

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та
адміністрування
073 – Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади»

здобувачки Чебелюк Софії Володимирівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Вонберг Тетяна
Вікторівна

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 _____ р.

_____ 20 _____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти

Чебелюк С.В.

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему «Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «02» березня 2026 р. №344-ос

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «СІЛАРК»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ В ДОСЛІДЖЕННЯХ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ В ТОВ «СІЛАРК» (назва розділу)
Розділ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ В ТОВ «СІЛАРК» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади
Предмет дослідження:	Теоретичні, методичні та практичні аспекти в дослідженні процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади та пошук резервів щодо підвищення ефективності
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження теоретико-методичних аспектів та проведення аналізу процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади; розробка на основі проведеного аналізу конкретних рекомендації щодо вдосконалення процесу

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

дослідити сутність та особливості процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади
розкрити фактори впливу на процес оцінювання кандидатів на вакантні посади
охарактеризувати методичні підходи до оцінювання кандидатів на вакантні посади

У розділі 2

провести аналіз процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК»
здійснити дослідження ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК»

У розділі 3

надати рекомендації щодо підвищення ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади
оцінити ефективність запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Т.В.Вонберг
(ініціали, прізвище)
«13» березня 2026 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

С.В.Чебелюк
(ініціали, прізвище)
«13» березня 2026 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 79 сторінок, 19 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел з 48 найменувань, 4 додатки.

«Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади»

Об'єктом дослідження є процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти в дослідженні процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади та пошук резервів щодо підвищення ефективності.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів та проведення аналізу процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади на підприємстві ТОВ «СІЛАРК»; розробка на основі проведеного аналізу конкретних рекомендацій щодо вдосконалення процесу. Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- досліджено сутність та особливості процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- розкрито фактори впливу на процес оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- охарактеризовано методичні підходи до оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- проведено аналіз процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК»;
- здійснено дослідження ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК»;
- надано рекомендації щодо підвищення ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- оцінено ефективність запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість одержаних результатів полягає в систематизації наукових підходів до оцінювання кандидатів на вакантні посади та обґрунтуванні доцільності поєднання процесного і компетентнісного підходів. Методична значущість полягає в розробленні критеріальних матриць, стандартизованих бланків оцінювання та показників ефективності процедури добору. Практична значущість визначається можливістю використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «СІЛАРК» та інших підприємств малого і середнього бізнесу зі схожою організацією кадрових процесів.

Практичні результати дослідження полягають у розробленні профілів посад, структурованого інтерв'ю за методикою STAR, стандартизованих форм фіксації результатів оцінювання, цифрового реєстру кандидатів і пілотної реферальної програми. Запропоновані заходи спрямовані на зниження суб'єктивності кадрових рішень, підвищення зіставності результатів оцінювання та скорочення прямих витрат на повторне наймання.

Роботу завершено та захищено у 2026 році.

Ключові слова: оцінювання кандидатів, добір персоналу, рекрутинг, управління персоналом, методи добору, компетентнісний підхід, цифрові HR-технології

Keywords: candidate assessment, personnel selection, recruiting, human resource management, selection methods, competency-based approach, digital HR technologies.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»
Чебелюк Софії Володимирівни
на тему : «Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади»

1.Актуальність теми. Сьогодні ефективне управління людським капіталом стає головним чинником забезпечення життєздатності будь-якої компанії. У цьому контексті процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади постає не просто як технічний етап рекрутингу, а як стратегічно важливий інструмент, від якого залежить якість інтелектуального капіталу всього підприємства. Актуальність дослідження цієї проблематики зумовлена передусім високою економічною вартістю помилок під час професійного добору, адже вибір невідповідного працівника призводить до фінансових втрат, зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів. Також варто врахувати, що викликом сьогодення є суттєва зміна структури затребуваних компетенцій, де поруч із професійними навичками критичного значення набувають гнучкі якості, такі як емоційний інтелект, стресостійкість та здатність до адаптації в умовах невизначеності. Таким чином, існує нагальна потреба у подоланні суперечності між зростаючими вимогами організацій до якості персоналу та наявними, часто застарілими методами його відбору, що й визначає високу теоретичну та практичну значущість дослідження процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в сучасних реаліях.

2. Позитивні риси КБР. Робота характеризується логічною структурою, послідовністю викладення матеріалу та взаємозв'язком між поставленими завданнями, проведеним дослідженням і сформульованими висновками.

В роботі здійснено детальний порівняльний аналіз ключових наукових підходів до визначення сутності оцінювання кандидатів, на основі чого сформулювала власне обґрунтоване авторське трактування цього поняття. Родзинкою є вдалий вибір процесно-компетентнісного підходу. В роботі доведено, що саме цей підхід є найбільш релевантним для сегмента малого та середнього бізнесу, оскільки він дозволяє встановити чітку послідовність етапів добору, усунути ризики «інтуїтивного найму» та забезпечити об'єктивність оцінювання через конкретні поведінкові індикатори.

3. Наявність самостійних розробок автора. В роботі здійснено самостійне критичне групування та компаративний аналіз наукових підходів до дефініції оцінювання кандидатів, на основі чого сформулювала власне авторське трактування поняття «оцінювання кандидатів на вакантні посади» крізь призму процесно-компетентнісного підходу. Виокремлено й обґрунтовано специфічні принципи побудови цієї процедури для малих торговельних підприємств. Крім того в роботі розроблено методичний інструментарій для діагностики системи добору в ТОВ «СІЛАРК»; адаптовано та розраховано інтегральний показник якості найму (Quality of Hire) та на основі побудованої SWOT-матриці деталізовано системну прогалину.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Цінність полягає у синергії глибокого аналітичного підходу та реалістичного прикладного інструментарію, адаптованого до специфіки сучасного ринку праці. Наукова цінність теоретичних висновків дослідження визначається насамперед успішною систематизацією та компаративним аналізом наявних методологічних підходів до дефініції оцінювання кандидатів, що дозволило розмежувати суміжні поняття. Важливим теоретичним здобутком є наукове обґрунтування доцільності інтеграції процесного та

компетентнісного підходів для сегмента малого та середнього бізнесу, оскільки це доводить необхідність базувати оцінювання на конкретних поведінкових індикаторах, а не на суб'єктивних враженнях, закладаючи надійний фундамент для мінімізації ризиків інтуїтивного найму. Водночас практична цінність сформульованих рекомендацій полягає в їхній адресності та спрямованості на вирішення конкретних проблем ТОВ «СІЛАРК».

5. Наявність недоліків. Недоліком є диспропорція у рівні цифровізації та автоматизації процедур оцінювання. В роботі виявлено повну відсутність на підприємстві сучасних спеціалізованих HRM- та ATS-систем (табл. 2.5. – «Відсутність HRM/ATS-системи: кандидати відстежуються через електронну пошту та таблиці Excel»), через що весь рекрутинговий облік у компанії наразі ведеться застарілим ручним способом за допомогою вхідних листів корпоративної електронної пошти та локальних таблиць Microsoft Excel. Однак, формуючи рекомендації у третьому розділі, здобувачка обмежилася пропозицією впровадження хмарного середовища на базі платформи Notion. Таке рішення не забезпечує повноцінної глибокої HR-аналітики, не вирішує більшості проблем компанії. Ба більше, використання безкоштовних зовнішніх хмарних сервісів створює додаткові ризики витоку інформації та вимагає від керівництва постійного ручного резервного копіювання бази даних кандидатів на локальні диски, що збільшує операційне навантаження. Суттєвим недоліком дослідження є також методичне та організаційне звуження інструментарію оцінювання кандидатів. Вся нова процедура оцінювання фактично сфокусована лише на методології структурованого інтерв'ю за компетенціями за системою STAR. Означене однобічне використання інструментів залишає простір для суб'єктивного сприйняття кандидатів лінійними керівниками під час особистої бесіди. До того ж, розроблені авторкою стандартизовані бланки та карти індикаторів вимагають від інтерв'юерів наявності розвинених оціночних навичок, проте пропонуване у роботі експрес-навчання менеджерів тривалістю лише 1–2 години є явно недостатнім для якісного освоєння техніки верифікації відповідей кандидатів. Також у роботі недостатньо розкрито етико-правові аспекти процедури добору та не обґрунтовані цифрові значення, які подані як авторські пропозиції. Наостанок, у дослідженні залишається невирішеним людський чинник, пов'язаний із критичною залежністю всієї системи оцінювання від однієї особи – директора компанії. Пропонуване авторкою часткове делегування рутинного скринінгу адміністратору не знімає ризику зупинки або викривлення процесів у разі відсутності керівника на робочому місці.

6. Загальна оцінка КБР та її допущення до захисту перед ЕК. В цілому робота представляє собою цілісне наукове дослідження, а тому може бути рекомендована до захисту перед ЕК з оцінкою 60 балів.

Науковий керівник

к.е.н., доц. Т.В.Вонберг

РЕЦЕНЗИЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «**Менеджмент персоналу**»

Чебелюк Софії Володимирівни

на тему: «Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади»

1.Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

В умовах сучасного ринку праці, що характеризується високою конкуренцією за кваліфіковані кадри, зростанням вимог до професійних і особистісних компетентностей працівників, а також активною цифровізацією HR-процесів, питання ефективного оцінювання кандидатів на вакантні посади набуває особливої актуальності. Якість процедури добору персоналу безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, рівень плинності кадрів, швидкість адаптації нових працівників та результативність кадрових рішень. Обрана тема є актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах, оскільки спрямована на вдосконалення процедури оцінювання кандидатів на конкретному підприємстві.

2.Якість проведеного дослідження:

У кваліфікаційній бакалаврській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади. Авторкою здійснено аналіз сучасних наукових підходів до оцінювання кандидатів, досліджено фактори впливу на ефективність добору персоналу, проаналізовано чинну практику оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК».

У роботі використано сучасні методи наукового дослідження, зокрема аналіз, синтез, узагальнення, статистичний аналіз, SWOT-аналіз та метод експертних оцінок, що свідчить про належний рівень підготовки здобувачки.

3.Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Позитивною рисою роботи є її практична спрямованість, логічна структура, системний підхід до дослідження проблематики та обґрунтованість запропонованих рекомендацій. На особливу увагу заслуговують розроблені авторкою пропозиції щодо вдосконалення процедури оцінювання кандидатів, зокрема впровадження структурованого інтерв'ю,

компетентнісного підходу, стандартизованих критеріїв оцінювання та використання доступних цифрових HR-інструментів для підвищення об'єктивності кадрових рішень.

4. Зауваження:

Поряд із позитивною оцінкою роботи слід зазначити, що окремі запропоновані заходи потребують більш детального практичного опрацювання механізму їх впровадження у діяльність підприємства.

Крім того, доцільним було б розширити порівняльний аналіз альтернативних цифрових інструментів оцінювання кандидатів для більш повного обґрунтування запропонованих рішень.

5. Практична значущість висновків і рекомендацій:

Запропоновані у кваліфікаційній роботі рекомендації мають практичну цінність та можуть бути використані для підвищення ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК», зниження ризику помилкового найму, скорочення часу закриття вакансій та підвищення якості кадрових рішень.

Висновок: Кваліфікаційна бакалаврська робота **Чебелюк Софії Володимирівни** на тему «**Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади**» є завершеним самостійним дослідженням, виконаним на належному науково-методичному рівні, відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних бакалаврських робіт, а її авторка заслуговує на позитивну оцінку та допуск до захисту.

Місце роботи та посада рецензента

ТОВ «Сіларк»

Підпис засвідчую



Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ В ДОСЛІДЖЕННЯХ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ.....	6
1.1. Сутність та особливості процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади	6
1.2. Фактори впливу на процес оцінювання кандидатів на вакантні посади.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання кандидатів на вакантні посади	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ В ТОВ «СІЛАРК»	35
2.1. Аналіз процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК»	35
2.2. Дослідження ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК».....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ В ТОВ «СІЛАРК».....	52
3.1. Програма заходів щодо підвищення ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади	52
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	63
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних змін на ринку праці України, посилення конкуренції за кваліфікований персонал та зростання вимог до професійних і особистісних якостей працівників процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади стає одним із ключових чинників ефективності системи менеджменту персоналу. Якість добору безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, плинності персоналу, стабільності операційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Для підприємств малого та середнього бізнесу, що становлять значну частину господарського комплексу України, це питання має особливе значення, адже саме вони найбільш обмежені в ресурсах на впровадження дорогих HR-платформ і залучення спеціалізованих фахівців. Водночас саме на цих підприємствах помилки у доборі кандидатів обертаються найвідчутнішими наслідками для бізнесу. Тому розроблення прикладних, адаптованих до реальних умов процедур оцінювання кандидатів залишається актуальною науково-практичною проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику оцінювання кандидатів на вакантні посади та суміжних питань менеджменту персоналу досліджували А. М. Колот [2–7], О. О. Герасименко [2, 4–6], С. О. Цимбалюк [7, 8], О. М. Білик [8, 20], Т. В. Вонберг [20–26], Г. С. Лопушняк [26], І. О. Варіс [10, 11, 13–16], О. І. Кравчук [10, 11, 13–16], Н. С. Данилевич [27], Л. В. Щетініна [27], С. Г. Рудакова [27], М. Атанасов [28], Т. О. Галайда [29], Т. П. Остапчук [31], Х. С. Столярчук [36], Г. В. Назарова [33], В. О. Руденко [33], К. О. Скібська [17–19] та ін.

Серед зарубіжних учених питання цифрового оцінювання та підбору персоналу висвітлювали П. Елосуа [41], Д. Агуадо [41], Е. Фонсека-Педреро [41], Ф. Х. Абад [41], П. Сантамарія [41], Р. Падмая [42], М. Шейх [43], Д. Ґанаваджірі [43], М. Савейн [43], М. Туффага [44], Б. Пандья [44], М. Р. Перельйо-Марін [44],

Р. К. Янамала [45], К. Агустіан [46], С. Гандаяні [47], М. Стусс [48], А. Фулярський [48] та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади, проведення аналізу діючої практики добору в ТОВ «СІЛАРК» та розроблення на цій основі рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та особливості процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- розкрити фактори впливу на процес оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- провести аналіз процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК»;
- здійснити дослідження ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК»;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади на підприємстві ТОВ «СІЛАРК».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади.

Методи дослідження. Аналіз і синтез використано при дослідженні теоретичних підходів до оцінювання кандидатів (підрозділ 1.1). Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення наукових визначень і методичних підходів (табл. 1.1–1.5). Статистичний аналіз використано для оцінювання динаміки фінансово-економічних і кадрових показників ТОВ «СІЛАРК» (підрозділи 2.1–2.2). SWOT-аналіз застосовано для комплексного оцінювання системи добору (табл.

2.5). Метод анкетування використано для з'ясування думки керівників відділів і нових працівників щодо якості процедури добору. Графічний і табличний методи застосовано для наочного подання результатів дослідження.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає в систематизації наукових підходів до процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади. Методична значущість виражається в розробленні методичних рекомендацій щодо формування критеріальної матриці та показників ефективності процесу добору. Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених пропозицій для підвищення ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади у ТОВ «СІЛАРК» та на інших підприємствах малого та середнього бізнесу зі схожою структурою кадрових процесів.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: дослідження виконано на замовлення підприємства ТОВ «СІЛАРК».

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань менеджменту персоналу та процедур оцінювання кандидатів, внутрішню документацію та звітність досліджуваного підприємства, результати власних досліджень автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 48 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ В ДОСЛІДЖЕННЯХ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ

1.1 Сутність та особливості процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади

Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади є одним із ключових елементів системи управління персоналом сучасного підприємства, що безпосередньо визначає якість людського капіталу організації та її конкурентоспроможність. В умовах посилення боротьби за кваліфікованих фахівців, стрімких змін технологічного укладу та зростання вимог до компетентностей працівників ефективне оцінювання претендентів набуває особливого стратегічного значення. Професійний добір передбачає послідовне формування вимог до претендентів, збирання інформації про них, застосування методів оцінювання та ухвалення рішення щодо заповнення вакансії [1, с. 288–305]. Якість організації цих етапів впливає на обґрунтованість кадрового рішення та подальший перехід новоприйнятого працівника до адаптації.

Оцінювання кандидатів є складним, багатоаспектним процесом, що охоплює оцінювання професійних компетентностей, досвіду роботи, особистісних характеристик, мотивації та потенціалу кандидата для розвитку в організації. Важливим є не лише формальна відповідність вимогам вакансії, але й спроможність ефективно інтегруватися в корпоративну культуру та розвиватися разом з організацією. Питання забезпечення об'єктивності й прозорості процедури оцінювання є ключовими передумовами справедливого добору персоналу [27; 28; 40]. Системний підхід до дослідження оцінювання кандидатів формується на перетині кількох дослідницьких традицій. Трансформація соціально-трудоих відносин та нові вимоги до людського капіталу [2; 3] визначають сучасний контекст

добіркових рішень. Водночас принципи соціальної відповідальності роботодавця [4; 5] і концепція гідної праці [6] задають нормативні орієнтири для формування справедливої та прозорої процедури оцінювання претендентів.

Данюк В. М. та ін. [1, с. 296–305] розглядають оцінювання кандидатів як окремий етап професійного добору, якому передують збирання інформації про претендентів, а після нього ухвалюється рішення щодо заповнення вакансії. Атанасов М. [28] зазначає, що комплексне оцінювання персоналу поєднує три взаємопов'язані групи характеристик: якості працівника, його трудову поведінку та результати діяльності. Галайда Т. О. та Олешко К. В. [29, с. 62] обґрунтовують застосування компетентнісного підходу в оцінюванні персоналу, в межах якого встановлюється відповідність компетенцій працівників поточним вимогам бізнес-середовища. Ситник Й. та Юрченко Г. [30] зазначають, що в наукових підходах оцінювання персоналу розглядається як визначення відповідності працівника вимогам посади. Комплексне висвітлення сутності та елементів системи оцінювання персоналу представлено у навчальному посібнику Цимбалюк С. О. та Білик О. М. [8, с. 10], які визначають оцінювання працівників як процес дослідження й вимірювання професійно значущих характеристик або результатів діяльності та їх порівняння зі встановленими параметрами. До основних елементів системи оцінювання автори відносять показники, критерії, стандарти, методи збирання й оброблення інформації, суб'єктів, об'єкти та процедуру оцінювання [8, с. 20].

Остапчук Т. П. та ін. [31, с. 134–136] розглядають методологію оцінювання в HR-менеджменті як сукупність цілей, принципів, методів, інструментів і процедури оцінювання, що формують концептуальну основу аналізу HR-процесів. Вонберг Т. В. та ін. [20, с. 426] розглядають OKR не лише як метод оцінювання персоналу, а як систему управління, що спрямовує зусилля працівників на реалізацію індивідуальних цілей крізь призму стратегічного бачення розвитку та загальних цілей компанії. Данилевич Н. С. та ін. [27, с. 151] зазначають, що соціальні мережі можна використовувати не лише для пошуку персоналу та

розміщення вакансій, а й для оцінювання кандидатів на основі доступної інформації про їхню освіту, інтереси та можливу відповідність цінностям компанії.

Узагальнення наведених наукових позицій дає змогу систематизувати теоретичні й методичні підходи до оцінювання персоналу, положення яких є релевантними для дослідження процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади. Порівняльну характеристику цих підходів представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до оцінювання персоналу, релевантні процедурі оцінювання кандидатів на вакантні посади.

Автор / джерело	Зміст підходу	Науковий підхід	Ключові ознаки
1	2	3	4
Данюк В. М. та ін. [1, с. 288–305]	Оцінювання кандидатів розглядається як окремий етап професійного добору, якому передують визначення вимог до претендентів і збирання інформації, а після нього ухвалюється рішення щодо заповнення вакансії.	Процесний	Послідовність етапів; вимоги до кандидата; збирання інформації; методи оцінювання; кадрове рішення
Цимбалюк С. О., Білик О. М. [8, с. 10, 20]	Оцінювання є процесом дослідження й вимірювання професійно значущих характеристик або результатів діяльності та їх порівняння зі встановленими параметрами.	Системнометодичний	Вимірювання; професійно значущі характеристики; критерії; стандарти; методи; процедура
Атанасов М. [28]	Комплексне оцінювання персоналу поєднує якості працівника, його трудову поведінку та результати діяльності.	Комплексно-оцінний	Якості працівника; трудова поведінка; результати діяльності; комплексність
Галайда Т. О., Олешко К. В. [29, с. 62]	Компетентнісний підхід передбачає визначення відповідності компетенцій працівників поточним вимогам бізнес-середовища.	Компетентнісний	Компетенції; відповідність вимогам; комплексна система оцінювання
Ситник Й., Юрченко Г. [30]	Комплексне оцінювання персоналу охоплює біографічні дані, відповідність спеціальності й попереднього досвіду посаді	Комплексно-функціональний	Досвід; відповідність посаді; продуктивність; компетенції;

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Остапчук Т. П. та ін. [31, с. 134]	Методологія оцінювання в HR-менеджменті включає цілі, принципи, методи, інструменти та процедуру оцінювання ефективності управління людськими ресурсами.	Методологічний	Цілі; принципи; методи; інструменти; процедура інтерпретація результатів
Вонберг Т. В. та ін. [20, с. 426]	OKR розглядається як система управління, що узгоджує індивідуальні цілі працівників зі стратегічним баченням і цілями компанії.	Стратегічно-цільовий	OKR; індивідуальні цілі; ключові результати; стратегічне бачення
Данилевич Н. С. та ін. [27, с. 151]	Соціальні мережі можуть використовуватися для пошуку персоналу, розміщення вакансій та оцінювання кандидатів на основі доступної інформації про них	Цифровий HR-підхід	Соціальні мережі; відкриті дані; пошук кандидатів; цифрове оцінювання
Елосуа П. та ін. [41, с. 51]	Цифрові технології розширюють психологічне оцінювання завдяки соціальним мережам, гейміфікації та новим моделям цифрового тестування, водночас актуалізуючи питання валідності, приватності, прозорості й упереджень.	Цифрово-психометричний	Цифрове оцінювання; соціальні мережі; гейміфікація; валідність; приватність; етика

Джерело: складено автором на основі [1, с. 288–305; 8, с. 10, с. 20; 20, с. 426; 27, с. 151; 28; 29, с. 62; 30; 31, с. 134; 41, с. 51].

Аналіз наведених підходів свідчить, що теоретичне дослідження оцінювання кандидатів доцільно здійснювати з урахуванням ширших положень оцінювання персоналу та HR-процесів. Процесний аспект визначає послідовність етапів добору; компетентнісний – зіставлення характеристик особи з установленними вимогами; системно-методичний – зміст, критерії, методи та процедуру оцінювання; цифровий – використання інформаційних систем і відкритих цифрових джерел. На основі синтезу цих положень оцінювання кандидатів на вакантні посади пропонується розглядати як організований процес збирання, аналізу та зіставлення інформації про претендента з вимогами посади для ухвалення обґрунтованого кадрового рішення.

На підставі узагальнення розглянутих положень у роботі пропонується авторське поєднання процесного та компетентнісного підходів. Процесний складник ґрунтується на послідовності етапів професійного добору, наведений Данюком В. М. та ін. [1, с. 288–305], а компетентнісний – на положеннях Галайди Т. О. та Олешко К. В. [29, с. 62] щодо визначення відповідності компетенцій установленим вимогам. Перевага такого поєднання полягає в тому, що процесний складник упорядковує послідовність етапів добору, а компетентнісний створює основу для порівняння претендентів за попередньо визначеними характеристиками. Це зменшує залежність кадрового рішення від неструктурованих вражень інтерв'юера, хоча повністю не усуває суб'єктивного чинника. Цифрові психометричні підходи, розглянуті Елосуа П. та ін. [41, с. 50–54], розширюють можливості оцінювання завдяки використанню соціальних мереж, гейміфікації та нових моделей цифрового тестування. Водночас, на нашу думку, їх застосування потребує уваги до валідності, конфіденційності, прозорості, справедливості та можливих упереджень, тому на малому підприємстві такі інструменти доцільно використовувати вибірково та для чітко визначених завдань. З огляду на це в подальшому дослідженні пропонується спиратися на процесно-компетентнісний підхід як на такий, що відповідає ресурсним можливостям та операційному профілю досліджуваного підприємства.

Варіс І. О., Кравчук О. І. та Коновалова В. О. [10, с. 165] визначають оцінювання ефективності менеджменту персоналу як систематичний і формалізований процес, що дає змогу порівнювати фактичні результати HR-діяльності зі стратегічними цілями компанії. З цієї позиції результативність добору доцільно аналізувати не ізольовано, а як складову загальної системи HR-бізнес-процесів. Данилевич Н. С. та ін. [27, с. 152] зазначають, що HRM-системи дають змогу вести бази кандидатів і працівників, автоматизувати адаптацію новоприйнятих працівників, створювати індивідуальні плани розвитку, проводити аналітику й оцінювати ефективність персоналу. Поєднання цих функцій створює технічні передумови для збереження й подальшого використання кадрової інформації. Данюк В. М. та ін. [1, с. 299–305] розглядають оцінювання кандидатів

як окремий етап професійного добору, після якого ухвалюється рішення щодо заповнення вакансії та здійснюється введення новоприйнятого працівника в посаду. Наведені взаємозв'язки наочно представлено на рис. 1.1.

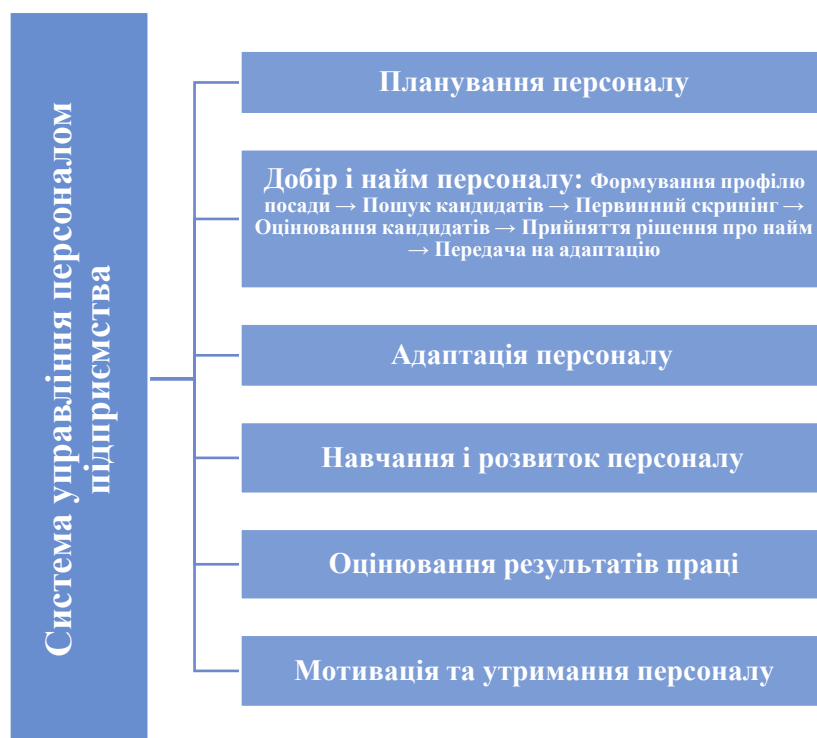


Рисунок 1.1 – Місце оцінювання кандидатів у системі управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1; 5; 10].

Рис. 1.1 ілюструє, що оцінювання кандидатів займає центральне місце в підсистемі добору персоналу і пов'язане з усіма функціональними складовими системи управління персоналом. На вході процедури використовуються вимоги до кандидата, сформовані під час аналізу роботи та опису посади, а її безпосереднім результатом є кадрове рішення щодо заповнення вакансії, після якого здійснюються працевлаштування, введення в посаду й адаптація працівника. Системний характер взаємозв'язків підкреслює стратегічне значення якісного оцінювання для ефективного функціонування всієї системи управління персоналом підприємства.

На нашу думку, саме виходова складова цього процесу, тобто якість сформованого профілю посади впливає на зміст подальшого оцінювання, оскільки саме вимоги до освіти, досвіду, компетентностей та інших характеристик

визначають критерії порівняння претендентів [1, с. 290–292]. Відсутність чітко сформульованих вимог до претендента ускладнює вибір показників і методів оцінювання та знижує можливість обґрунтованого порівняння кандидатів. Цей висновок особливо релевантний для ТОВ «СІЛАРК», де, первинне формулювання вимог до вакансії здійснюється переважно в усному форматі, що закладає методичну слабкість усієї процедури добору.

Можна стверджувати, що оцінювання кандидатів на вакантні посади є стратегічно важливою функцією менеджменту персоналу. Ключовими сучасними тенденціями є поширення компетентнісного підходу, цифровізація пошуку, збирання й первинного опрацювання інформації про кандидатів, а також посилення ролі HR-аналітики в обґрунтуванні кадрових рішень.

Для малих торговельних підприємств в межах цієї роботи пропонується гібридний підхід, за якого стандартизовані компетентнісні профілі поєднуються зі структурованим інтерв'ю та доступними цифровими інструментами фіксації результатів. Такий підхід дозволяє зберегти переваги персоналізованого добору, властивого малому бізнесу, водночас підвищуючи стандартизованість і відтворюваність оцінювання без потреби в капіталомістких ATS-рішеннях.

1.2 Фактори впливу на процес оцінювання кандидатів на вакантні посади

Процес оцінювання кандидатів перебуває під впливом зовнішніх умов ринку праці, внутрішньої організації HR-процесів, доступних технологій і професійної підготовки осіб, які здійснюють добір. Комплексне врахування цих чинників дає змогу обґрунтовано визначити критерії, методи та послідовність оцінювання претендентів.

На нашу думку, фактори впливу на процес оцінювання кандидатів доцільно систематизувати у чотири групи: зовнішні, внутрішньоорганізаційні, технологічні

та людські. Запропонована класифікація є авторською та ґрунтується на системному розумінні HR-бізнес-процесів, ефективність яких доцільно оцінювати за їхніми цілями, результатами й показниками [10, с. 165–166].

До зовнішніх факторів віднесено стан ринку праці, рівень конкуренції за кваліфікований персонал, міграційні та демографічні процеси, безпекову ситуацію, а також нормативні вимоги до добору й оброблення персональних даних кандидатів. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М. та Крочак В. С. [21] аналізують сучасні практики добору персоналу, за яких роботодавці використовують цифрові канали пошуку й комунікації з претендентами для оперативнішого залучення кандидатів. Кравчук О. І., Варіс І. О. та Бідна Т. О. [12, с. 24] досліджують зміни попиту на компетентності HR-фахівців у період пандемії COVID-19 і відзначають посилення значення цифрових, аналітичних і комунікативних навичок. Такі зміни характеризують загальну трансформацію вимог до працівників HR-сфери під впливом зовнішніх умов.

Внутрішньоорганізаційні фактори охоплюють розмір і структуру підприємства, розподіл повноважень між керівниками та HR-фахівцями, корпоративну культуру, наявність регламентів і ресурсів для проведення оцінювання. Вонберг Т. В. і Лопушняк Г. С. [26, с. 270–271] зазначають, що професійний добір можуть здійснювати уповноважені посадові особи, спеціалізовані агентства та залучені експерти, а сам відбір має ґрунтуватися на об'єктивності, професіоналізмі, чесності й рівноправності. Колот А. М. та Герасименко О. О. [2, с. 43] серед змін у сфері зайнятості виокремлюють поширення нестандартних форм зайнятості, підвищення гнучкості ринку праці та різновекторні зміни у змісті й характері праці. З огляду на це під час формування критеріїв оцінювання доцільно враховувати не лише формальну кваліфікацію, а й здатність претендента працювати в мінливих організаційних умовах.

Технологічні фактори пов'язані з рівнем цифрової зрілості підприємства, доступністю ATS- і HRM-систем, онлайн-тестування, відеоінтерв'ю, чат-ботів та інструментів штучного інтелекту. Кравчук О. І., Варіс І. О. та Демешко А. С. [11, с. 50] розглядають цифровий добір як використання інтернету, програмного

забезпечення та інших технологій для залучення, оцінювання й добору кандидатів. Кравчук О. І., Варіс І. О. та Бідна Т. О. [13, с. 93, 95] систематизують цифрові технології рекрутингу, серед яких штучний інтелект, чат-боти, гейміфікація та дистанційний добір. Використання таких інструментів потребує перевірки якості даних і збереження людського контролю за кадровим рішенням.

Людські фактори охоплюють професійну підготовку осіб, які здійснюють добір, їхній досвід, здатність застосовувати однакові критерії та контролювати власні упередження. У підручнику «Менеджмент персоналу» [26, с. 271] до принципів професійного добору віднесено об'єктивність, професіоналізм, чесність і рівноправність. Галайда Т. О. та Олешко К. В. [29] наголошують на необхідності оцінювання відповідності компетенцій працівників поточним вимогам бізнес-середовища. Зменшення суб'єктивності потребує попереднього визначення критеріїв і однакового порядку їх застосування до всіх претендентів.

Окремим аспектом впливу є методичні та регулятивні чинники: дотримання трудового законодавства, недопущення дискримінації та захист персональних даних кандидатів. Стусс М. і Фулярський А. [48, с. 57–59] зазначають, що використання штучного інтелекту в рекрутингу потребує контролю алгоритмічних упереджень, захисту даних, прозорості їх збирання та впровадження внутрішніх політик, які регулюють застосування AI.

У межах внутрішньоорганізаційних факторів окреме значення має наявність посадових профілів, чек-листів інтерв'ю та стандартизованих бланків оцінювання. Жуковська В. М. та ін. [32, с. 261–262] зазначають, що вимірювання аналітичних показників і критеріїв оцінювання на етапах рекрутменту дає змогу своєчасно виявляти й коригувати відхилення під час закриття вакансій. Можна сказати, що формалізація основних етапів створює інформаційну основу для контролю процедури.

Серед зовнішніх факторів окремої уваги потребують безпекові та демографічні зміни, спричинені повномасштабною війною. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М. та Крочак В. С. [21] зазначають, що війна істотно ускладнила процес добору персоналу, оскільки частина підприємств була змушена призупинити

діяльність, а значна чисельність кваліфікованих працівників виїхала за кордон, унаслідок чого на ринку праці посилилася конкуренція за фахівців. Автори також наголошують, що повномасштабна війна спричинила непередбачувані зміни в діяльності компаній та функціонуванні їхніх бізнес-процесів, серед яких добір персоналу не став винятком [21]. За таких умов підприємствам доцільно розширювати канали пошуку кандидатів, активніше використовувати внутрішні джерела залучення та адаптувати процедуру добору до змін зовнішнього середовища.

Запропонована класифікація є авторською та дає змогу одночасно враховувати ринкові умови, організаційні ресурси, технологічну інфраструктуру й людський чинник. Скібська К. О. та Панасюк О. О. [19, с. 7–8] розглядають автоматизацію рекрутингу як складову цифрової стратегії менеджменту персоналу та зазначають, що підприємства не завжди мають достатні ресурси й обізнаність для впровадження відповідних технологій. Автори також наголошують, що під час вибору автоматизованої системи потрібно враховувати розмір підприємства, чисельність рекрутерів і конкретні потреби процесу наймання [19, с. 10]. З огляду на це для малого підприємства комплексний аналіз факторів має особливе значення, оскільки дає змогу узгодити складність процедури оцінювання з наявними кадровими, часовими та фінансовими ресурсами. Недостатня формалізація критеріїв і розподілу відповідальності за таких умов може підвищувати залежність кадрового рішення від суб'єктивної оцінки окремих учасників добору.

Незважаючи на спільну предметну спрямованість, кожен із розглянутих авторів акцентує на різних аспектах цього процесу – інформаційно-аналітичному, нормативному, компетентнісному, функціональному або прогностичному, що зумовлює доцільність їх систематизованого зіставлення. З метою виявлення спільних ознак та відмінних рис кожного підходу у табл. 1.2 наведено зміст кожної групи факторів та характер їх впливу на процедуру оцінювання.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів впливу на процес оцінювання кандидатів на вакантні посади у ТОВ «СІЛАРК»

Група факторів	Конкретні фактори	Прояв у ТОВ «СІЛАРК»	Вплив на процедуру
Зовнішні (ринкові та інституційні)	Стан ринку праці; конкуренція за кадри; мобілізація; трудова міграція; законодавство	Дефіцит менеджерів з продажу та логістів; скорочення пулу претендентів після 2022 р.	Скорочення циклу добору; зниження вимог до окремих критеріїв
Внутрішньоорганізаційні	Розмір підприємства; стратегія; корпоративна культура; відсутність HR-підрозділу	Концентрація функцій добору у директора; 22 особи у штаті	Повна залежність якості добору від суб'єктивного досвіду директора
Технологічні	Цифрова зрілість; доступність HRM/ATS-систем; застосування ІІІ	Відсутність HRM-системи; облік кандидатів у пошті та таблицях Excel	Нульова аналітика добору; неможливість відстеження ефективності каналів
Людські (суб'єктні)	Компетентність оцінювача; когнітивні упередження; готовність кандидата	Директор як єдиний інтерв'юер; відсутність навчання STAR-техніці	Висока суб'єктивність рішень; ефект першого враження

Джерело: систематизовано автором на основі [10; 20; 27; 28; 38; 40]

Як видно з табл. 1.2, чотири групи факторів діють одночасно і взаємопосилюють одна одну. Відсутність HRM-системи (технологічний фактор) унеможливорює аналітику добору; концентрація функцій у директора (внутрішньоорганізаційний) підсилює вплив людських упереджень; зовнішній дефіцит кадрів змушує скорочувати процедуру саме тоді, коли якість оцінювання вимагає її подовження. Це підтверджує, що програма вдосконалення у розділі 3 має охоплювати всі чотири групи факторів одночасно.

У сукупності розглянуті групи факторів формують умови, у яких функціонує процедура оцінювання кандидатів. Тому її проєктування доцільно починати з аналізу зовнішніх обмежень, внутрішніх ресурсів, технологічної

інфраструктури та компетентності учасників добору. Черненко Н. І. [38, с. 80–81] пов'язує впровадження штучного інтелекту в управління персоналом із необхідністю визначення готовності підприємства до інноваційних змін, наявності відповідної організаційної інфраструктури та залученості менеджерів до використання цифрових технологій.

Важливим аспектом є також ситуативність дії факторів впливу: значущість того чи того чинника може суттєво змінюватися залежно від типу вакансії, рівня посади та галузі діяльності підприємства. Так, для масового добору лінійного персоналу домінантним є фактор швидкості (зовнішній – конкуренція за кадри) та технологічної автоматизації первинного скринінгу. Натомість для добору керівників і ключових фахівців критичного значення набувають внутрішньоорганізаційні чинники – узгодженість кандидата з корпоративною культурою, його відповідність стратегії розвитку, а також людський фактор – здатність оцінювача виявити лідерський потенціал претендента.

Особливістю взаємодії факторів впливу є їхня внутрішня динаміка. Зміна одного чинника часто запускає каскадну реакцію в інших групах: наприклад, поява нової технології (фактор технологічний) вимагає підвищення цифрових компетентностей рекрутерів (людський фактор), що, своєю чергою, потребує перегляду регламентів процедури оцінювання (внутрішньоорганізаційний фактор) та може стикнутися з обмеженнями законодавства про захист даних (методично-регулятивний фактор). Тому, як показує практика, аналіз окремих факторів у відриві від інших не дає змоги об'єктивно оцінити їхній сумарний вплив на результативність добору.

Таким чином, фактори впливу на процес оцінювання кандидатів мають комплексний характер і охоплюють зовнішні, внутрішньоорганізаційні, технологічні та людські аспекти. Врахування цих чинників потрібне для обґрунтованого вибору методичних підходів до оцінювання, які детально розглянуто в наступному підрозділі.

На нашу оцінку, серед чотирьох розглянутих груп факторів для малих торговельних підприємств України у сучасних умовах найбільшу питому вагу

мають зовнішні (дефіцит кваліфікованих кадрів, мобілізація, відтік молоді) та внутрішньоорганізаційні (обмеженість HR-ресурсу, відсутність формалізованих регламентів) чинники. Технологічні чинники для таких підприємств відіграють вторинну роль не через свою незначущість, а через обмежену доступність складних HR-рішень у цьому сегменті. Це створює специфічний виклик: підприємство змушене проєктувати ефективну процедуру оцінювання в умовах, коли воно одночасно не має повноцінного HR-відділу, не може дозволити собі дорогі HR-платформи, але стикається з тим самим рівнем кадрового дефіциту, що й великі компанії. Вважаємо, що саме для таких підприємств актуальним є не запозичення «важких» практик великих корпорацій, а розроблення полегшених адаптованих процедур, побудованих на загальнодоступних цифрових інструментах і чіткій регламентації ключових кроків добору.

1.3 Методичні підходи до оцінювання кандидатів на вакантні посади

У межах цієї роботи процедура оцінювання кандидатів розглядається як організаційно впорядкована послідовність дій, що охоплює формування вимог до претендента, збирання й опрацювання інформації, застосування відповідних методів оцінювання та ухвалення кадрового рішення. Метод оцінювання при цьому є окремим інструментом отримання, перевірки або аналізу інформації про кандидата. Таке розмежування є авторським і ґрунтується на структурі професійного добору, наведеній Данюком В. М. та ін. [1, с. 288–305], у якій послідовно виокремлено формування вимог до претендентів, збирання інформації, застосування методів оцінювання та прийняття рішення щодо заповнення вакансії.

Питання структурування процедури оцінювання кандидатів розглядається в наукових працях у контексті традиційних і цифрових технологій добору. Кравчук О. І., Варіс І. О. та Демешко А. С. [11, с. 52–55] досліджують цифрову трансформацію окремих підпроцесів добору, зокрема онлайн-розміщення вакансій,

автоматизований скринінг і фільтрацію резюме, онлайн-тестування, комунікацію за допомогою електронної пошти, месенджерів і чат-ботів, а також проведення відеоінтерв'ю. Вонберг Т. В. та Панасенко Д. І. [22, с. 54–58] описують послідовність класичного добору персоналу та можливості використання цифрових платформ на окремих його етапах. Зокрема, ChatGPT може застосовуватися для аналізу ринку праці, формування опису вакансії та добору ключових слів, LinkedIn Recruiter – для пошуку претендентів, Salesforce – для збереження інформації про них, а Calendly – для планування співбесід.

Загальну методологічну основу оцінювання формують цілі, принципи, методи, інструменти та процедура здійснення відповідних дій. Остапчук Т. П. та ін. [31, с. 134] розглядають методологію оцінювання в HR-менеджменті як сукупність взаємопов'язаних елементів, однак не пропонують готового алгоритму оцінювання кандидатів на вакантні посади. Розподіл відповідальності між учасниками добору доцільно визначати на кожному етапі процедури. Вонберг Т. В. і Лопушняк Г. С. [26, с. 270–271] зазначають, що суб'єктами професійного добору можуть бути уповноважені посадові особи підприємства, залучені експерти та спеціалізовані організації. Автори також наголошують, що оцінювання претендентів має здійснюватися професійно, на основі об'єктивних і однакових для всіх кандидатів критеріїв. Ґрунтовний виклад методичних засад професійного добору, зокрема його сутності, принципів, суб'єктів, джерел пошуку, технологій та основних етапів, представлено в підручнику «Менеджмент персоналу» [26, с. 269–297].

Використання цифрових інструментів розширює можливості організаційного та інформаційного забезпечення процедури оцінювання. Данилевич Н. С. та ін. [27, с. 151–152] зазначають, що соціальні мережі можуть застосовуватися для пошуку й оцінювання кандидатів, а HRM-системи дають змогу вести бази претендентів і працівників, автоматизувати окремі HR-процеси та проводити аналітику. Водночас цифрові засоби мають виконувати допоміжну функцію, оскільки остаточне кадрове рішення потребує професійної інтерпретації отриманих результатів відповідальними особами. На основі узагальнення наведених положень розроблено авторський алгоритм процедури оцінювання

кандидатів, який відображає послідовність її основних етапів і представлений на рис. 1.2.

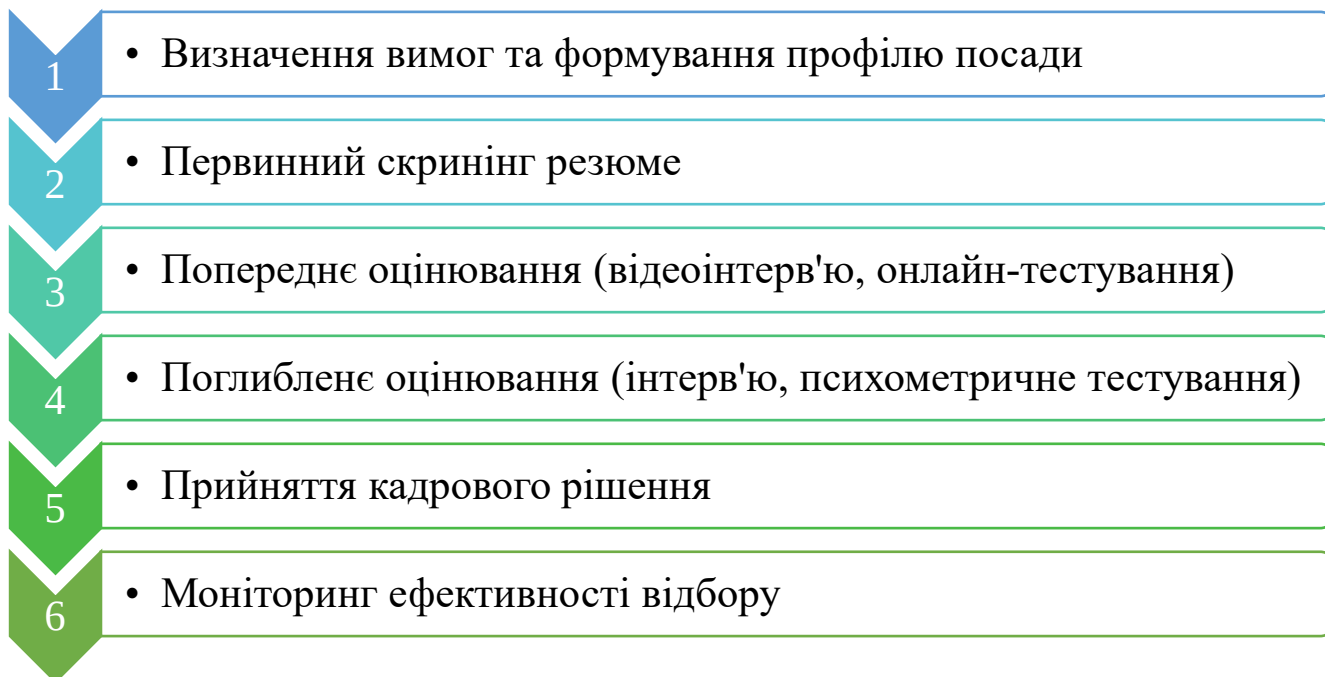


Рисунок 1.2 – Алгоритм процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади

Джерело: розроблено автором на основі [11; 20; 22; 30]

Як видно з рис. 1.2, у межах цієї роботи процедура оцінювання кандидатів охоплює шість взаємопов'язаних етапів. Перший етап передбачає визначення вимог до претендента, формування профілю посади та встановлення критеріїв оцінювання [1, с. 290–292]. На другому етапі здійснюється первинний скринінг резюме й інших документів за формальними критеріями. Третій етап охоплює попереднє оцінювання за допомогою телефонного або відеоінтерв'ю, а за потреби – онлайн-тестування базових професійних знань. На четвертому етапі проводиться поглиблене оцінювання із застосуванням структурованого чи поведінкового інтерв'ю, практичного завдання, професійного або психометричного тестування. П'ятий етап передбачає узагальнення результатів, порівняння претендентів за встановленими критеріями та ухвалення кадрового рішення.

Важливе місце в сучасній процедурі оцінювання посідає компетентнісний підхід. Галайда Т. О. та Олешко К. В. [29, с. 62] пов'язують оцінювання персоналу з визначенням відповідності компетенцій працівників поточним вимогам бізнес-

середовища. Застосування цього положення до добору кандидатів передбачає попереднє визначення характеристик, необхідних для виконання роботи, та їх послідовне оцінювання в усіх претендентів. Ситник Й. та Юрченко Г. [30] зазначають, що оцінювання персоналу розглядається як визначення відповідності працівника вимогам посади. У запропонованій авторами комплексній структурі оцінювання враховуються відповідність спеціальності й попереднього досвіду посаді, професійні компетенції, особистісні характеристики, продуктивність і мотивація працівника [30]. Під час оцінювання кандидатів доцільно поєднувати перевірку професійних знань і досвіду з дослідженням особистісних та поведінкових характеристик, які мають значення для конкретної посади.

У межах цієї роботи профіль компетентностей посади пропонується розглядати як систематизований перелік професійних і поведінкових характеристик, за якими здійснюється порівняння кандидатів. Професійні компетентності відображають знання, практичні навички та досвід, необхідні для виконання посадових обов'язків. Поведінкові компетентності характеризують способи організації роботи, взаємодії з іншими особами та реагування на типові робочі ситуації. Такий поділ є авторським методичним рішенням, сформованим на основі загальних положень компетентнісного оцінювання [29, с. 62] та комплексного підходу до оцінювання персоналу [30]. Використання єдиного профілю створює основу для підготовки запитань, практичних завдань і шкал, за якими оцінюються всі претенденти на відповідну посаду.

Цифровізація розширює можливості збирання, систематизації та опрацювання інформації про кандидатів. Елосуа Оліден П. та ін. [41, с. 51–52] розглядають соціальні мережі як джерело інформації про знання, навички, здібності та інші характеристики претендентів, а також як засіб зіставлення їхніх кваліфікацій із вимогами посади та організаційною культурою. Водночас автори наголошують на необхідності перевірки валідності цифрових інновацій і врахування пов'язаних із ними питань приватності, прозорості, справедливості та можливих упереджень [41, с. 54]. Тому автоматизоване зіставлення інформації про кандидата з параметрами посади може використовуватися як допоміжний

інструмент, але не повинно повністю замінювати професійне оцінювання відповідальних осіб.

Результативність процедури оцінювання значною мірою залежить від обґрунтованого вибору методів. Кравчук О. І., Варіс І. О. та Демешко А. С. [11, с. 50] описують використання цифрових засобів на різних етапах добору, зокрема онлайн-розміщення вакансій, алгоритмів скринінгу та фільтрації резюме, онлайн-тестування, електронної пошти, месенджерів, чат-ботів і відеоінтерв'ю. Вонберг Т. В. та Панасенко Д. І. [22, с. 54] наводять класичну послідовність добору, яка охоплює формування портрета кандидата, вибір платформ, пошук і відбір резюме, проведення інтерв'ю та формування пропозиції про працевлаштування. Для підтримки окремих етапів автори описують можливості ChatGPT, LinkedIn Recruiter, Salesforce і Calendly [22, с. 55–58].

Атанасов М. [28] умовно поділяє методи оцінювання персоналу на традиційні та сучасні. Традиційні методи автор пов'язує переважно з індивідуальним оцінюванням працівника, тоді як сучасні орієнтовані на його розвиток, роботу в групі та майбутні потреби організації. У статті також розглянуто моделювання робочих ситуацій, метод «360 градусів» та Assessment Centre. Зазначені методи відрізняються змістом, ресурсомісткістю та призначенням, тому їх застосування має відповідати предмету оцінювання, складності посади й можливостям підприємства.

Остапчук Т. П. та ін. [31, с. 134] розглядають методологію оцінювання в HR-менеджменті як сукупність цілей, принципів, методів, інструментів і процедури. Вибір методів оцінювання доцільно здійснювати диференційовано – з урахуванням рівня посади, чисельності претендентів, ресурсних можливостей підприємства та необхідної глибини перевірки професійних і поведінкових характеристик кандидатів. Для типових і масових вакансій доцільно застосовувати аналіз резюме, стандартизований первинний скринінг, коротке структуроване інтерв'ю та базове професійне завдання. Для управлінських і кадрово критичних посад процедура може доповнюватися поведінковим інтерв'ю, складнішими практичними

завданнями та комплексним оцінюванням професійних і особистісних характеристик.

На підставі аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників у табл. 1.3 систематизовано традиційні та цифрові інструменти оцінювання кандидатів на вакантні посади з характеристикою їх змісту, переваг, обмежень і доцільної сфери застосування. Таке зіставлення дає змогу обирати інструменти відповідно до вимог вакансії, складності посадових завдань, масштабу добору, ресурсів підприємства та необхідної глибини перевірки професійних і поведінкових характеристик претендентів.

Таблиця 1.3 – Традиційні та цифрові інструменти оцінювання кандидатів на вакантні посади

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4	5
Традиційні інструменти				
Аналіз резюме та анкети	Оцінювання формальних характеристик: освіти, досвіду, навичок на підставі документів	Низька вартість; швидкість	Суб'єктивність; неповнота даних	Первинний добір; усі посади
Напів-структуроване інтерв'ю	Проведення інтерв'ю за орієнтовним переліком питань	Гнучкість; можливість глибше розкрити досвід кандидата	Менша стандартизованість; ризик суб'єктивності оцінювача	Посади, де важливі досвід, мотивація та комунікативні якості
Структуроване інтерв'ю	Проведення інтерв'ю за стандартним переліком питань	Стандартизованість; порівнюваність	Часовитратність; вплив інтерв'юера	Усі типи посад

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Ситуаційне інтерв'ю	Оцінювання кандидата через аналіз його відповідей на змодельовані робочі ситуації	Дозволяє оцінити логіку дій; зв'язок із реальними робочими ситуаціями	Потребує якісної підготовки кейсів; можливі шаблонні відповіді	Посади з високою часткою взаємодії з клієнтами, керівниками або командою
Поведінкове інтерв'ю (STAR)	Оцінювання минулої поведінки в ситуаціях, аналогічних майбутнім обов'язкам	Висока прогностична валідність	Потреба в навчених інтерв'юерах	Управлінські та ключові посади
Психометричне тестування	Стандартизовані тести для оцінювання здібностей, знань, особистісних якостей	Об'єктивність; стандартизованість	Потреба у спеціалізованих інструментах	Масовий добір; технічні посади
Assessment Centre	Комплекс ситуаційних вправ і рольових ігор під наглядом кількох оцінювачів	Висока валідність; комплексне оцінювання	Висока вартість; тривалість	Управлінські та ключові посади
Аналіз зразків роботи	Виконання тестових завдань, пов'язаних з реальними обов'язками	Прямий зв'язок з посадою	Обмежена застосовність	Технічні та творчі посади
Цифрові інструменти				
ATS-системи	Автоматичний відсів резюме за заданими параметрами та ключовими словами	Висока швидкість; масштабованість	Ризик виключення якісних кандидатів	Масовий добір; великі компанії

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Онлайн-тестування	Перевірка знань та навичок кандидата у дистанційному форматі через спеціалізовані платформи	Масштабованість; зручність	Неможливість контролю умов	Масовий добір; технічні навички
Відеоінтерв'ю	Інтерв'ю у відеоформаті (у реальному часі або з попереднім записом відповідей)	Економія часу та ресурсів; гнучкість	Обмежене оцінювання невербальних сигналів	Дистанційний добір; первинне оцінювання
AI-аналіз кандидатів	Аналіз резюме, відеовідповідей та поведінкових патернів засобами машинного навчання	Об'єктивність; обробка великих даних	Ризик алгоритмічного упередження	Великі компанії; масовий добір

Джерело: складено автором на основі [11; 13; 18; 27; 30; 40; 41; 44]

Аналіз табл. 1.3 свідчить про різноманіття традиційних і цифрових інструментів оцінювання кандидатів, кожен із яких має власне призначення, переваги та обмеження. Аналіз резюме, структуроване інтерв'ю та практичні завдання можуть застосовуватися підприємствами різного масштабу, проте якість отриманої інформації залежить від чіткості критеріїв і професійної підготовки оцінювача. Поведінкове інтерв'ю та Assessment Centre дають змогу отримати різнобічніші відомості про професійні й поведінкові характеристики претендента, однак потребують більше часу, організаційних ресурсів і залучення підготовлених фахівців. Цифрові засоби можуть прискорювати первинне опрацювання заявок, полегшувати комунікацію та систематизацію даних, але їх застосування потребує перевірки результатів і збереження людського контролю.

Вонберг Т. В. та Головка А. А. [23, с. 79] до основних критеріїв ефективності рекрутингу відносять швидкість, якість та економію ресурсів, а серед чинників його розвитку в умовах цифровізації виокремлюють мобільні технології, штучний

інтелект, хмарні технології та бренд роботодавця. Доцільність застосування окремого інструменту оцінювання потрібно визначати не лише за швидкістю виконання операцій, а й за якістю інформації, яку він надає для ухвалення кадрового рішення. Для ТОВ «СІЛАРК» вибір методів має відповідати чисельності претендентів, складності вакансії, наявним ресурсам і можливостям осіб, відповідальних за добір.

Цифрова трансформація розширює можливості організаційного та інформаційного забезпечення добору персоналу. Кравчук О. І., Варіс І. О. та Демешко А. С. [11, с. 50] розглядають використання онлайн-розміщення вакансій, алгоритмів скринінгу й фільтрації резюме, онлайн-тестування, електронної пошти, месенджерів, рекрутингових чат-ботів та відеоінтерв'ю. Застосування таких технологій може охоплювати пошук кандидатів, первинне опрацювання заявок, комунікацію, дистанційне оцінювання та організацію подальших етапів добору. Водночас цифровізація окремих операцій не усуває потреби у професійному аналізі отриманої інформації.

Елосуа Оліден П. та ін. [41, с. 50–51] зазначають, що цифрові технології розширюють традиційне розуміння психологічного й освітнього оцінювання та сприяють формуванню нових моделей, побудованих на використанні мобільних пристроїв, соціальних мереж, великих масивів даних і програмного забезпечення. У сфері рекрутингу соціальні мережі дають змогу отримувати інформацію про знання, навички, здібності та інші характеристики претендентів, а також оцінювати відповідність їхньої кваліфікації вимогам посади й організаційній культурі [41, с. 51–52]. Водночас надійність і валідність висновків, зроблених на основі профілів у соціальних мережах, відрізняються залежно від характеристики, яка оцінюється [41, с. 52].

Окремим напрямом цифрового оцінювання є гейміфіковані методики. Елосуа Оліден П. та ін. [41, с. 52] описують інструменти, у межах яких поведінка особи під час взаємодії з комп'ютерною грою автоматично аналізується для оцінювання певної психологічної характеристики. Перевагою таких засобів є можливість безпосередньо спостерігати за поведінковими проявами, а не

покладатися виключно на самооцінку претендента. Проте автори наголошують, що результати перевірки конвергентної валідності потребують подальшого дослідження, а гейміфіковані методики не завжди проходять таку саму сувору психометричну перевірку, як традиційні стандартизовані тести [41, с. 52]. Тому використання цифрових методів має супроводжуватися перевіркою їхньої надійності, валідності та відповідності конкретному предмету оцінювання.

Шейх М. та ін. [43, с. 24] пропонують інтелектуальну систему підтримки кадрових рішень, яка моделює та ранжує резюме кандидатів за такими характеристиками, як навички, освіта, досвід і виконані проєкти. Після автоматизованого ранжування система передає результати рекрутеру, який оцінює кандидатів із найвищими показниками й ухвалює остаточне рішення. Такий підхід демонструє, що алгоритмічний аналіз може використовуватися для попереднього опрацювання значного обсягу інформації, однак не усуває участі фахівця на етапі інтерпретації результатів та остаточного вибору претендента.

Туффаха М., Пандья Б. та Перелло-Марін М. Р. [44, с. 1971] досліджують можливості й обмеження чат-ботів у рекрутингу за результатами інтерв'ю з HR-фахівцями індійських компаній. Автори зазначають, що чат-боти можуть застосовуватися для взаємодії з кандидатами та підтримки окремих операцій рекрутингового процесу, однак наявні рішення мають обмеження під час добору працівників на посади середнього та вищого рівнів. У статті чат-боти розглядаються як інструменти комунікації та автоматизації рутинних операцій, але не як повноцінна заміна професійного оцінювання кандидатів [44, с. 1972–1974]. Автоматизовану комунікацію доцільно застосовувати переважно для типових інформаційних та організаційних завдань, тоді як складне професійне й поведінкове оцінювання має здійснювати фахівець.

Янамала Р. К. [45, с. 58–60] порівнює методи AI-підтримки добору за точністю відбору, часовою ефективністю, справедливістю та придатністю для різних галузей і типів посад. Результативність окремих методів залежить від контексту кадрового завдання, характеру критеріїв і вимог конкретної посади. У джерелі також зазначено, що штучний інтелект переважно використовується на

початкових етапах рекрутингу, зокрема під час пошуку та скринінгу кандидатів, тоді як його застосування на етапі остаточного вибору є обмеженішим [45, с. 62]. Тому вибір цифрового інструменту має ґрунтуватися на конкретній функції, яку він виконуватиме в межах процедури добору.

Агустіан К. та ін. [46, с. 85–86] розглядають великі дані та штучний інтелект як засоби підтримки планування людських ресурсів. За результатами огляду літератури автори зазначають, що аналіз великих масивів даних може допомагати підприємствам точніше планувати потребу в персоналі та реагувати на зміни ринку, тоді як ШІ дає змогу автоматизувати HR-процеси й застосовувати предиктивну аналітику для підтримки стратегічних рішень. На с. 86 автори також зазначають, що ШІ може використовуватися для автоматизації рекрутингу, оцінювання результативності та планування професійного розвитку [46, с. 86].

Водночас застосування великих даних і ШІ пов'язане з низкою обмежень. Агустіан К. та ін. [46, с. 86] виокремлюють ризики захисту персональних даних, потребу в значних інвестиціях у технологічну інфраструктуру та навчання працівників, а також необхідність урахування етичних аспектів і прозорості. Застосування таких технологій потребує обережного підходу до використання персональної інформації та запобігання можливим проявам дискримінації.

Стусс М. і Фулярський А. [48, с. 56] зазначають, що ШІ може підтримувати HR-фахівців під час аналізу, прогнозування, діагностики та ухвалення рішень, однак його можливості мають оцінюватися з урахуванням специфіки кадрової роботи. Алгоритми можуть недостатньо точно враховувати такі складні характеристики, як відповідність кандидата організаційній культурі або здатність працювати в команді, унаслідок чого кваліфіковані претенденти можуть бути відхилені через невідповідність формалізованим параметрам [48, с. 56]. Крім того, використання історичних даних, які містять упередження, може призводити до їх відтворення в автоматизованих кадрових рішеннях [48, с. 56–57].

Етичні ризики AI-рекрутингу стосуються не лише алгоритмічних упереджень, а й захисту інформації про кандидатів. Стусс М. і Фулярський А. [48, с. 57] наголошують, що збирання та аналіз значних обсягів персональних даних

збільшують ризики кібератак і неправомірного використання інформації. Тому організації повинні застосовувати належні заходи інформаційної безпеки, забезпечувати прозорість процесів збирання даних та інформувати претендентів про політику конфіденційності. Автори також зазначають, що алгоритми потрібно навчати на різноманітних і репрезентативних даних, а результати їхньої роботи – регулярно переглядати й коригувати для усунення системних помилок [48, с. 57–58].

Стусс М. і Фулярський А. [48, с. 58–59] підкреслюють необхідність збереження балансу між автоматизацією та персоналізованим підходом до кандидатів. Серед переваг ШІ автори називають швидке опрацювання даних і підтримку кадрових операцій, а серед проблем – ризик втрати особистого контакту, помилки алгоритмів, несправедливе ставлення та порушення приватності. Для регулювання таких ризиків підприємствам рекомендовано запроваджувати внутрішні політики використання ШІ, проводити регулярний аудит та оцінювання алгоритмів, а також навчати HR-фахівців етичному використанню відповідних технологій.

Узагальнення результатів аналізу наукових праць дає змогу сформулювати порівняльну характеристику традиційних і цифрових інструментів реалізації процедури оцінювання кандидатів за основними організаційними, інформаційними та методичними критеріями, що представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика традиційних та цифрових інструментів оцінювання кандидатів на вакантні посади

Критерій порівняння	Традиційні інструменти	Цифрові інструменти
1	2	3
Масштабованість	Обмежується чисельністю фахівців та їхнім робочим часом	Дає змогу опрацьовувати більші масиви інформації; фактичні можливості залежать від функціональності й налаштування системи
Стандартизація процедур	Залежить від наявності регламентів, єдиних запитань і дисципліни оцінювача	Забезпечує застосування однаково налаштованих правил, однак результат залежить від якості даних і параметрів алгоритму

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Швидкість первинного добору	Визначається швидкістю ручного аналізу резюме та проведення співбесід	Автоматизація може скорочувати тривалість первинного опрацювання заявок
Глибина оцінювання	Дає змогу ставити уточнювальні запитання, враховувати контекст і безпосередньо спостерігати за поведінкою кандидата	Залежить від параметрів системи, структури даних та закладеної моделі оцінювання
Вартість застосування	Не завжди потребує придбання програмного забезпечення, але передбачає значні трудові витрати	Може потребувати витрат на придбання, налаштування, інтеграцію, навчання та технічне супроводження
Аналітика та звітність	Залежить від систематичності ручної фіксації та зберігання результатів	Може забезпечувати централізоване зберігання даних, автоматизовані звіти та відстеження етапів добору
Ризик суб'єктивності	Пов'язаний із досвідом, когнітивними упередженнями й особистими оцінками інтерв'юера	Частково знижується завдяки стандартизації, але зберігається на етапах налаштування та інтерпретації результатів
Ризик алгоритмічного упередження	Не застосовується, однак існують людські упередження	Може виникати через нерепрезентативні дані, помилкові критерії або непрозорість алгоритму
Придатність для ТОВ «СІЛАРК»	Доцільні аналіз резюме, структуроване інтерв'ю та практичні завдання	Доцільні прості засоби обліку кандидатів, комунікації, планування зустрічей і первинного скринінгу

Джерело: систематизовано автором на основі [11; 41; 43; 44; 45; 46; 48].

Як свідчить порівняльний аналіз, цифрові інструменти можуть забезпечувати швидше опрацювання інформації, стандартизацію окремих операцій та розширення аналітичних можливостей. Водночас традиційні методи дають змогу уточнювати відповіді, безпосередньо спостерігати за поведінкою кандидата та враховувати контекст конкретної ситуації. Тому традиційні й цифрові засоби доцільно розглядати не як взаємозамінні, а як взаємодоповнювальні складові єдиної процедури оцінювання.

До сучасних напрямів цифровізації добору належать автоматизований пошук і скринінг кандидатів, чат-боти, онлайн-тестування, відеоінтерв'ю, системи ранжування резюме, гейміфіковані завдання та аналітичне опрацювання кадрових даних. Вибір конкретної технології має враховувати тип посади, чисельність кандидатів, характер критеріїв, доступні ресурси та здатність підприємства

контролювати якість результатів. Для типових операцій доцільними є засоби автоматизації комунікації, планування зустрічей та первинного скринінгу, тоді як оцінювання складних професійних, особистісних і поведінкових характеристик потребує участі кваліфікованого фахівця.

Для ТОВ «СІЛАРК» упровадження складних алгоритмічних систем не є першочерговим завданням через невеликий масштаб добору та обмежені організаційні ресурси. На початковому етапі доцільно формалізувати критерії, уніфікувати бланки інтерв'ю, запровадити практичні завдання та використовувати доступні цифрові інструменти для обліку кандидатів і фіксації результатів. Такий підхід дає змогу скоротити обсяг рутинних операцій без надмірних витрат і без передавання остаточного кадрового рішення автоматизованій системі.

Узагальнення сучасних підходів до оцінювання ефективності рекрутингу дає змогу сформулювати систему показників, що застосовуватиметься під час аналізу практики ТОВ «СІЛАРК» у підрозділі 2.2. Вісіцька Д. О. та Кримова М. О. [37, с. 292-294] до показників ефективності рекрутингу відносять якість добору, продуктивність і задоволеність нових працівників, плинність персоналу, вартість та дотримання строків добору.

Таблиця 1.5 – Ключові показники оцінювання ефективності процедури добору кандидатів

Показник	Формула / методика розрахунку	Спосіб інтерпретації	Що може сигналізувати негативна динаміка
1	2	3	4
Плинність персоналу, %	Чисельність звільнених за період / середньооблікова чисельність * 100	Порівняння з попередніми періодами та структурою причин звільнення	Проблеми добору, адаптації, умов праці або управління
Збереження новоприйнятих працівників, %	Чисельність новоприйнятих, які продовжують працювати після визначеного періоду / загальна чисельність прийнятих * 100	Порівняння в динаміці та за посадами	Невідповідність очікувань кандидата й роботодавця, проблеми адаптації або помилки кадрового рішення

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Якість наймання	Комплексне оцінювання проходження випробувального строку, продуктивності, оцінювання керівника та збереження працівника	Показники, ваги та шкалу встановлює підприємство	Недостатня здатність процедури прогнозувати подальші результати роботи
Продуктивність нових працівників, %	Чисельність нових працівників, які досягли встановлених результатів / чисельність оцінених нових працівників * 100	Порівняння за посадами, періодами та каналами залучення	Невідповідність знань, навичок або досвіду вимогам роботи
Коефіцієнт відбору	Чисельність прийнятих / чисельність кандидатів після визначеного етапу	Аналіз за видами вакансій і періодами	Надто широкі або надто вузькі критерії первинного скринінгу
Коефіцієнт прийняття пропозицій, %	Чисельність прийнятих пропозицій / кількість зроблених пропозицій * 100	Порівняння за посадами та періодами	Неконкурентні умови, тривалий процес або недостатня комунікація з кандидатами
Вартість наймання, грн	Загальні прямі й внутрішні витрати на добір / чисельність найнятих працівників	Порівняння за вакансіями, каналами та періодами	Неефективне використання каналів або надмірні трудові витрати
Середній термін закриття вакансії, днів	Загальна кількість днів роботи над закритими вакансіями / кількість закритих вакансій	Скорочення тривалості без погіршення якості наймання	Затримки погодження, неефективні канали або надмірна кількість етапів
Результативність каналу залучення, %	Кількість успішних наймів із каналу / чисельність кандидатів із каналу * 100	Аналіз разом із вартістю, тривалістю та якістю наймів	Потреба у зміні структури каналів і перерозподілі бюджету

Джерело: систематизовано автором на основі [23; 36; 37].

Показники табл. 1.5 утворюють взаємопов'язану систему. Плинність і збереження новоприйнятих працівників характеризують довгострокові результати кадрових рішень; якість наймання та продуктивність – відповідність нових працівників установленим вимогам; час і вартість наймання – ресурсну ефективність процедури; результативність каналів – доцільність використання окремих джерел залучення. Вісіцька Д. О. та Кримова М. О. [37, с. 292] зазначають, що інформацію про якість кожного наймання можна отримувати шляхом

відстеження результатів працівника протягом першого року роботи, зокрема його продуктивності, відвідуваності, оцінок керівників і збереження в організації.

Для ТОВ «СІЛАРК» доцільним є спрощений гібридний підхід, який поєднує аналіз резюме, структуроване інтерв'ю, практичне завдання та доступні цифрові засоби обліку й комунікації з кандидатами. Цифрові інструменти мають використовуватися для скорочення рутинних операцій, фіксації результатів, планування зустрічей і накопичення інформації, тоді як змістовне оцінювання професійних та поведінкових характеристик повинно залишатися відповідальністю уповноважених осіб.

Узагальнюючи результати аналізу методичних підходів до оцінювання кандидатів, доцільно сформулювати принципи побудови процедури оцінювання для малого торговельного підприємства. Першим є принцип мінімально достатньої регламентації, відповідно до якого процедура має бути формалізованою настільки, щоб забезпечувати послідовність і відтворюваність рішень, але не створювати надмірного адміністративного навантаження. Другим є принцип економної цифровізації, що передбачає використання доступних онлайн-анкет, шаблонів оцінювання, електронних календарів і простих цифрових трекерів замість складних і дорогих систем. Третім є принцип поведінкової конкретизації критеріїв, за якого загальні характеристики кандидата замінюються конкретними проявами, які можна перевірити під час інтерв'ю або практичного завдання. Четвертим є принцип вимірюваності результатів, відповідно до якого процедура добору має супроводжуватися системою показників для подальшого оцінювання кадрових рішень.

Саме ці принципи покладено в основу прикладного аналізу процедури оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» у наступному розділі. Їх застосування дасть змогу визначити, наскільки чинна практика підприємства відповідає вимогам послідовності, обґрунтованості, економічності та можливості подальшого контролю результатів кадрових рішень.

Проведений теоретичний аналіз сутності, методів і процедури оцінювання кандидатів формує підґрунтя для дослідження практики ТОВ «СІЛАРК» у розділі

2. Для аналізу системи оцінювання буде застосовано структурно-функціональний аналіз – для дослідження організаційної побудови процедури; компетентнісний підхід – для визначення відповідності методів вимогам посад; порівняльний аналіз – для зіставлення фактичної практики з теоретичними положеннями; анкетування – для з'ясування думки учасників; SWOT-аналіз – для систематизації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

У першому розділі визначено, що оцінювання кандидатів на вакантні посади є важливою складовою менеджменту персоналу, від організації якої залежить обґрунтованість кадрових рішень. Систематизація наукових підходів дала змогу сформулювати авторське визначення поняття, виокремити фактори впливу та охарактеризувати традиційні й цифрові методи оцінювання. Встановлено, що цифровізація розширює можливості пошуку, комунікації, систематизації та аналізу інформації, однак не усуває потреби у професійному судженні, перевірці валідності методів і контролі ризиків упередження. Для малого підприємства доцільним є поєднання доступних цифрових засобів із чітко визначеними критеріями, структурованим інтерв'ю та практичною перевіркою професійних характеристик кандидатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ В ТОВ «СІЛАРК»

2.1 Аналіз процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛАРК» (м. Київ) здійснює діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі, спеціалізуючись на торговельно-посередницьких операціях із корпоративними клієнтами. Стратегічною метою підприємства є розширення клієнтської бази та підвищення операційної ефективності.

ТОВ «СІЛАРК» є малим підприємством: чисельність персоналу у досліджуваному періоді становила від 18 до 22 осіб. Незважаючи на відносно невеликий кадровий склад, підприємство демонструє значні обсяги товарообороту: у 2023 р. чистий дохід від реалізації перевищив 71 млн грн, а дохід на одного працівника склав майже 4 млн грн, що є характерним показником для торговельно-посередницьких компаній з розвиненою мережею клієнтських зв'язків та ефективною логістикою. Саме специфіка малого підприємства робить дослідження системи оцінювання кандидатів особливо актуальним. Відсутність виокремленого HR-підрозділу та концентрація функцій управління персоналом у директора й керівників відділів означає, що кожен невдалий найм несе пропорційно більший ризик для малого бізнесу, ніж для великої корпорації.

Управлінська структура ТОВ «СІЛАРК» є лінійно-функціональною з мінімальною кількістю ланок. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, який координує роботу всіх підрозділів і особисто бере участь у ключових управлінських рішеннях, включно з наймом персоналу. До складу підприємства входять комерційний відділ, відділ закупівель та логістики, бухгалтерія,

адміністративно-офісна служба та складський підрозділ. Функції управління персоналом не виокремлені в самостійний підрозділ: добір кандидатів, оформлення та кадрове адміністрування здійснюються директором спільно з адміністратором та керівником відповідного відділу. Організаційна структура управління ТОВ «СІЛАРК» представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «СІЛАРК»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «СІЛАРК»

Концентрація HR-функцій у директора є одночасно перевагою (особиста залученість гарантує відповідність кандидата корпоративній культурі) і недоліком: при зростанні навантаження якості та системності оцінювання знижуються, а процедура добору стає менш формалізованою.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «СІЛАРК» за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити ресурсну базу для розвитку системи управління персоналом. Чистий дохід від реалізації у 2023 р. становив 71 954,3 тис. грн, проте у 2024 р. знизився на 35,1 % до 46 703,4 тис. грн унаслідок загострення безпекової ситуації.

У 2025 р. зафіксовано відновлення: дохід зріс на 42,9 % до 66 742,6 тис. грн. Попри падіння доходу у 2024 р. чистий прибуток зріс удвічі – з 429,9 до 1 035,1 тис. грн, а рентабельність продажів відновились у 2025 р. до 2,29 %. Власний капітал стабільно зростає – з 4 711,5 тис. грн у 2023 р. до 6 816,2 тис. грн у 2025 р. (+44,7 %). Узагальнення фінансово-економічних показників представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛАРК» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	71 954,3	46 703,4	66 742,6	–7,2 %
Чистий прибуток, тис. грн	429,9	1 035,1	1 070,0	+148,9 %
Рентабельність продажів, %	2,28	1,44	2,29	+0,01 в.п.
Загальні активи, тис. грн	19 165,5	28 525,7	20 554,6	+7,3 %
Зобов'язання, тис. грн	14 454,0	22 779,5	13 738,4	–4,9 %
Власний капітал, тис. грн	4 711,5	5 746,2	6 816,2	+44,7 %
Чисельність працівників, осіб	18	22	22	+4
Дохід на 1 працівника, тис. грн	3 997,5	2 122,9	3 033,8	–24,1 %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «СІЛАРК»

Дохід на 1 працівника знизився з 3 997,5 тис. грн у 2023 р. до 2 122,9 тис. грн у 2024 р. (–24,1 %), у 2025 р. відновився до 3 033,8 тис. грн, проте залишається нижчим за рівень 2023 р., що свідчить про необхідність підвищення продуктивності праці.

Загальна чисельність персоналу зросла з 18 осіб у 2023 р. до 22 осіб у 2024–2025 рр. переважно за рахунок комерційного блоку: до відділів продажу і закупівель прийнято трьох менеджерів та фахівця з логістики. Частка фахівців з вищою освітою зросла з 61,1 % у 2023 р. до 72,7 % у 2025 р., що позитивно впливає на компетентнісний рівень колективу. Показник плинності персоналу у 2023 р. становив 16,7 %, у 2024 р. знизився до 13,6 %, проте у 2025 р. зріс до 18,2 %. Порівняно з 2024 р. його значення збільшилося на 4,6 в. п., що свідчить про погіршення кадрової стабільності підприємства. У 2025 р. підприємство звільнило

4 особи, кожна з яких пройшла процедуру добору та адаптаційний період. За прямих витрат на наймання одного працівника 2,3 тис. грн підтверджені витрати на повторне наймання становили 9,2 тис. грн: 4 особи * 2,3 тис. грн = 9,2 тис. грн. Непрямі втрати не монетизовано через відсутність їх детального обліку. Показники кадрової динаміки систематизовано у табл. 2.2. Зростання плинності є одним із індикаторів проблем у підсистемі пошуку та залучення персоналу й потребує аналізу разом з іншими показниками якості добору.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури та динаміки персоналу ТОВ «СІЛАРК» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Загальна чисельність, осіб	18	22	22	+4
у т.ч. керівники вищої ланки	3	3	3	0
у т.ч. менеджери та фахівці	9	12	12	+3
у т.ч. адм.-обслуговуючий та складський персонал	6	7	7	+1
Прийнято нових працівників, осіб	5	7	4	–1
Звільнено, осіб	3	3	4	+1
Плинність персоналу, %	16,7	13,6	18,2	+1,5 в.п.
Коеф. обороту з прийому, %	27,8	31,8	18,2	–9,6 в.п.
Коеф. обороту зі звільнення, %	16,7	13,6	18,2	+1,5 в.п.
Середній вік персоналу, років	32,4	31,8	32,1	–0,3
Частка з вищою освітою, %	61,1	68,2	72,7	+11,6 в.п.
Кількість вакансій (відкрито за рік), од.	5	7	4	–1
Середній термін закриття вакансії, днів	18	14	16	–2
Витрати на наймання одного працівника, тис. грн	2,1	1,8	2,3	+0,2

Джерело: складено автором на основі кадрової документації ТОВ «СІЛАРК»

Як свідчать дані табл. 2.2, ТОВ «СІЛАРК» є динамічним малим підприємством з помірним рівнем кадрової мобільності. Водночас зростання плинності у 2025 р. на тлі незмінної чисельності є тривожним сигналом: у малому колективі кожне звільнення безпосередньо позначається на якості обслуговування

клієнтів. Виявлені тенденції зумовлюють необхідність підвищення якості добіркових рішень за рахунок вдосконалення системи оцінювання.

Система оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» функціонує без виокремленого HR-підрозділу та здійснюється безпосередньо директором підприємства і керівниками відділів. Відповідальність за весь цикл добору, від розміщення оголошення до ухвалення рішення про найм, зосереджена у генерального директора, якому у разі потреби асистує адміністратор для технічного збору резюме. Жодного затвердженого положення про добір персоналу на підприємстві не існує: процедура добору не регламентована і виконується у кожному конкретному випадку на розсуд директора.

Нормативне забезпечення системи оцінювання є мінімальним. Посадові профілі компетентностей відсутні, натомість вимоги до кандидата формулюються у довільній формі в тексті оголошення або в усних вказівках директора. Стандартизовані бланки оцінювання під час інтерв'ю не використовуються: за результатами бесіди директор або керівник відділу приймає рішення, спираючись на власне враження. Для залучення кандидатів підприємство використовує безкоштовні інтернет-ресурси (OLX Робота, Work.ua) та рекомендації чинних працівників, які у 2024–2025 рр. забезпечили близько 30 % успішних найм.

Первинний добір здійснюється у два кроки: перегляд резюме за формальними критеріями (освіта, досвід, місце проживання) та телефонне уточнення деталей і призначення зустрічі. Процес охоплює приблизно 80 % заявок і виконується протягом 1–3 робочих днів. Критерії первинного добору чітко не зафіксовані, що призводить до непослідовних рішень при оцінці кандидатів на однотипні посади.

Основним методом поглибленого оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» є особисте неструктуроване інтерв'ю, тоді як практичні завдання та перевірка рекомендацій застосовуються несистематично й лише щодо окремих вакансій. Його проводить директор особисто, а для посад у комерційному відділі – спільно з керівником відділу продажу або закупівель. Тривалість інтерв'ю становить в середньому 30–40 хвилин. Питання формуються в довільному порядку без наперед

складеного переліку, що є характерним для неструктурованого формату. Згідно з теоретичним підходом, представленим у підрозділі 1.1 (табл. 1.3), такий формат має низьку стандартизованість і обмежену прогностичну валідність [28; 29]. Результат оцінювання кандидата значно залежить від суб'єктивних вподобань інтерв'юера та його поточного завантаження.

Позитивною практикою, що частково компенсує відсутність структурованих методів, є застосування практичних завдань для кандидатів на посади менеджерів та фахівців (бухгалтер, логіст, менеджер з продажу). Кандидату пропонується виконати конкретне завдання, пов'язане з майбутніми обов'язками: підготувати комерційну пропозицію, скласти план роботи з дебіторською заборгованістю або проаналізувати умови можливої логістичної угоди. Цей метод охоплює приблизно 30 % відборів і є найбільш ефективним інструментом в арсеналі підприємства. Перевірка рекомендацій застосовується вибірково – приблизно у 40 % відборів на посади керівників і провідних фахівців, але не є систематичною процедурою. Узагальнення методів оцінювання, що застосовуються підприємством, представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика методів оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК»

Метод оцінювання	Застосовується	Частота	Відповідальний	Охоплення посад
1	2	3	4	5
Аналіз резюме	Так	100 %	Директор / адм.	Усі посади
Телефонний скринінг	Так	80 %	Адміністратор	Усі посади
Неструктуроване інтерв'ю	Так	100 %	Директор / кер. відділу	Усі посади
Структуроване інтерв'ю	Ні	–	–	–
Тестове завдання / практичне завдання	Частково	~30 %	Кер. відділу	Менеджери, фахівці
Перевірка рекомендацій	Частково	~40 %	Директор	Керівники, фахівці
Психометричне тестування	Ні	–	–	–

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
ATS / HRM-система	Ні	–	–	–
Випробний термін з оцінюванням	Так	100 %	Кер. відділу	Усі посади

Джерело: складено автором за результатами дослідження ТОВ «СІЛАРК»

Як свідчать дані табл. 2.3, з 9 досліджених методів оцінювання систематично застосовуються лише 3 (аналіз резюме, неструктуроване інтерв'ю, оцінювання на випробному терміні) та ситуативно ще 2 (практичне завдання, перевірка рекомендацій). Решта чотири методів (структуроване інтерв'ю, телефонний скринінг для всіх кандидатів, психометричне тестування, HRM/ATS-система) не застосовуються взагалі. Відсутність ATS-системи означає, що інформація про кандидатів зберігається у вхідних листах електронної пошти та локальних файлах Excel, що унеможлиблює будь-яку системну аналітику процесу добору. Практика виявлення придатності кандидата фактично переносить значну частину оцінювання на випробний термін, що є запізнілою і дорогою формою верифікації добіркового рішення.

Фактична процедура оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» складається з чотирьох послідовних кроків. Перший: публікація оголошення на OLX Робота або Work.ua (1–2 дні). Другий: перегляд резюме та телефонне запрошення (1–3 дні). Третій: особисте інтерв'ю з директором і/або керівником відділу (1–2 дні). Четвертий: рішення та оформлення на роботу (1–2 дні).

Порівнюючи з теоретичним алгоритмом, представленим на рис. 1.2, у фактичній процедурі ТОВ «СІЛАРК» відсутні три ключові елементи: (1) попереднє формування профілю посади та критеріїв оцінювання; (2) поглиблена структуроване оцінювання за компетентностями; (3) систематичний моніторинг ефективності добіркового рішення. Без чітко визначеного переліку компетентностей інтерв'ю не має цільової структури, а оцінювання виявляється ситуативним. Фактичний алгоритм процедури оцінювання кандидатів представлено на рис. 2.2.

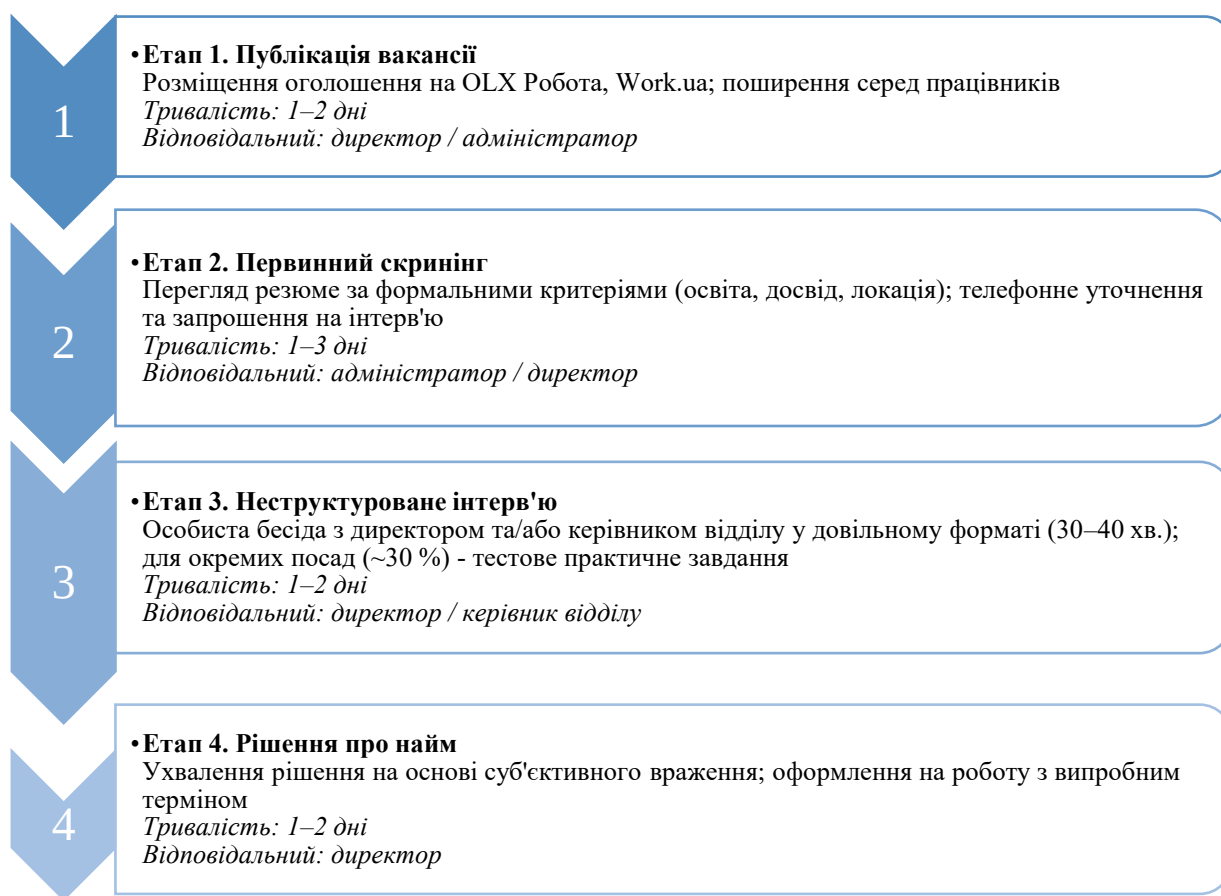


Рисунок 2.2 – Процедура оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК»
(фактичний алгоритм)

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження ТОВ «СІЛАРК»

Рис. 2.2 унаочнює чотириетапний характер фактичної процедури та відсутність зворотного зв'язку між результатами найму і процесом добору. Хоча стислість процедури є конкурентною перевагою для малого підприємства (кандидати цінують оперативність), відсутність стандартизованих критеріїв оцінювання робить результати добору залежними від особистих якостей особи, що проводить інтерв'ю. Зростання плинності у 2025 р. до 18,2 % частково підтверджує, що поточна процедура допускає найм кандидатів, які не відповідають вимогам посади в середньостроковій перспективі.

На нашу думку, головною проблемою чинної процедури оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» є не відсутність окремих інструментів (структурованого інтерв'ю, психометричних тестів чи ATS-системи), а відсутність

системного зв'язку між етапами добору. Виявлене у ході дослідження зіставлення фактичного алгоритму (рис. 2.2) з теоретичним (рис. 1.2) показує, що три з шести етапів повноцінного процесу добору у підприємстві фактично не реалізуються: формування компетентнісного профілю посади, поглиблена структуроване оцінювання та моніторинг ефективності кадрового рішення. Саме ця триланкова прогалина пояснює, чому точкові покращення, наприклад запровадження лише структурованого бланку інтерв'ю без попереднього розроблення профілю посади, не принесуть очікуваного ефекту. Вважаємо, що саме з цієї причини розроблення рекомендацій у третьому розділі має охоплювати всі три відсутні ланки одночасно, відповідно до сформульованих у підрозділі 1.3 принципів побудови процедури оцінювання для малих торговельних підприємств.

2.2 Дослідження ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади в ТОВ «СІЛАРК»

Дослідження ефективності процедури оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» охоплює три напрями. Перший – аналіз кількісних показників результативності добору за 2023–2025 рр. Другий – опитування керівників відділів та працівників, прийнятих за останній рік, щодо якості процедури добору. Третій – розрахунок прямих і непрямих витрат, пов'язаних із помилковими кадровими рішеннями. Такий комплексний підхід дозволяє об'єктивно оцінити сильні і слабкі місця чинної системи добору та виявити можливості її вдосконалення. Основу дослідження сформовано з використанням загальноприйнятих підходів до комплексного оцінювання процесу добору персоналу.

Економічне оцінювання наслідків непродуктивного добору показує, що звільнення 4 працівників у 2025 р. зумовило підтверджені прямі витрати у розмірі 9,2 тис. грн. Суму визначено множенням чисельності працівників, які вибули у 2025 р., на прямі витрати на наймання одного працівника: 4 особи * 2,3 тис. грн =

9,2 тис. грн. Розрахунок відображає мінімальні документально підтверджені витрати й не охоплює робочий час керівника, період повторного закриття вакансії та тимчасове зниження продуктивності. До можливих непрямих наслідків належать витрати часу на повторний добір, навантаження на інших працівників, повторна адаптація та затримки у виконанні завдань. Їх грошову величину не визначено, оскільки підприємство не веде детального обліку таких складових за кожним випадком звільнення. Для коректного обчислення непрямих витрат були б потрібні дані про тривалість незакритої вакансії, оплату часу учасників добору, продуктивність працівника в період адаптації та обсяг невиконаних робіт. За відсутності цих показників будь-яка сукупна грошова оцінка була б припущенням, а не результатом розрахунку. Тому 9,2 тис. грн розглядаються як нижня межа підтверджених витрат, а не як повна вартість наслідків непродуктивного наймання. Такий підхід унеможлиблює використання непідтверджених прогнозних сум і забезпечує прозорість розрахунку. Ефективність професійного добору доцільно оцінювати у поєднанні фінансових і нефінансових критеріїв.

Опитування п'яти керівників відділів ТОВ «СІЛАРК» (дод. Д) виявило наступне: 80 % респондентів оцінюють якість поточної процедури як «задовільну», водночас 100 % погоджуються з необхідністю формалізувати критерії оцінювання та запровадити структуроване інтерв'ю. Серед основних причин незадоволеності керівники назвали брак часу директора на участь в інтерв'ю (60 %), відсутність єдиних бланків оцінювання компетентностей (80 %) та неможливість порівняти кандидатів за стандартизованими показниками (60 %). Опитування 7 працівників, прийнятих у 2024–2025 рр., показало, що 4 з них (57 %) вважають, що процедура добору не повністю відобразила вимоги майбутньої посади, а 5 із 7 (71 %) хотіли б отримати більше зворотного зв'язку від інтерв'юєра.

Аналіз кількісних показників ефективності процедури добору демонструє неоднозначну динаміку. Середній строк закриття вакансії у 2025 р. становив 16 днів, що на 2 дні більше порівняно з 2024 р., але на 2 дні менше, ніж у 2023 р. Прямі витрати на наймання одного працівника у 2025 р. становили 2,3 тис. грн, тобто збільшилися на 0,5 тис. грн порівняно з 2024 р. і на 0,2 тис. грн порівняно з 2023 р.

Динаміка пояснюється зміною структури каналів залучення: використання рекомендацій працівників і безкоштовних джерел зменшує витрати, тоді як платне розміщення та просування вакансій їх збільшує. ТОВ «СІЛАРК» не залучає кадрові агентства, тому показник відображає переважно прямі організаційні витрати добору. Водночас плинність персоналу у 2025 р. зросла до 18,2 %, що на 4,6 в. п. перевищує результат 2024 р. і на 1,5 в. п. – результат 2023 р. Така динаміка свідчить про погіршення кадрової стабільності та потребує аналізу якості первинного оцінювання разом з умовами праці, адаптацією й іншими чинниками утримання.

Додатковий зріз ефективності процедури добору отримано через зіставлення часу закриття вакансії з якістю найму. У ТОВ «СІЛАРК» середній термін закриття вакансії у 2023–2025 рр. коливався в межах 14–18 днів, причому найменше значення зафіксовано у 2024 р., а найбільше – у 2023 р. Проте деталізація за посадами показує, що на менеджерів з продажу та логістів закриття відбувається швидше (12–14 днів), а саме по цих посадах спостерігається найвища плинність у перший рік роботи. Такий зв'язок підтверджує, що пришвидшене рішення без застосування структурованих методів оцінювання знижує якість добіркового рішення.

Показник утримання у перший рік роботи (first-year retention) у 2025 р. становив 75 % (3 з 4 прийнятих працівників пропрацювали понад 12 місяців), тоді як у 2024 р. він сягав 85,7 % (6 з 7). Зниження цього показника на 10,7 в. п. свідчить про погіршення якості первинного оцінювання може бути пов'язане, зокрема, з відсутністю формалізованих критеріїв добору.

Для оцінювання якості наймання (Quality of Hire) обчислено інтегральний показник на основі трьох складових: проходження випробного терміну, виконання плану продажів у перші 6 місяців та оцінка керівника відділу за 5-бальною шкалою. У 2025 р. середній показник Quality of Hire для нових працівників становив 3,4 бала з 5, що на 0,3 бала менше порівняно з 2024 р. та на 0,2 бала менше порівняно з 2023 р. Така динаміка підтверджує необхідність удосконалення процедури оцінювання. Найслабшою складовою було виконання плану продажів із середнім балом 3,1, що вказує на потребу практичної перевірки комерційних навичок на етапі добору.

Аналіз джерел залучення кандидатів показав, що найвища якість найму досягається через внутрішні рекомендації чинних працівників (Quality of Hire 4,2), тоді як кандидати з job-порталів OLX Робота та Work.ua демонструють нижчий показник (3,0–3,2). Проте частка рекомендованих кандидатів у загальному потоці становить лише 30 %, що обмежує вплив цього каналу на загальну результативність добору. Отримані дані вказують на доцільність запровадження реферальної програми з матеріальним стимулюванням працівників за успішні рекомендації та розроблення структурованого бланку оцінювання для зовнішніх кандидатів.

Для комплексного оцінювання системи добору кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» здійснено SWOT-аналіз. До сильних сторін (S) системи добору у ТОВ «СІЛАРК» віднесено п'ять позицій: особисту залученість директора, що забезпечує культурну відповідність кандидатів; відносно короткий цикл закриття вакансій (14–18 днів); практику тестових завдань для ключових посад; прямі витрати на наймання одного працівника у розмірі 1,8–2,3 тис. грн; обов'язковий випробний термін як додаткову форму оцінювання. Сучасні підходи до оцінювання ефективності процесу рекрутингу передбачають аналіз як кількісних показників (вартість і швидкість закриття вакансії), так і якісних критеріїв (відповідність кандидата корпоративній культурі, його подальша результативність).

Слабкі сторони (W) є системними. Повна відсутність формалізованого регламенту добору та компетентнісних профілів посад означає, що якість оцінювання цілком залежить від суб'єктивного досвіду директора. Застосування виключно неструктурованого інтерв'ю як основного методу, без жодних стандартизованих бланків чи рейтингових карток, унеможливорює систематичне порівняння кандидатів. Відсутність будь-якої HRM/ATS-системи означає нульову аналітику: підприємство не знає, які канали залучення є найефективнішими, скільки кандидатів відхилено на кожному етапі та чому. Нарешті, зростання плинності у 2025 р. є об'єктивним підтвердженням того, що система добору потребує вдосконалення.

Зовнішні можливості (О) для малого підприємства пов'язані з доступністю цифрових засобів обліку, методичних матеріалів і практик стандартизованого оцінювання. Використання захищеної корпоративної бази дає змогу централізувати інформацію про кандидатів, фіксувати етапи добору та формувати дані для подальшої аналітики без придбання складної ATS-системи. Компетентнісні профілі ключових посад можуть бути розроблені внутрішніми учасниками добору на основі фактичних посадових обов'язків і вимог до результатів роботи. Стандартизований бланк оцінювання доцільно сформувати за компетентностями й поведінковими індикаторами

Загрози (Т) пов'язані переважно з зовнішнім середовищем. Дефіцит кваліфікованих менеджерів з продажу та фахівців у сфері логістики й закупівель в умовах мобілізації та трудової міграції підвищує конкуренцію за кандидатів і скорочує пул претендентів. Залежність процесу добору від однієї особи (директора) є організаційним ризиком: у разі його відсутності або завантаженості добір зупиняється або делегується без чіткого регламенту, що підвищує ймовірність помилкового найму. Результати SWOT-аналізу систематизовано на рис. 2.3.

Зведені показники ефективності процедури добору кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» за 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.4. Їх порівняння дає змогу простежити динаміку операційної результативності добору та якості ухвалених кадрових рішень.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності процедури добору кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024
1	2	3	4	5
Плинність персоналу, %	16,7	13,6	18,2	+4,6 в. п. ↑
First-year retention, %	85,7	85,7	75,0	–10,7 в. п. ↓
Quality of Hire, балів (з 5)	3,6	3,7	3,4	–0,3 бала ↓
Коефіцієнт відбору	1:4	1:5	1:4	1:5 → 1:4

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Коефіцієнт прийняття офера, %	100	100	100	0 в. п.
Вартість наймання, тис. грн	2,1	1,8	2,3	+0,5 тис. грн ↑
Час закриття вакансії, днів	18	14	16	+2 дні ↑
% вакансій, закритих у строк	80	100	75	-25 в. п. ↓
Quality of Hire: рекомендації	4,0	4,3	4,2	-0,1 бала ↓
Quality of Hire: job-портали	3,4	3,2	3,1	-0,1 бала ↓

Джерело: розраховано автором на основі кадрової документації ТОВ «СІЛАРК»

Дані табл. 2.4 показують, що порівняно з 2024 р. first-year retention зменшився на 10,7 в. п., Quality of Hire – на 0,3 бала, а оцінка працівників, залучених через job-портали, – на 0,1 бала. Операційні показники також змінилися неоднозначно: вартість наймання зросла на 0,5 тис. грн, строк закриття вакансії – на 2 дні, а частка вакансій, закритих у строк, знизилася на 25 в. п.; коефіцієнт прийняття офера не змінився. У 2025 р. погіршилися як окремі операційні, так і довгострокові якісні результати добору. Виявлена динаміка стала підставою для розроблення програми вдосконалення у розділі 3.

Негативна динаміка спостерігається за індикаторами, що відображають не формальну результативність рекрутингу, а довгострокову якість кадрового рішення. Збереження працівників протягом першого року, відповідність очікуванням керівників і результативність зовнішніх каналів залежать від того, наскільки точно на етапі добору визначено вимоги до посади, перевірено компетентності кандидата та обґрунтовано рішення про наймання. Якщо кандидат швидко приймає офер, але надалі не демонструє очікуваної продуктивності або залишає підприємство протягом першого року, це свідчить про недостатню глибину первинного оцінювання. Для узагальнення виявлених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз використано SWOT-аналіз, результати якого наведено на рис. 2.3.

S – Сильні сторони

- Невелика чисельність персоналу забезпечує особистий контакт керівника з кожним кандидатом
- Швидкий цикл ухвалення рішення про найм (14–18 днів у 2023–2025 рр.)
- Практика тестових завдань для менеджерів та фахівців забезпечує реалістичне оцінювання компетентностей
- Низькі витрати на добір одного кандидата (1,8–2,3 тис. грн)
- Оцінювання у ході випробного терміну використовується як обов'язковий фінальний інструмент

W – Слабкі сторони

- Відсутність формалізованого регламенту добору та посадових профілів компетентностей
- Процес оцінювання повністю залежить від суб'єктивного судження директора або керівника відділу
- Психометричне тестування та структуроване інтерв'ю не застосовуються
- Відсутність HRM/ATS-системи: кандидати відстежуються через електронну пошту та таблиці Excel
- Зростання плинності у 2025 р. до 18,2 % сигналізує про погіршення якості добору
- Відсутність зворотного зв'язку кандидатам та аналітики ефективності добіркових рішень

O – Можливості

- Доступні хмарні HRM-рішення для малого бізнесу (Notion HR, Zoho Recruit, Hurma) з мінімальними витратами
- Розроблення компетентнісних профілів для 5–7 ключових посад підприємства
- Впровадження стандартизованого бланку оцінювання інтерв'ю (1–2 дні роботи)
- Зростання пропозиції кандидатів на ринку праці у 2024–2025 рр.
- Можливість делегування функції первинного скринінгу адміністратору з чітким чеклістом

T – Загрози

- Дефіцит кваліфікованих менеджерів з продажу та логістики через мобілізацію та міграцію
- Посилення конкуренції за кандидатів з боку більших торговельних компаній з вищими ставками
- Залежність процесу добору від однієї особи (директора): ризик при її відсутності
- Зростання вартості підбору у разі необхідності залучення кадрового агентства

Рисунок 2.3 – SWOT-аналіз системи оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК»

Джерело: розроблено автором самостійно

Матриця SWOT (рис. 2.3) відображає, що ТОВ «СІЛАРК» має реальний потенціал для покращення системи оцінювання кандидатів без значних фінансових витрат. Поєднання сильних сторін (швидкість добору, особиста залученість) з можливостями (доступні цифрові інструменти, розроблення профілів посад) формує оптимальну SO-стратегію: зберегти персоналізований характер добору, додавши мінімальний рівень формалізації. Ключовою WO-стратегією є розроблення компетентнісних профілів та стандартизованого бланку оцінювання, що усуне головні прогалини системи без суттєвих витрат ресурсів підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, вважаємо за необхідне виокремити три ключові пріоритети вдосконалення процедури оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК». По-перше, пріоритет методичної регламентації: розроблення компетентнісних профілів для ключових посад та впровадження стандартизованого бланку оцінювання є заходами з найвищим співвідношенням «ефект / витрати», оскільки вони не потребують фінансових інвестицій, але безпосередньо усувають причину зростання плинності (суб'єктивність добіркових рішень). По-друге, пріоритет економної цифровізації: впровадження захищеної корпоративної бази кандидатів на платформі, до якої підприємство вже має організаційний доступ, забезпечить аналітичну основу для моніторингу ефективності добіркових рішень без придбання спеціалізованої ATS-системи. По-третє, пріоритет вимірюваності: запровадження ключових HR-показників (first-year retention, Quality of Hire, показників ефективності каналів залучення) дозволить підприємству вперше отримати об'єктивні дані про результативність власної системи добору. Саме ці три пріоритети покладено в основу рекомендацій, розроблених у третьому розділі цієї роботи.

Проведений аналіз системи оцінювання кандидатів на вакантні посади у ТОВ «СІЛАРК» виявив чотири системні недоліки. Найвагомішим з них є відсутність формалізованого регламенту добору та компетентнісних профілів для переважної більшості посад. Суттєвою проблемою виступає застосування виключно неструктурованого інтерв'ю без стандартизованих критеріїв оцінювання. Окремо варто відзначити відсутність HRM/ATS-системи та аналітики процесу

добору, що унеможлиблює системний моніторинг кадрових рішень. Чинна процедура є неповною (4 етапи замість 6), тобто у ній бракує попереднього профілювання посади і моніторингу якості прийнятих рішень. Підтвердженням цих недоліків слугує зростання плинності персоналу до 18,2 % у 2025 р. та пов'язані з цим прямі витрати на повторний добір. Виявлені недоліки системи оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» зумовлюють необхідність розроблення конкретних практичних заходів щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки малого підприємства, що є предметом дослідження третього розділу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ В ТОВ «СІЛАРК»

3.1 Програма заходів щодо підвищення ефективності процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, дали змогу виявити взаємопов'язані недоліки процедури оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК»: відсутність компетентнісних профілів посад і затвердженого регламенту добору, використання переважно неструктурованого інтерв'ю, відсутність централізованого документування результатів оцінювання, недостатню різноманітність методів перевірки компетентностей та залежність кадрового рішення від директора підприємства. Наслідками зазначених недоліків можуть бути зниження показника Quality of Hire з 3,7 бала у 2024 р. до 3,4 бала у 2025 р., зменшення рівня збереження новоприйнятих працівників після 12 місяців з 85,7 % до 75,0 % та збільшення плинності персоналу до 18,2 %.

Для уникнення необґрунтованого встановлення прогностичних значень кількісні цілі програми сформовано за трьома правилами. Базою розрахунків є фактичні показники ТОВ «СІЛАРК» за 2023–2025 рр., наведені у другому розділі. Базовий сценарій передбачає найменшу можливу дискретну зміну кадрового показника – скорочення чисельності звільнених працівників на одну особу. Цільові значення Quality of Hire та строку закриття вакансії визначено на рівні, якого підприємство вже фактично досягало у 2024 р. Такий підхід не передбачає використання непідтверджених коефіцієнтів продуктивності, умовної вартості робочого дня чи непрямих втрат.

Запропонована програма охоплює формування вимог до кандидатів, поєднання кількох методів оцінювання, документування результатів, захист

персональних даних, розподіл відповідальності між учасниками процедури та подальший моніторинг кадрових рішень. Зв'язок виявлених проблем із запропонованими заходами наведено в табл. 3.1. Проект внутрішнього Положення про процедуру оцінювання кандидатів на вакантні посади наведено в додатку А.

Таблиця 3.1 – Зв'язок проблем процедури оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» із запропонованими заходами

Виявлена проблема	Запропонований захід	Критерій результативності
Відсутність компетентнісних профілів посад і стандартизованих критеріїв	Розроблення профілів п'яти ключових посад, структурованих бланків і єдиної п'ятибальної шкали	Підвищення Quality of Hire з 3,4 до не менше ніж 3,7 бала – фактичного рівня 2024 р.
Використання переважно неструктурованого інтерв'ю	Поєднання структурованого інтерв'ю, практичного завдання, ситуаційного кейсу та перевірки рекомендацій залежно від посади	Наявність щонайменше двох незалежних джерел оцінювання професійних і поведінкових компетентностей кандидата
Відсутність централізованого обліку та належного захисту інформації	Корпоративна база кандидатів із розмежуванням прав доступу, двофакторною автентифікацією та резервним копіюванням	Документування 100 % завершених процедур оцінювання та відсутність випадків несанкціонованого доступу
Залежність процедури від директора	Закріплення функцій адміністратора, керівника підрозділу та уповноваженого заступника у матриці відповідальності	Можливість продовження процедури в разі тимчасової відсутності директора
Відсутність системного моніторингу й обмежене використання рекомендацій працівників	Щоквартальний контроль HR-показників і пілотна реферальна програма	Скорочення чисельності звільнених працівників із чотирьох до трьох осіб та залучення двох працівників за рекомендаціями протягом року

Джерело: розроблено автором за результатами аналізу показників табл. 2.2 і 2.4

Кожне кількісне значення табл. 3.1 має окрему розрахункову основу. За фактичної чисельності персоналу 22 особи та чисельності звільнених працівників чотири особи показник плинності у 2025 р. становив: $4 / 22 * 100 = 18,2 \%$.

Найменшою можливою зміною цього показника є скорочення чисельності звільнених працівників на одну особу. За базовим сценарієм чисельність

звільнених працівників становитиме три особи, а плинність персоналу дорівнюватиме: $3 / 22 * 100 = 13,6 \%$.

Значення 13,6 % не є довільним нормативом, а відображає наслідок запобігання одному звільненню за незмінної загальної чисельності персоналу. Цільове значення Quality of Hire встановлено на рівні не менше ніж 3,7 бала. Воно відповідає фактичному показнику ТОВ «СІЛАРК» у 2024 р., тому характеризує не гіпотетичний зовнішній орієнтир, а відновлення раніше досягнутого підприємством рівня. Цільовий середній строк закриття вакансії визначено на рівні не більше ніж 14 днів, оскільки саме такого фактичного результату підприємство досягло у 2024 р. порівняно із 16 днями у 2025 р.

Середньорічна чисельність прийнятих працівників за 2023–2025 рр. становила: $(5 + 7 + 4) / 3 = 5,33$ особи.

За фактичної частки працівників, прийнятих за рекомендаціями, на рівні 30 % розрахункова середньорічна чисельність таких працівників становить: $5,33 * 0,30 = 1,60$ особи.

Наступним досяжним цілим значенням є дві особи. За середньорічної чисельності прийнятих працівників 5,33 особи частка двох працівників, залучених за рекомендаціями, становитиме $2 / 5,33 * 100 = 37,5 \%$. Таким чином, ціль дві успішні рекомендації протягом року є помірним збільшенням порівняно з фактичним середнім значенням 1,60 особи.

Основою програми стануть компетентнісні профілі п'яти ключових посад ТОВ «СІЛАРК»: менеджера з продажу, фахівця з логістики, бухгалтера, адміністратора та керівника відділу закупівель. Кожен профіль доцільно оформити як стислий робочий документ, що містить 5–7 ключових компетентностей, поведінкові індикатори та мінімальний і бажаний рівні їх прояву.

Компетентнісний підхід дає змогу пов'язати критерії оцінювання з характеристиками, необхідними для виконання посадових обов'язків [29, с. 62]. Для практичного застосування кожен компетентність конкретизовано через спостережувану поведінку та підтверджені результати. Такий формат створює

єдину основу для порівняння претендентів на одну посаду та зменшує залежність кадрового рішення від загального враження інтерв'юера.

Приклад профілю менеджера з продажу як однієї з ключових посад підприємства наведено в табл. 3.2. Для демонстрації відмінностей між комерційними й адміністративними посадами в табл. 3.3 представлено профіль бухгалтера. Розроблені профілі слугуватимуть основою для визначення єдиних критеріїв, методів і показників оцінювання кандидатів на відповідні посади. Таке зіставлення дає змогу врахувати специфіку трудових функцій кожної посади під час формування критеріїв оцінювання кандидатів. Повні компетентнісні профілі п'яти ключових посад ТОВ «СІЛАРК» наведено в додатку Б.

Таблиця 3.2 – Компетентнісний профіль менеджера з продажу ТОВ «СІЛАРК»

Компетентність	Поведінковий індикатор	Мінімальний рівень	Бажаний рівень
Орієнтація на результат	Робота з плановими показниками, аналіз причин відхилень	Досвід роботи з планом продажів не менше одного року	Підтверджені приклади досягнення або перевиконання планових показників
Клієнтоорієнтованість	Виявлення потреб, підготовка пропозицій, підтримання відносин	Досвід роботи з клієнтами у B2B-сегменті	Підтверджений досвід формування довгострокових відносин із клієнтами
Ділова комунікація	Ведення переговорів, аргументація пропозицій, ділове листування	Вільне усне й письмове володіння українською мовою	Досвід переговорів із керівниками та власниками підприємств-клієнтів
Робота із запереченнями	Переведення заперечень у конструктивний діалог	Володіння базовими техніками роботи із запереченнями	Підтверджені приклади успішного завершення складних переговорів
Цифрова грамотність	Використання електронної пошти, таблиць, CRM і месенджерів	Базове володіння Google Sheets або Microsoft Excel	Досвід роботи з CRM-системою
Самоорганізація	Планування завдань і дотримання строків	Систематичне дотримання встановленого графіка	Використання цифрових інструментів планування та контролю завдань

Джерело: розроблено автором з урахуванням положень компетентнісного підходу [29, с. 62]

Таблиця 3.3 – Компетентнісний профіль бухгалтера ТОВ «СІЛАРК»

Компетентність	Поведінковий індикатор	Мінімальний рівень	Бажаний рівень
Професійна обліково-фінансова компетентність	Ведення обліку та підготовка звітності	Досвід роботи бухгалтером не менше двох років	Досвід самостійного ведення повного циклу обліку
Увага до деталей	Виявлення помилок у первинних документах, звірка даних	Здатність виявляти типові помилки та розбіжності	Системний контроль правильності даних і документів
Знання законодавства	Застосування податкових, трудових і бухгалтерських норм	Орієнтація в основних нормативних вимогах	Досвід взаємодії з контролюючими органами
Робота з обліковим програмним забезпеченням	Використання М.Е.Дос, BAS, клієнт-банку та інших систем	Впевнене користування одним із програмних пакетів	Досвід роботи з кількома обліковими системами
Відповідальність і конфіденційність	Дотримання строків звітності та правил роботи з даними	Розуміння вимог професійної етики	Підтверджений досвід своєчасного подання звітності та збереження конфіденційної інформації

Джерело: розроблено автором з урахуванням положень компетентнісного підходу [29, с. 62]

Порівняння табл. 3.2 і 3.3 свідчить, що для менеджера з продажу пріоритетними є поведінково-комунікативні компетентності, тоді як для бухгалтера основне значення мають професійні знання, уважність і дотримання нормативних вимог. Водночас структура профілів залишається однаковою, що забезпечує уніфікацію підходу до оцінювання різних посад. Профілі фахівця з логістики, адміністратора та керівника відділу закупівель розроблятимуться за аналогічною структурою.

Компетентнісні профілі використовуватимуться як основа для комплексу взаємопов'язаних методів оцінювання. Для менеджера з продажу профіль містить шість компетентностей, а для бухгалтера – п'ять, що відповідає фактичній структурі табл. 3.2 і 3.3. Тому до бланка структурованого інтерв'ю включатиметься по одному основному запитанню на кожну компетентність, а не однакова наперед

установлена кількість запитань для всіх посад. Проєкт бланка структурованого інтерв'ю за методикою STAR для менеджера з продажу наведено в додатку В.

Оцінювання здійснюватиметься за п'ятибальною шкалою, що забезпечить зіставність результатів інтерв'ю з показником Quality of Hire, який у підрозділі 2.2 також визначено за п'ятибальною шкалою. Остаточне кадрове рішення не повинно ґрунтуватися лише на відповідях під час інтерв'ю. Для кожної посади структуроване інтерв'ю доповнюватиметься практичним завданням або ситуаційним кейсом, а для керівних посад і посад із доступом до матеріальних цінностей – перевіркою рекомендацій.

Таблиця 3.4 – Комплекс методів оцінювання кандидатів на ключові посади ТОВ «СІЛАРК»

Посада	Структуроване оцінювання	Практична перевірка	Підстава для рішення
Менеджер з продажу	STAR-запитання щодо роботи із запереченнями, досягнення планових показників і взаємодії з клієнтами	Рольова розмова з умовним клієнтом або підготовка комерційної пропозиції	Сумарний бал за профілем і результат практичного завдання
Бухгалтер	Запитання щодо професійного досвіду, відповідальності та дотримання строків	Аналіз знеособленого документа з помилками або виконання облікового кейсу	Професійна правильність, уважність і дотримання алгоритму
Фахівець з логістики	Запитання щодо роботи з постачальниками, строками та нестандартними ситуаціями	Розв'язання ситуаційного завдання щодо вибору варіанта доставки	Обґрунтованість рішення, урахування строків, витрат і ризиків
Адміністратор	Запитання щодо самоорганізації, комунікації та роботи з інформацією	Підготовка службового повідомлення й упорядкування набору документів	Точність, логічність, грамотність і дотримання інструкції
Керівник відділу закупівель	Запитання щодо переговорів, планування та відповідальності за рішення	Порівняльний аналіз пропозицій постачальників і перевірка рекомендацій	Якість аргументації, економічна доцільність і підтверджений попередній досвід

Джерело: розроблено автором на основі компетентнісних профілів табл. 3.2 і 3.3

Наявність у відповіді кандидата конкретного прикладу, чіткої послідовності дій і вимірюваного результату оцінюватиметься разом із якістю виконання практичного завдання. Такий підхід дасть змогу зіставити усні твердження кандидата з фактичним проявом його професійних умінь у змодельованій робочій ситуації. Розбіжність між високою самооцінкою кандидата під час інтерв'ю та низькою якістю виконання практичного завдання розглядатиметься як підстава для додаткових уточнювальних запитань, а не для автоматичного позитивного або негативного кадрового рішення.

Запропоновані методичні інструменти об'єднуватимуться внутрішнім Положенням про процедуру оцінювання кандидатів. Документ визначатиме послідовність етапів добору, методи оцінювання для різних груп посад, розподіл відповідальності між учасниками, порядок документування кадрових рішень, правила доступу до інформації та дії працівників у разі тимчасової відсутності директора. Застосування єдиного внутрішнього регламенту забезпечить однаковий порядок оцінювання претендентів на аналогічні посади та зменшить залежність результатів від особистих уподобань окремого інтерв'юера. Проєкт Положення про процедуру оцінювання кандидатів на вакантні посади наведено в додатку А.

З метою зменшення залежності процедури від директора функції між учасниками добору розподілятимуться відповідно до змісту окремих етапів оцінювання. Адміністратор здійснюватиме реєстрацію заявок, первинну перевірку відповідності формальним критеріям, комунікацію з кандидатами та ведення корпоративної бази. Керівник відповідного підрозділу оцінюватиме професійну відповідність кандидата, зміст його відповідей під час інтерв'ю та результат виконання практичного завдання. Директор або письмово уповноважений ним заступник ухвалюватиме остаточне кадрове рішення на підставі узагальнених результатів усіх застосованих методів. Підсумковий бланк підписуватимуть щонайменше дві особи, які брали участь в оцінюванні, що підвищить прозорість і колегіальність кадрового рішення.

Для централізованого обліку кандидатів пропонується використовувати захищену корпоративну базу на платформі, до якої підприємство вже має

організаційний доступ. У ній доцільно фіксувати джерело залучення кандидата, етап проходження процедури, результати оцінювання, підсумкове рішення та відповідальних осіб. Накопичення таких даних створить інформаційну основу для подальшого аналізу тривалості добору, результативності каналів залучення та якості наймання. Використання особистих облікових записів працівників або відкритого безкоштовного хмарного простору для зберігання резюме й оцінок кандидатів не рекомендується через ризики несанкціонованого доступу, втрати інформації та відсутності належного контролю за її обробленням. Порівняння можливих цифрових рішень наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняння варіантів цифрової інфраструктури добору для ТОВ «СІЛАРК»

Критерій	Професійна HRM/ATS-система	Корпоративна спільна база	Особисті безкоштовні хмарні сервіси
Функціональність	Автоматизація повного циклу добору, звітність та аналітика	Реєстр кандидатів, фіксація етапів, оцінок, рішень і відповідальних осіб	Базове зберігання файлів та окремих таблиць
Контроль доступу	Рольові права доступу та журналювання дій	Рольові права в межах корпоративного облікового запису	Доступ залежить від налаштувань особистого облікового запису
Захист інформації	Визначається функціональністю системи та умовами постачальника	Двофакторна автентифікація, обмеження доступу, локальне резервне копіювання	Підвищений ризик втрати контролю у разі звільнення власника облікового запису
Відповідність поточному масштабу добору	Функціональність перевищує наявну потребу за 4–7 вакансій протягом року	Відповідає поточній чисельності процедур добору	Не забезпечує належної організаційної та інформаційної безпеки
Рекомендація	Доцільна у разі істотного збільшення обсягу добору	Рекомендований варіант на поточному етапі	Не рекомендується для зберігання персональних даних кандидатів

Джерело: складено автором

Корпоративна база міститиме лише дані, необхідні для проведення добору: ім'я кандидата, контактну інформацію, посаду, джерело залучення, дати

проходження етапів, результати оцінювання, кадрові рішення та службові примітки. Адміністратор матиме право вносити й оновлювати записи, керівник підрозділу – переглядати інформацію щодо відповідної вакансії, директор або уповноважений заступник – переглядати повну базу та затверджувати рішення.

Резервна копія бази формуватиметься після завершення кожної процедури добору та наприкінці звітного місяця. Строк зберігання інформації, порядок її видалення та можливість включення кандидата до кадрового резерву визначатимуться внутрішньою політикою і повідомлятимуться кандидату до збирання даних.

Етико-правовий складник програми передбачає збирання лише інформації, пов'язаної з вимогами посади, недопущення використання характеристик, які не впливають на професійну придатність, обмеження доступу до результатів оцінювання та заборону автоматичного ухвалення остаточного кадрового рішення. Цифрові інструменти використовуватимуться для систематизації інформації, але відповідальність за рішення залишатиметься за уповноваженими працівниками підприємства. Такий підхід відповідає положенням щодо прозорості, приватності, контролю алгоритмів і збереження балансу між автоматизацією та персоналізованим підходом [48, с. 57–59].

Окремим заходом програми є пілотне реферальне стимулювання. Граничний розмір премії пропонується встановити на рівні 2,0 тис. грн за кандидата, який успішно завершив випробувальний строк. Значення визначено за правилом обмеження: премія не повинна перевищувати фактичні прямі витрати на наймання одного працівника у 2025 р., що становили 2,3 тис. грн. Суму 2,3 тис. грн округлено донизу до найближчих 0,5 тис. грн, тому гранична премія становить 2,0 тис. грн, а 0,3 тис. грн залишаються резервом для інших прямих витрат на оформлення й комунікацію.

За двох успішних випадків наймання за рекомендаціями максимальний річний бюджет премій становитиме $2 * 2,0 = 4,0$ тис. грн. Премія виплачуватиметься лише після завершення випробувального строку, що пов'язує

матеріальне стимулювання не з фактом надання контакту кандидата, а з підтвердженою результативністю рекомендації.

Тривалість організаційно-методичної частини впровадження визначено на основі розрахунку необхідних трудовитрат, а не шляхом довільного встановлення календарного строку. Розрахунок охоплює підготовку документів, профілів посад, комплектів оцінювання, цифрової бази, навчання учасників і перевірку інструментів під час двох перших процедур добору.

Таблиця 3.6 – Розрахунок трудовитрат на впровадження запропонованої програми

Захід	Обґрунтування трудовитрат	Трудови трати, годин	Відповідальні	Додаткові прямі грошові витрати
1	2	3	4	5
Підготовка Положення і матриці відповідальності	Підготовка проєкту – 4 год; погодження – 2 год; остаточне оформлення – 2 год	8	Директор, адміністратор	0 грн
Розроблення профілів п'яти посад	На кожен посаду: аналіз функцій – 1 год; погодження – 1 год; оформлення – 1 год	15	Директор, керівники підрозділів	0 грн
Підготовка комплектів оцінювання	Для кожної з п'яти посад: структуровані запитання і практичне завдання – по 2 год	10	Директор, керівники підрозділів	0 грн
Налаштування корпоративної бази	Структура бази – 4 год; права доступу – 2 год; резервне копіювання і тестування – 2 год	8	Адміністратор	0 грн
Навчання учасників оцінювання	Три модулі по 2 год: критерії та шкала; практика інтерв'ю; спільне калібрування оцінок	6	Директор, керівники підрозділів, адміністратор	0 грн
Підготовка правил реферальної програми	Умови участі, порядок виплати та документування	2	Директор	0 грн
Пілотування і коригування	Дві процедури добору по 5 год на спостереження, аналіз і внесення змін	10	Усі учасники процедури	0 грн

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Підготовка правил реферальної програми	Умови участі, порядок виплати та документування	2	Директор	0 грн
Пілотування і коригування	Дві процедури добору по 5 год на спостереження, аналіз і внесення змін	10	Усі учасники процедури	0 грн
Реферальні премії протягом року	Дві премії по 2,0 тис. грн після завершення випробувального строку	–	Директор	До 4 000 грн
Разом	Організаційно-методичні заходи та максимальний бюджет пілотної реферальної програми	59	–	До 4 000 грн

Джерело: розраховано автором

За умови виділення на впровадження восьми годин протягом тижня, тобто по чотири години двома основними відповідальними особами, тривалість активної організаційно-методичної роботи становитиме $59 / 8 = 7,375$ тижня. Після округлення у більший бік плановий строк становитиме вісім робочих тижнів. Календарна тривалість пілотної етапу може бути більшою, оскільки залежатиме від моменту відкриття перших двох вакансій.

Внутрішнє навчання тривалістю шість годин поділятиметься на три модулі. Перший модуль охоплюватиме правила використання профілю, критеріїв і п'ятибальної шкали. Другий передбачатиме пробне інтерв'ю з розподілом ролей. Третій використовуватиметься для порівняння оцінок різних інтерв'юєрів і погодження єдиних правил виставлення балів. Така структура дає змогу не лише ознайомити учасників із формами, а й перевірити практичне застосування інструментів.

Вартість робочого часу учасників окремо не переводиться у грошову форму, оскільки у роботі немає підтверджених даних про погодинну вартість праці директора, адміністратора та керівників підрозділів. Замість вигаданої грошової оцінки наведено конкретні трудовитрати у годинах. Основними ризиками впровадження є формальне заповнення документів, нерівномірність оцінок різних

інтерв'юерів, порушення правил доступу до даних та збереження надмірної залежності від директора. Їх зменшення забезпечуватиметься практичним навчанням, спільним калібруванням оцінок, розмежуванням прав доступу та закріпленням функцій уповноваженого заступника.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Оцінювання результативності програми здійснено у соціальному, організаційному та економічному вимірах. Соціальний ефект полягає у підвищенні прозорості вимог до кандидатів, використанні однакових критеріїв для претендентів на одну посаду та забезпеченні своєчасного зворотного зв'язку. Організаційний ефект передбачає розподіл функцій між директором, адміністратором і керівниками підрозділів, документування кадрових рішень та зменшення залежності процедури від однієї посадової особи.

Економічне оцінювання побудовано за методом сценарного моделювання. Базою порівняння є фактичні показники 2025 р. У розрахунок включено лише ті грошові показники, які документально наведено у другому розділі, а саме прямі витрати на наймання одного працівника у сумі 2,3 тис. грн. Ефект від можливого підвищення продуктивності працівників, скорочення управлінського часу та зменшення непрямих втрат не монетизується через відсутність підтверджених вихідних даних.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для сценарного оцінювання економічного результату

Показник	Значення	Розрахунок або джерело
1	2	3
Чисельність працівників у 2025 р.	22 особи	Табл. 2.2
Чисельність звільнених працівників у 2025 р.	4 особи	Табл. 2.2

Продовження таблиці 3.7

1	2	3
Плинність персоналу у 2025 р.	18,2 %	$4 / 22 * 100$
Прямі витрати на наймання одного працівника	2,3 тис. грн	Табл. 2.2
Середньорічна чисельність прийнятих працівників за 2023–2025 рр.	5,33 особи	$(5 + 7 + 4) / 3$
Фактична частка працівників, залучених за рекомендаціями	30 %	Дані підрозділу 2.1
Розрахункова середньорічна чисельність працівників, залучених за рекомендаціями	1,60 особи	$5,33 * 0,30$
Граничний розмір реферальної премії	2,0 тис. грн	2,3 тис. грн округлено донизу до найближчих 0,5 тис. грн
Максимальний річний бюджет двох реферальних премій	4,0 тис. грн	$2 * 2,0$ тис. грн

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.2 та показниками підрозділу 2.1

Прямий економічний результат визначено як різницю між документально підтвердженими витратами на повторне наймання, яких можна уникнути в разі скорочення чисельності звільнених працівників, та максимальним бюджетом пілотної реферальної програми. Такий підхід є консервативним: премії враховуються як витрати у повному обсязі, а можливу економію від нижчої вартості реферального каналу окремо не додають, щоб не допустити подвійного рахунку.

Валові уникнені витрати розраховуються за формулою (3.1):

$$E_v = (Ч_{зб0} - Ч_{збс}) \times B_n, \quad (3.1)$$

де E_v – валові уникнені прямі витрати; $Ч_{зб0}$ – фактична чисельність звільнених працівників у базовому періоді, чотири особи; $Ч_{збс}$ – чисельність звільнених працівників за відповідним сценарієм; B_n – прямі витрати на наймання одного працівника, 2,3 тис. грн.

Прямий грошовий результат після врахування бюджету реферальної програми визначається за формулою (3.2):

$$P_z = E_v - B_p, \quad (3.2)$$

де P_z – прямий грошовий результат; E_v – валові уникнені прямі витрати; B_p – максимальний річний бюджет реферальної програми, 4,0 тис. грн.

Консервативний сценарій передбачає незмінну чисельність звільнених працівників. Базовий сценарій передбачає скорочення їх чисельності на одну особу, а оптимістичний – на дві особи. В усіх сценаріях для обережності враховано повний максимальний бюджет двох реферальних премій.

Таблиця 3.8 – Сценарна оцінка прямого грошового результату програми за перший рік

Сценарій	Чисельність звільнених працівників	Валові уникнені витрати, тис. грн	Бюджет реферальної програми, тис. грн	Прямий грошовий результат, тис. грн
Консервативний	4	$(4 - 4) * 2,3 = 0$	4,0	$0 - 4,0 = -4,0$
Базовий	3	$(4 - 3) * 2,3 = 2,3$	4,0	$2,3 - 4,0 = -1,7$
Оптимістичний	2	$(4 - 2) * 2,3 = 4,6$	4,0	$4,6 - 4,0 = 0,6$

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.2 та параметрами сценаріїв, визначеними у тексті

За консервативним сценарієм прямий грошовий результат становитиме $-4,0$ тис. грн, оскільки кадровий показник не зміниться, а підприємство профінансує дві реферальні премії. За базовим сценарієм запобігання одному повторному найманню забезпечить 2,3 тис. грн валових уникнених витрат, тому чиста потреба у прямому бюджеті становитиме 1,7 тис. грн. За оптимістичним сценарієм запобігання двом повторним найманням забезпечить 4,6 тис. грн уникнених витрат і прямий позитивний результат 0,6 тис. грн.

Негативне значення базового сценарію не свідчить про неефективність програми, оскільки до розрахунку не включено соціальні та організаційні результати, а також можливе скорочення часу добору, підвищення якості роботи новоприйнятих працівників і зменшення непрямих витрат. Ці складники не монетизуються через відсутність підтверджених вихідних даних. Тобто, 1,7 тис. грн є не прогнозованою втратою від програми, а максимальною прямою бюджетною потребою базового сценарію після врахування документально підтверджених уникнених витрат.

Показники ROI і строку окупності на цьому етапі не розраховуються. Програма не передбачає окремих капітальних інвестицій, а вартість внутрішніх трудовитрат не може бути достовірно переведена у грошову форму без даних про

фактичну погодинну вартість праці учасників. Розрахування ROI за нульової або неповної бази витрат було б методично некоректним. Після завершення першого року та документування фактичних трудовитрат, премій і досягнутого ефекту економічну ефективність можна буде визначити на основі фактичних даних.

Для контролю результативності програми пропонується використовувати систему показників, наведену в табл. 3.9. Цільові значення встановлено на перший повний рік реалізації програми та супроводжено конкретним обґрунтуванням.

Таблиця 3.9 – Методика моніторингу результативності програми

Показник	Ціль першого року	Обґрунтування	Відповідальний	Періодичність
1	2	3	4	5
Плинність персоналу	Не більше 13,6 %	Три звільнені працівники за чисельності 22 особи: $3 / 22 * 100$	Директор	Щоквартально
Збереження новоприйнятих працівників	Не більше одного звільнення у кожній завершій 12-місячній когорті	За когорти п'ять осіб збереження чотирьох становить 80 %	Адміністратор	Після завершення 12-місячного періоду
Quality of Hire	Не менше 3,7 бала	Відновлення фактичного рівня 2024 р.	Керівники підрозділів	Через шість місяців після наймання
Середній строк закриття вакансії	Не більше 14 днів	Фактичний результат підприємства у 2024 р.	Адміністратор	Після закриття кожної вакансії
Чисельність працівників, прийнятих за рекомендаціями	Не менше двох осіб протягом року	Наступне ціле значення після розрахункового середнього показника 1,60 особи	Директор	За підсумками року
Частка повністю оформлених бланків оцінювання	100 %	Бланк є обов'язковим документом процедури	Адміністратор	Після кожної процедури

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
Випадки несанкціонованого доступу або втрати даних	0	Обов'язкова вимога інформаційної безпеки	Адміністратор	Постійно

Джерело: розроблено автором на основі фактичних показників табл. 2.2 і 2.4

Показник збереження новоприйнятих працівників необхідно подавати одночасно у відсотковому та абсолютному вираженні. Наприклад, збереження чотирьох із п'яти прийнятих працівників становитиме 80 %, а п'яти із шести – 83,3 %. Це дає змогу уникнути хибного порівняння відсотків за різної чисельності річних когорт.

Якщо за результатами першого року плинність залишиться на рівні 18,2 %, а Quality of Hire не досягне 3,7 бала, необхідно переглянути профілі посад, вагомість критеріїв і зміст практичних завдань. Якщо частка повністю оформлених бланків буде нижчою за 100 %, відповідальні учасники повторно проходилимуть калібрувальний модуль внутрішнього навчання.

З огляду на невелику чисельність персоналу та обмежену чисельність щорічно прийнятих працівників складання точкового дворічного прогнозу може створювати хибне враження надмірної точності. Тому замість прогнозування показників на два календарні роки встановлено цілі першого повного року реалізації програми та чітко показано основу кожного значення.

Таблиця 3.10 – Обґрунтування цільових HR-показників першого року реалізації програми

Показник	Фактичне значення 2025 р.	Ціль першого року	Обґрунтування
1	2	3	4
Плинність персоналу, %	18,2	13,6	Скорочення чисельності звільнених працівників із чотирьох до трьох: $3 / 22 * 100$
Збереження новоприйнятих працівників	3 із 4, або 75,0 %	Не більше одного звільнення у завершній когорті	За чисельності когорти п'ять осіб збереження чотирьох становитиме 80 %

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4
Quality of Hire, балів із 5	3,4	Не менше 3,7	Повернення до фактичного показника підприємства у 2024 р.
Чисельність працівників, прийнятих за рекомендаціями	У середньому 1,60 особи	2 особи	$(5 + 7 + 4) / 3 * 30 \% = 1,60$; наступне ціле значення – 2
Частка працівників, прийнятих за рекомендаціями, %	30,0	Близько 37,5	$2 / 5,33 * 100$
Середній строк закриття вакансії, днів	16	Не більше 14	Повернення до фактичного результату 2024 р.
Повнота оформлення бланків оцінювання, %	Системний облік був відсутній	100	Оформлений бланк є обов'язковою умовою завершення процедури

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.2 і 2.4

Наведені значення є цільовими показниками першого повного року застосування програми. Вони не гарантують автоматичного досягнення результату, але кожне з них має конкретну розрахункову або історичну основу. Після накопичення фактичних даних за завершений рік цілі переглядатимуться з урахуванням чисельності прийнятих і звільнених працівників, фактичних трудовитрат та результатів оцінювання.

Нематеріальні ефекти програми проявлятимуться поступово. Накопичення історичних даних створить основу для подальшого аналізу результативності каналів і методів оцінювання. Залучення керівників підрозділів до формування профілів і калібрування оцінок сприятиме розвитку їхніх навичок оцінювання. Розроблена процедура також може використовуватися в разі подальшого збільшення чисельності працівників без повного перегляду базових підходів.

Таким чином, запропонована програма спрямована на усунення ключових недоліків процедури оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК»: відсутності компетентнісних профілів і затвердженого регламенту, однобічного використання неструктурованого інтерв'ю, відсутності централізованого документування, недостатнього захисту інформації та залежності кадрового рішення від директора

підприємства. Організаційно-методичне впровадження потребуватиме 59 годин, а прямі виплати в межах пілотної реферальної програми становитимуть не більше 4,0 тис. грн протягом року.

За консервативним сценарієм прямий грошовий результат становитиме –4,0 тис. грн, за базовим – –1,7 тис. грн, а за оптимістичним – 0,6 тис. грн. Базовий сценарій ґрунтується на скороченні чисельності звільнених працівників на одну особу та враховує повний максимальний бюджет двох реферальних премій. Ефекти від можливого скорочення управлінського часу, підвищення продуктивності та зменшення непрямих втрат не включено до грошового розрахунку.

Фактична результативність програми визначатиметься за динамікою плинності персоналу, збереження новоприйнятих працівників, Quality of Hire, строку закриття вакансій, повноти документування результатів і чисельності працівників, залучених за рекомендаціями. Після завершення першого року використання оновленої процедури прогнозовані оцінки необхідно замінити фактичними розрахунками.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно проаналізувати процедуру оцінювання кандидатів на вакантні посади у ТОВ «СІЛАРК» і розробити програму її вдосконалення, адаптовану до особливостей малого торговельного підприємства. Мету роботи, що полягала в дослідженні теоретико-методичних аспектів оцінювання кандидатів, аналізі чинної практики добору в ТОВ «СІЛАРК» та формуванні рекомендацій щодо її вдосконалення, досягнуто. Сформульовані у вступі завдання виконано відповідно до логіки проведеного дослідження.

Теоретичний аналіз сутності оцінювання кандидатів показав, що відповідне поняття розглядається у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі з процесних, системних, компетентнісних і психометричних позицій. Узагальнення проаналізованих підходів дало змогу запропонувати авторське визначення, відповідно до якого оцінювання кандидатів на вакантні посади є системним і цілеспрямованим процесом збирання, аналізу та інтерпретації інформації про претендентів для визначення рівня їх відповідності встановленим вимогам і прийняття обґрунтованого кадрового рішення. Для малого торговельного підприємства доцільним визначено процесно-компетентнісний підхід, який поєднує послідовність процедури з оцінюванням характеристик, необхідних для виконання посадових обов'язків, і не потребує використання складного психометричного інструментарію.

Систематизація факторів впливу на оцінювання кандидатів дала змогу виокремити чотири основні групи: зовнішні ринкові та інституційні, внутрішньоорганізаційні, технологічні й людські. Для малих торговельних підприємств особливого значення набувають обмеженість кадрових і фінансових ресурсів, відсутність спеціалізованого HR-підрозділу, дефіцит кваліфікованих кандидатів і залежність результатів добору від компетентності осіб, залучених до оцінювання. Встановлено, що проєктування процедури доцільно починати з

аналізу зовнішніх умов, внутрішніх можливостей, технологічної інфраструктури та підготовленості учасників добору, а не з вибору окремого цифрового інструменту.

У результаті аналізу методичних підходів сформульовано чотири принципи побудови процедури оцінювання кандидатів для малого торговельного підприємства: мінімально достатня регламентація, економна цифровізація, поведінкова конкретизація критеріїв і вимірюваність результатів. Дотримання цих принципів дає змогу уникнути як повної відсутності встановлених правил, так і надмірного ускладнення процедури за зразком великих підприємств. Зазначені принципи використано під час аналізу чинної практики ТОВ «СІЛАРК» та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Організаційно-економічний аналіз ТОВ «СІЛАРК» засвідчив відновлення основних фінансових показників після їх погіршення у 2024 р. Чистий дохід від реалізації зріс із 46,7 млн грн у 2024 р. до 66,7 млн грн у 2025 р., тобто на 42,9 %. Чистий прибуток збільшився з 429,9 тис. грн у 2023 р. до 1 070,0 тис. грн у 2025 р., або на 148,9 %. Водночас плинність персоналу зросла з 16,7 % у 2023 р. до 18,2 % у 2025 р. за чисельності 22 працівники. Така динаміка свідчить про необхідність аналізу не лише фінансових результатів підприємства, а й якості кадрових рішень, організації адаптації, умов праці та інших факторів збереження персоналу.

Дослідження чинної процедури оцінювання кандидатів у ТОВ «СІЛАРК» виявило відсутність компетентнісних профілів і затвердженого регламенту добору, переважне використання неструктурованого інтерв'ю, недостатню різноманітність методів перевірки компетентностей, відсутність централізованого документування результатів та залежність кадрового рішення від директора підприємства. Виявлені недоліки могли впливати на зростання плинності персоналу та зниження Quality of Hire до 3,4 бала з 5 у 2025 р., однак зазначені показники також залежать від рівня оплати праці, умов роботи, адаптації та ситуації на ринку праці. Аналіз каналів залучення показав, що Quality of Hire працівників, прийнятих за рекомендаціями, становив 4,2 бала, тоді як за окремими зовнішніми каналами – 3,0–3,2 бала. За частки працівників, прийнятих за рекомендаціями, на рівні 30 % це свідчить про наявність потенціалу для обережного пілотування відповідного каналу.

На основі виявлених недоліків розроблено програму вдосконалення процедури оцінювання кандидатів. Її методична складова охоплює внутрішнє Положення про процедуру оцінювання, компетентнісні профілі п'яти ключових посад, структуроване інтерв'ю за методикою STAR, практичні завдання та ситуаційні кейси, перевірку рекомендацій для окремих посад і єдину п'ятибальну шкалу. Цифрова складова передбачає захищену корпоративну базу кандидатів із розмежуванням прав доступу, двофакторною автентифікацією та резервним копіюванням. Для зменшення залежності від директора функції розподілено між адміністратором, керівниками підрозділів, директором та уповноваженим заступником. Окремим заходом є пілотна реферальна програма з граничною премією 2,0 тис. грн за кандидата, який успішно завершив випробувальний строк.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів здійснено у соціальному, організаційному та економічному вимірах. Кожний кількісний показник має конкретну основу: плинність 13,6 % відповідає трьом звільненим працівникам за чисельності 22 особи; ціль Quality of Hire 3,7 бала та строк закриття вакансії 14 днів відповідають фактичним результатам підприємства у 2024 р.; ціль дві особи, прийняті за рекомендаціями, визначено на основі середньорічної чисельності прийнятих працівників 5,33 особи та фактичної частки реферального каналу 30 %. Організаційно-методичне впровадження програми потребуватиме 59 годин, а максимальний бюджет двох реферальних премій становитиме 4,0 тис. грн.

Економічне оцінювання побудовано за методом сценарного моделювання із використанням лише документально підтверджених прямих витрат на наймання одного працівника у сумі 2,3 тис. грн. За консервативним сценарієм прямий грошовий результат становитиме -4,0 тис. грн, за базовим – -1,7 тис. грн, а за оптимістичним – 0,6 тис. грн. До розрахунку не включено можливе скорочення управлінського часу, підвищення продуктивності та зменшення непрямих втрат через відсутність підтверджених вихідних даних. Показники ROI і строку окупності не розраховувалися, оскільки внутрішні трудовитрати не можуть бути достовірно переведені у грошову форму без даних про фактичну погодинну вартість праці учасників.

Замість точкового дворічного прогнозу, який за малої чисельності персоналу створював би хибне враження надмірної точності, встановлено цілі першого повного року реалізації програми. Вони передбачають плинність не більше 13,6 %, Quality of Hire не менше 3,7 бала, середній строк закриття вакансії не більше 14 днів, не більше одного звільнення у кожній завершій 12-місячній когорті, прийняття за рекомендаціями не менше двох працівників протягом року та оформлення 100 % бланків оцінювання. Показник збереження новоприйнятих працівників запропоновано подавати одночасно у відсотковому й абсолютному вираженні.

Очікувані соціальні та організаційні результати охоплюють підвищення послідовності й прозорості кадрових рішень, зниження залежності процедури від однієї особи, упорядкування розподілу відповідальності, формування практики регулярного використання HR-показників і поліпшення комунікації з кандидатами. Водночас фактичний результат залежатиме від повноти впровадження розроблених інструментів і дисциплінованості їх використання всіма учасниками добору.

Практична значущість проведеного дослідження полягає в можливості безпосереднього застосування розроблених пропозицій у діяльності ТОВ «СІЛАРК» і їх адаптації до потреб інших малих торговельних підприємств зі схожою організацією кадрових процесів. Компетентнісні профілі, структуровані інтерв'ю, практичні завдання, ситуаційні кейси, матриця відповідальності та захищена корпоративна база є готовими методичними інструментами, які можуть бути впроваджені без придбання складного спеціалізованого програмного забезпечення.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації підходів до оцінювання кандидатів, формулюванні принципів побудови відповідної процедури для малого торговельного підприємства та обґрунтуванні доцільності процесно-компетентнісного підходу. Запропоновані положення доповнюють науково-методичні засади оцінювання кандидатів з урахуванням ресурсних обмежень і організаційних особливостей малого бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/7c88d082-0f09-4594-911f-a8f99ca71371> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 488 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ee8cf399-8bcb-46ee-84cb-ac6759b412df> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Колот А. М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт. Київ : КНЕУ, 2025. 84 с. URL: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>
4. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/77d0f5d1-4ccf-4211-bbc7-e1034219579c> (дата звернення: 15.04.2026).
5. Соціальна відповідальність : навчальний посібник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ; за заг. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/803c3641-831c-4cee-b684-4624c32d5b7c> (дата звернення: 15.04.2026).
6. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 504 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/0b217b33-f2e0-4c54-acf5-f0bb413a208a> (дата звернення: 15.04.2026).
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
8. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ae1ace55-4b50-45c5-a3e7-f4e7b211b9a4> (дата звернення: 15.04.2026).

9. Маршавін О. Ю. Український ринок праці в умовах глобальних зовнішньоекономічних зрушень. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-65>
10. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 165–179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165
11. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 49–60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07)
12. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Попит на HR-компетентності в Україні: зміни та виклики на ринку праці під час пандемії COVID-19. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2021. Т. 11, № 1. С. 14–30. DOI: [https://doi.org/10.21511/slntp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.02)
13. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170> (дата звернення: 15.04.2026).
14. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>
15. Варіс І. О. Основні тренди цифрового рекрутингу. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / ред. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ, 2024. С. 586–598. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29563> (дата звернення: 15.04.2026).
16. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 90–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

17. Скібська К. О., Коновалова В. О. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1(86). С. 107–114. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.107
18. Скібська К. О. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 83, № 4. С. 114–121. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.114
19. Скібська К. О., Панасюк О. О. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2 (316). С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1>
20. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR / Т. В. Вонберг та ін. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 423–431. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431>
21. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Крочак В. С. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>
22. Вонберг Т. В., Панасенко Д. І. Ефективний добір персоналу через призму сучасних HR-технологій. *Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. / НТУ «ХПІ»*. Харків, 2023. С. 54–59. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/70928> (дата звернення: 15.04.2026).
23. Вонберг Т. В., Головка А. А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 45. С. 79–82. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13>
24. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
25. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 287–292. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-287-292>

26. Вонберг Т., Лопушняк Г. Професійний добір персоналу. Менеджмент персоналу : підручник / за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С. 269–297. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/4d94c140-bf24-4e23-983c-992de67bdad2> (дата звернення: 15.04.2026).

27. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н. Данилевич та ін. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 147–156. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147

28. Атанасов М. В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>

29. Галайда Т. О., Олешко К. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>

30. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44>

31. Методологія оцінювання в HR-менеджменті / Т. П. Остапчук та ін. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 134–144. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134

32. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу / В. М. Жуковська та ін. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 257–262. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>

33. Назарова Г. В., Руденко В. О. Діджиталізація рекрутингу персоналу. Соціально-трудова сфера в умовах цифрової економіки: сучасні тенденції та перспективи розвитку : монографія / за заг. ред. С. В. Мельника. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. С. 68–85. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27031> (дата звернення: 15.04.2026).

34. Осадча К. П., Осадчий В. В., Харитонova О. А. Підбір персоналу підприємств з використанням автоматизованих систем. *Ukrainian Journal of*

Educational Studies and Information Technology. 2021. Т. 9, № 2. С. 1–19. URL: <https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/12389> (дата звернення: 15.04.2026).

35. Поліця З. А. Оцінювання ефективності професійного добору персоналу. Соціально-трудова сфера: досвід та інновації : зб. тез доп. студентів. Київ : КНЕУ, 2021. С. 114–118.

36. Столярук Х. С., Харенко М. О. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6(509). С. 319–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-319-328>

37. Вісіцька Д. О., Кримова М. О. Сучасні підходи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації. *Економічні науки*. 2020. № 17. С. 291–295. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9287> (дата звернення: 15.04.2026).

38. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>

39. Мутерко Г. М. Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2>

40. Фединець Н. І., Нагорна П. М. Застосування інформаційних технологій організації набору персоналу як передумова формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 77–84. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-11>

41. New Trends in Digital Technology-Based Psychological and Educational Assessment / P. Elosua et al. *Psicothema*. 2023. Vol. 35, № 1. P. 50–57. URL: <https://doi.org/10.7334/psicothema2022.241>

42. Padmaja R. Influence of Artificial Intelligence on Human Resource Management with Special Emphasis on Recruitment, Performance Evaluation, Employee Engagement and Ethical Considerations. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*. 2024. Vol. 7, № 2. P. 187–189. URL: <https://ijmrapp.com/wp-content/uploads/2024/08/IJMRAP-V7N2P108Y24.pdf> (accessed: 15.04.2026).

43. Shaikh M., Ghanawajeer D., Sawane M. Design and Development of an Intelligent Decision Support System for HR Recruitment. *Asian Journal of Computer Science and Technology*. 2023. Vol. 12, № 2. P. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.51983/ajcst-2023.12.2.3711>
44. Tuffaha M., Pandya B., Perello-Marin M. R. AI-powered Chatbots in Recruitment from Indian HR Professionals' Perspectives: Qualitative Study. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 2022. Vol. 28, № 4. P. 1971-1989. DOI: [10.47750/cibg.2022.28.04.155](https://doi.org/10.47750/cibg.2022.28.04.155)
45. Yanamala K. K. R. Comparative Evaluation of AI-Driven Recruitment Tools Across Industries and Job Types. *Journal of Computational Social Dynamics*. 2021. Vol. 6, № 3. P. 58–70. URL: <https://vectorial.org/index.php/JCSD/article/view/130> (accessed: 15.04.2026).
46. The Role of Big Data and Artificial Intelligence in HR Planning to Support Digital Entrepreneurship Innovation / K. Agustian et al. *Technopreneurship and Educational Development Review*. 2024. Vol. 1, № 3. P. 85–92. URL: <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/tender/article/view/207> (accessed: 15.04.2026).
47. Optimizing Data Driven Recruitment Strategies in a Disruptive Era Through Digital Workload Analysis / S. Handayani et al. *Paper presented at the ADIPEC*. 2024. URL: <https://doi.org/10.2118/222976-MS>
48. Stuss M., Fularski A. Ethical Considerations of Using Artificial Intelligence (AI) in Recruitment Processes. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*. 2024. Vol. 71. P. 54-66. DOI: <https://doi.org/10.33119/EEIM.2024.71.4>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПРОЦЕДУРУ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ У ТОВ «СІЛАРК» (ПРОЄКТ)

1. Загальні положення

1.1. Цей проєкт Положення визначає порядок організації та проведення процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади у ТОВ «СІЛАРК» (далі – Підприємство) з метою забезпечення об'єктивного, відтворюваного та методологічно обґрунтованого добору персоналу.

1.2. У разі затвердження Положення стане обов'язковим для виконання всіма керівниками структурних підрозділів Підприємства та посадовими особами, залученими до процесу добору кадрів.

1.3. У цьому Положенні терміни вживаються у такому значенні: кандидат – особа, яка виявила намір обіймати вакантну посаду у Підприємстві та подала відповідні документи; компетентнісний профіль посади – документ, що визначає сукупність ключових компетентностей, необхідних для ефективного виконання обов'язків за відповідною посадою, з переліком поведінкових індикаторів та критеріїв оцінювання; структуроване інтерв'ю за методикою STAR – формалізована бесіда з кандидатом за заздалегідь підготовленим переліком запитань, що ґрунтуються на аналізі поведінки кандидата у минулих робочих ситуаціях; чек-лист первинного скринінгу – стандартизований перелік формальних критеріїв, за якими здійснюється первинний відбір резюме кандидатів.

2. Етапи процедури оцінювання

2.1. Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади у ТОВ «СІЛАРК» складається із шести послідовних етапів: формування вимог до посади та затвердження компетентнісного профілю; розміщення вакансії та залучення кандидатів; первинний скринінг резюме за чек-листом; телефонне уточнення та запрошення на оцінювання; структуроване інтерв'ю за методикою STAR і виконання практичного завдання або ситуаційного кейсу; зіставлення результатів, перевірка рекомендацій для визначених посад, прийняття кадрового рішення та його документування.

2.2. Загальна тривалість процедури від розміщення оголошення до прийняття кадрового рішення не повинна перевищувати 14 робочих днів.

3. Розподіл відповідальності

3.1. Директор Підприємства, а в разі його тимчасової відсутності – письмово уповноважений заступник, затверджує компетентнісний профіль посади, бере участь у структурованому інтерв'ю та приймає остаточне кадрове рішення щодо наймання.

3.2. Керівник структурного підрозділу, у якому відкрита вакансія, бере участь у розробленні й оновленні компетентнісного профілю посади; проводить професійну частину структурованого інтерв'ю, оцінює практичне завдання або ситуаційний кейс; надає та підписує висновок щодо професійної відповідності кандидата.

3.3. Адміністратор: розміщує оголошення про вакансію; здійснює первинний скринінг резюме за чек-листом; веде базу кандидатів у цифровій системі обліку; здійснює кореспонденцію з кандидатами; веде щоквартальний моніторинг HR-показників.

4. Критерії оцінювання

4.1. На етапі первинного скринінгу кандидат оцінюється за формальними критеріями чек-листа: наявність необхідної освіти, досвід роботи, відповідність місця проживання, очікування за рівнем оплати праці.

4.2. На етапі структурованого інтерв'ю кандидат оцінюється за кожною компетентністю з профілю посади за 5-бальною шкалою: 1 бал – не відповідає мінімальному рівню; 2 бали – нижче мінімального рівня; 3 бали – відповідає мінімальному рівню; 4 бали – перевищує мінімальний рівень; 5 балів – відповідає бажаному рівню.

4.3. Кандидат, який отримав за будь-якою з ключових компетентностей менше 3 балів, не може бути допущений до наступного етапу.

5. Документування результатів

5.1. Для кожного кандидата, який пройшов етап структурованого інтерв'ю, заповнюється бланк оцінювання з фіксацією балів за кожною компетентністю, короткого обґрунтування кожної оцінки та загального висновку.

5.2. Усі заповнені бланки оцінювання зберігаються у цифровій системі обліку кандидатів протягом строку, визначеного внутрішньою політикою оброблення персональних даних, після чого видаляються або знеособлюються.

5.3. Кадрове рішення оформлюється у формі короткого протоколу, що містить: ПІБ кандидата, посаду, дату оцінювання, підсумковий бал за профілем, рішення (найняти / відмовити / кадровий резерв) і підписи щонайменше двох учасників оцінювання.

6. Моніторинг ефективності процедури

6.1. Адміністратор щоквартально розраховує та подає директору звіт за такими ключовими HR-показниками: first-year retention, Quality of Hire, середня вартість підбору одного кандидата, ефективність каналів залучення.

6.2. За результатами щоквартального моніторингу директор приймає рішення про необхідність перегляду компетентнісних профілів, переліку запитань STAR-інтерв'ю або процедурних аспектів добору.

7. Реферальна програма

7.1. Чинним працівникам ТОВ «СІЛАРК» виплачується премія у розмірі 2 000 грн за рекомендацію кандидата, який був прийнятий на відповідну посаду та успішно завершив установлений випробувальний строк.

7.2. Премія виплачується одноразово разом із заробітною платою працівника за місяць, у якому рекомендований кандидат успішно завершив випробний термін.

Розроблено автором

ДОДАТОК Б

КОМПЕТЕНТІСНІ ПРОФІЛІ КЛЮЧОВИХ ПОСАД ТОВ «СІЛАРК» (ПРОЄКТ)

Б.1. Компетентнісний профіль менеджера з продажу

Призначення посади: активне залучення нових корпоративних клієнтів, супровід чинних клієнтів, ведення переговорів та укладання договорів постачання.

Компетентність	Поведінковий індикатор	Мінімальний рівень	Бажаний рівень
Орієнтація на результат	Робота з планом продажів, аналіз відхилень	Досвід із плановими показниками від 1 року	Перевиконання планів у попередніх компаніях
Клієнтоорієнтованість	Виявлення потреб, пропозиція рішень, довгострокові відносини	B2B-досвід від 1 року	Сформована база постійних клієнтів
Ділова комунікація	Ведення переговорів, аргументація пропозицій	Впевнений рівень української мови	Переговори з перших осіб клієнта
Робота з запереченнями	Переведення заперечень у конструктивний діалог	Базові техніки	Досвід закриття складних угод
Цифрова грамотність	Excel, CRM, пошта, месенджери	Базовий MS Excel, Gmail	Досвід із CRM-системами
Самоорганізація	Планування, дотримання термінів	Дотримання графіка	Цифрові інструменти планування

Б.2. Компетентнісний профіль фахівця з логістики

Призначення посади: організація доставки товарів корпоративним клієнтам, взаємодія з перевізниками, оптимізація логістичних маршрутів.

Компетентність	Поведінковий індикатор	Мінімальний рівень	Бажаний рівень
Професійна логістична компетентність	Організація доставки, оформлення товарно-транспортних накладних	Досвід від 1 року	Досвід міжнародної логістики
Аналітичне мислення	Розрахунок вартості маршрутів, оптимізація витрат	Впевнена робота з Excel	Досвід роботи з TMS-системами
Робота з постачальниками	Ведення переговорів з перевізниками, вирішення спірних ситуацій	Досвід взаємодії з 2–3 перевізниками	База надійних партнерів
Увага до деталей	Контроль термінів, перевірка документів	Базовий рівень	Систематичний підхід до контролю
Стресостійкість	Робота у ситуаціях форс-мажору	Здатність оперативно вирішувати проблеми	Досвід урегулювання складних інцидентів
Цифрова грамотність	Excel, клієнт-банк, електронна пошта	Впевнений рівень MS Excel	Досвід із TMS, WMS

Б.3. Компетентнісний профіль бухгалтера

Призначення посади: ведення первинного бухгалтерського обліку, підготовка податкової та статистичної звітності, взаємодія з контролюючими органами.

Компетентність	Поведінковий індикатор	Мінімальний рівень	Бажаний рівень
Професійна обліково-фінансова компетентність	Ведення обліку за П(С)БО, підготовка звітності	Досвід роботи бухгалтером від 2 років	Самостійне ведення повного циклу обліку
Увага до деталей	Виявлення помилок у первинних документах	Базовий рівень	Систематичний контроль даних
Знання законодавства	Податковий, трудовий кодекс, закон про бухгалтерський облік	Базові норми	Досвід взаємодії з контролюючими органами
Робота з обліковим ПЗ	М.Е.Дос, 1С, BAS, клієнт-банк	Один з пакетів на впевненому рівні	Декілька систем
Відповідальність і конфіденційність	Дотримання термінів звітності, збереження комерційної таємниці	Професійна етика	Досвід без дисциплінарних стягнень

Б.4. Компетентнісний профіль адміністратора

Призначення посади: підтримка операційної діяльності офісу, первинна комунікація з клієнтами та кандидатами, ведення документообігу.

Компетентність	Поведінковий індикатор	Мінімальний рівень	Бажаний рівень
Організованість	Ведення документообігу, контроль термінів	Досвід адміністративної роботи від 1 року	Досвід паралельного ведення кількох процесів
Комунікабельність	Взаємодія з клієнтами, постачальниками, кандидатами	Впевнений рівень української мови	Досвід роботи на ресепшн
Увага до деталей	Перевірка документів, оформлення замовлень	Базовий рівень	Систематичність у роботі
Цифрова грамотність	MS Office, Google Workspace, месенджери	Базовий MS Office	Досвід роботи з CRM
Стресостійкість	Робота в умовах багатозадачності	Здатність працювати у ситуаціях пікового навантаження	Досвід у клієнтському сервісі

Б.5. Компетентнісний профіль керівника відділу закупівель

Призначення посади: організація роботи з постачальниками, формування закупівельного портфеля, контроль за виконанням договорів.

Компетентність	Поведінковий індикатор	Мінімальний рівень	Бажаний рівень
Управлінська компетентність	Керування командою закупівельників, розподіл завдань	Досвід керування від 2 років	Досвід керування у торговельному секторі
Переговорні навички	Ведення переговорів щодо умов постачання	Досвід B2B-переговорів	Досвід переговорів на високому рівні
Стратегічне мислення	Формування закупівельної стратегії підприємства	Розуміння принципів закупівель	Досвід розроблення закупівельних стратегій

Компетентність	Поведінковий індикатор	Мінімальний рівень	Бажаний рівень
Аналітична компетентність	Аналіз ринку постачальників, оцінювання ризиків	Впевнений рівень MS Excel	Досвід з аналітичними системами
Робота з ризиками	Виявлення та мінімізація ризиків у постачанні	Базове розуміння	Досвід урегулювання контрактних спорів
Відповідальність	Дотримання бюджету закупівель, термінів виконання договорів	Базовий рівень	Досвід без зривів ключових поставок

Розроблено автором

ДОДАТОК В

БЛАНК СТРУКТУРОВАНОГО ІНТЕРВ'Ю ЗА МЕТОДИКОЮ STAR ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА З ПРОДАЖУ ТОВ «СІЛАРК» (ПРОЄКТ)

Дата інтерв'ю: _____

ПІБ кандидата: _____

Посада: менеджер з продажу

Інтерв'юер: _____

Інструкція для інтерв'юера: Задавайте запитання у вказаному порядку. Для кожної відповіді фіксуйте конкретні факти, що дозволяють оцінити компетентність. Відповідь, у якій кандидат говорить загальними словами без прив'язки до конкретної ситуації, часу і результату, оцінюється не вище 2 балів. Шкала: 1 – не відповідає мінімальному рівню; 2 – нижче мінімального; 3 – мінімальний; 4 – перевищує мінімальний; 5 – бажаний рівень.

№	Запитання	Компетентність	Що шукаємо у відповіді	Оцінка (1–5)	Коментар
1	Опишіть місяць, коли ваш план продажів був під загрозою невиконання. Які кроки ви зробили і як це вплинуло на підсумок місяця?	Орієнтація на результат	Наявність планових показників у попередньому досвіді; здатність аналізувати відхилення; проактивність у пошуку рішень		
2	Пригадайте конкретний випадок, коли клієнт відмовився від угоди після перемовин. Що ви зробили, щоб змінити його рішення?	Робота з запереченнями	Реконструкція реального досвіду; конкретність дій; критерій успіху		
3	Розкажіть про найскладніші переговори з клієнтом за останній рік. У чому полягала складність і як ви її подолали?	Ділова комунікація	Здатність вести переговори, аргументація, пошук компромісів		
4	Опишіть клієнта, з яким ви працюєте найдовше. Як ви збудували з ним довгострокові відносини?	Клієнтоорієнтованість	Досвід довгострокової роботи з клієнтами; підхід до утримання		
5	Розкажіть, як ви плануєте свій робочий день. Які інструменти	Самоорганізація	Наявність системи планування; використання цифрових інструментів		

№	Запитання	Компетентність	Що шукаємо у відповіді	Оцінка (1–5)	Коментар
	використовуєте для контролю завдань?				
6	З якими CRM-системами або базами клієнтів ви працювали? Опишіть, для яких завдань їх використовували.	Цифрова грамотність	Досвід роботи із цифровими інструментами; рівень впевненості		
7	Наведіть приклад конфлікту з клієнтом, який ви вирішили на користь обох сторін. Як ви це зробили?	Робота з запереченнями + Клієнтоорієнтованість	Зрілість у роботі з конфліктами; пошук win-win рішень		

Загальна оцінка кандидата за компетентнісним профілем: _____ з 30 можливих балів

Висновок інтерв'юера (рекомендовано / рекомендовано умовно / не рекомендовано):

Коротке обґрунтування рішення:

Підпис інтерв'юера: _____ Дата: _____

Розроблено автором на основі методики STAR [29]

ДОДАТОК Д

**АНКЕТА ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «СІЛАРК» ЩОДО
ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ****Шановні колеги!**

Опитування спрямоване на оцінювання чинної процедури добору персоналу у ТОВ «СІЛАРК» та виявлення можливостей її вдосконалення. Ваші відповіді допоможуть сформувати рекомендації щодо підвищення якості кадрових рішень. Опитування анонімне, його результати використовуються виключно в узагальненому вигляді.

Блок 1. Загальна інформація

- 1.1. Ваш підрозділ: ☐ комерційний ☐ закупівлі/логістика ☐ бухгалтерія ☐ адміністрація ☐ склад
1.2. Ваша категорія: ☐ керівник відділу ☐ фахівець/менеджер ☐ адмін-обслуговуючий персонал
1.3. Стаж роботи у ТОВ «СІЛАРК»: ☐ до 1 року ☐ 1–3 роки ☐ понад 3 роки

Блок 2. Оцінювання чинної процедури добору (для керівників відділів)

- 2.1. Як ви оцінюєте якість чинної процедури добору кандидатів у ТОВ «СІЛАРК»? ☐ відмінно ☐ добре ☐ задовільно ☐ незадовільно
2.2. Чи вважаєте ви за необхідне формалізувати критерії оцінювання кандидатів? ☐ так ☐ скоріше так ☐ скоріше ні ☐ ні
2.3. Чи потрібне, на вашу думку, запровадження структурованого інтерв'ю? ☐ так ☐ скоріше так ☐ скоріше ні ☐ ні
2.4. Основні причини ваших нарікань на чинну процедуру (можливо кілька варіантів): ☐ брак часу директора на участь в інтерв'ю ☐ відсутність єдиних бланків оцінювання кандидатів ☐ неможливість порівняти кандидатів за єдиними критеріями ☐ суб'єктивність рішень ☐ інше (вказіть)

-
- 2.5. Ваші пропозиції щодо вдосконалення процедури:
-

Блок 3. Оцінювання досвіду проходження добору (для працівників, прийнятих за останній рік)

- 3.1. Чи повноцінно, на вашу думку, процедура добору розкрила вимоги до вашої майбутньої посади? ☐ так ☐ скоріше так ☐ скоріше ні ☐ ні
3.2. Чи отримали ви достатній зворотний зв'язок від інтерв'юера під час процесу добору? ☐ так ☐ скоріше так ☐ скоріше ні ☐ ні
3.3. Які етапи процедури добору, на вашу думку, слід удосконалити? ☐ перегляд резюме ☐ телефонне інтерв'ю ☐ особисте інтерв'ю ☐ пробне завдання ☐ випробний термін ☐ інше

-
- 3.4. Наскільки ваші фактичні посадові обов'язки відповідають тим, які обговорювалися на інтерв'ю? ☐ повністю ☐ переважно ☐ частково ☐ не відповідають
-

- 3.5. Ваші пропозиції щодо вдосконалення процедури з погляду кандидата:
-

Дякуємо за участь!

Розроблено автором





Звіт не був оцінений

 **Метадані**

 **ДОКУМЕНТ**

Заголовок

Процедура оцінювання кандидатів на вакантні посади

Автор

Чебелюк

Науковий керівник / Експерт

Вонберг

ІД документу

334031592

 **ОРГАНІЗАЦІЯ**

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

 **Звіт**

Дата звіту

5/26/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Заверіть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

0.29%

0.29%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0%

0%

КП 2

13987

Кількість слів

0.94%

0.94%

КЦ

109103

Кількість символів

 **Тривога**

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навиномий характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		162
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		1

 **Джерела**

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	--	--