19. Потьомкіна О.В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. - 2022. - Вип. 19. - С. 217-224.

20. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 61, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.

21. Рублівська А.О. Система управління персоналом на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/185.pdf>

22. Смолинець І.Б. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. - 2021. - Вип. 101. - С. 94-100.

23. Сновидович І.Г. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. - 2022. - Вип. 51. - С. 50-62.

24. Статут Акціонерного товариства «Вінницяобленерго». URL: <https://voe.com.ua/sites/default/files/2024-01/statut-at-vinnicyaoblenergo.pdf>

25. Стрижеус Л.В. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. - 2021. - Вип. 18. - С. 191-202.

26. Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 1-5.

27. Сухотеpla С. Тактика управління персоналом як фактор ефективності підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VII ВНПК*. Полтава: ПДАУ, 2024. С.1313-1315.

28. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А.

Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.

29. Фінансова звітність АТ «Вінобленерго» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00130694/finances?current_year=2022

30. Фінансова звітність АТ «Вінобленерго» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00130694/finances?current_year=2023

31. Фінансова звітність АТ «Вінобленерго» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00130694/finances?current_year=2024

32. Хмелевський М.О., Чалий М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Євразії*. Переяслав, 2023 р. С. 19-22.

33. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.

34. Чернишова Л. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство* (55), 2023. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915>

35. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6.

36. Шевчук А.В. Федик О.В. Ключові фактори формування кадрової політики на підприємстві. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. IX Всеукр. студент. наук.-пра кт. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*. Львів, 2023. С. 188-189.

37. Ястремський М.С., Ляшок Н.Ю. Сучасні проблеми менеджменту персоналу. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти: зб. Всеукр. наук.-пр. конф. 21 березня 2024 року*. – Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2024. С. 134-136.

ДОДАТКИ