

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «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: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці»

здобувача Блажчука Максима Андрійовича _____

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор

Маршавін Юрій Миколайович _____

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «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

2024 р.

Г.С.Лопушняк

2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Блажчуку Максиму Андрійовичу
очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» ___ 20__ р. №

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Ясно» – підрозділу ПрАТ «ДТЕК».

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-методичні основи стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці

Розділ 2. Загальна характеристика компанії та її кадрова політика

Розділ 3. Покращення залучення молодих фахівців в компанію

Об'єкт дослідження: процеси залучення молодих фахівців на сучасному ринку праці.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти формування і реалізації стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці (на прикладі ТОВ «ЯСНО»).

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: поглиблення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці

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

У Розділі 1

Охарактеризувати поняття та сутність стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці.

Визначити особливості молодіжного ринку праці.

Охарактеризувати сучасні методи та інструменти залучення молодих фахівців на ринку праці.

У Розділі 2

Розкрити динаміку чисельності персоналу та загальну характеристику компанії.

Охарактеризувати практику залучення та утримання молодих фахівців у ТОВ «ЯСНО».

У Розділі 3

Визначити напрями вдосконалення залучення молодих фахівців ТОВ «ЯСНО».

Розробити рекомендації щодо поліпшення методів адаптації молодих фахівців в ТОВ «ЯСНО».

**Завдання підготував
науковий керівник**

Маршавін Ю.М.

«25» вересня 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Блажчук М.А.

«25» вересня 2024 р.

РЕФЕРАТ

СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ НА РИНКУ ПРАЦІ

Кваліфікаційна бакалаврська робота обсягом 62 сторінок містить: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел із 35 найменувань, 14 таблиць.

Об'єктом дослідження є процеси залучення молодих фахівців на сучасному ринку праці, **предметом дослідження** – теоретико-методичні та прикладні аспекти формування і реалізації стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці (на прикладі ТОВ «ЯСНО» – підрозділу ПрАТ «ДТЕК»).

Мета роботи – поглиблення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці.

Для досягнення поставленої мети роботи були реалізовані наступні **завдання**:

- проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку ринку праці молодих фахівців;
- визначено основні проблеми та перешкоди при працевлаштуванні молодих спеціалістів;
- досліджено існуючі підходи до розробки стратегій залучення молодих фахівців;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізмів взаємодії між роботодавцями та молодими фахівцями.

Отримані результати мають **теоретичну значущість** у частині узагальнення моделей і підходів до стратегічного залучення молодих фахівців, що доповнює наукові уявлення в сфері управління персоналом та розвитку людського капіталу.

Практичне значення дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «ЯСНО» щодо вдосконалення підходів до залучення молоді, що сприятиме підвищенню привабливості роботодавця, зростанню мотивації працівників, удосконаленню кадрового складу та забезпеченню стійкого розвитку компанії в умовах конкурентного ринку праці.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: ринок праці, адаптація персоналу, кар'єрний розвиток, бренд роботодавця, молоді фахівці, мотивація, залучення талантів, стажування.

Keywords: labor market, personnel adaptation, career development, employer brand, young professionals, motivation, talent attraction, interns.

Відгук наукового керівника

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Блажчука Максима Андрійовича

(прізвище, ініціали)

на тему «Стратегія залучення молодих фахівців на ринку праці»

(назва теми)

1. Актуальність теми: Проблема залучення молодих фахівців до професійної діяльності має високу актуальність у зв'язку з динамічними змінами на ринку праці, загостренням демографічної ситуації в умовах глобальних зрушень, викликаних російсько-українською війною

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: КБР відрізняється насиченістю емпіричним матеріалом, що дало змогу автору досить детально проаналізувати фактичний стан справ в організації, ілюструє його вміння на основі узагальнення виявляти тенденції і процеси щодо предмету дослідження. Автор досить кваліфіковано розкрив специфіку молодіжного сегменту ринку праці, його ключові характеристики.

3. Наявність самостійних розробок автора. Автор проявив здатність до виявлення причинно-наслідкових зв'язків між внутрішніми і зовнішніми факторами, що впливають на формування стратегії залучення молоді на ринок праці, їх практичну орієнтованість.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: При аналізі думок і концепцій науковців Блажчук М.А. демонструє критичний підхід, висловлює своє бачення окремих проблем. Розроблені на підставі теоретичного узагальнення проблеми практичні рекомендації та оцінка соціальної результативності їх впровадження відрізняються конкретністю і обґрунтованістю.

5. Наявність недоліків: В окремих аспектах КБР, особливо у першому розділі, аналіз проблем, перш за все щодо надбань інших дослідників проблеми,

підміняється їх описом, окремі положення роботи сформульовані недостатньо коректно.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: зміст та оформлення КБР Блажчука М.А. відповідають вимогам, робота заслуговує позитивної оцінки (66 балів) і допускається до захисту перед ЕК.

Науковий керівник професор, доктор економічних наук Маршавін Ю.М

(посада, учене звання, науковий ступінь) (підпис) (прізвище, ініціали)

“19 ” травня 2025 р.

Рецензія

На кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Блажчука Максима Андрійовича

Тема: Стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці (на матеріалах ТОВ «Yasno»).

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена зростаючою конкуренцією на ринку праці, швидкими змінами в економічному середовищі та потребою компаній у свіжих ідеях. Дослідження цієї теми є доцільним, оскільки воно відповідає сучасним викликам у сфері управління персоналом, сприяє поглибленню теоретичних підходів до стратегічного HR-менеджменту та має практичну значущість. На прикладі ТОВ «Yasno» робота демонструє реальні можливості вдосконалення процесів залучення молодих фахівців, що може стати корисним для запровадження інновацій у кадрову політику компанії.

Таким чином, тема має як теоретичну, так і прикладну цінність, відповідає актуальним потребам ринку праці та спрямована на зміцнення зв'язку між освітою, молоддю та бізнесом.

Якість проведеного дослідження: Дослідження проведено якісно, ретельно та змістовно.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Зміст роботи відповідає темі, актуальність теми та матеріали подано логічно і послідовно, було зроблено якісні висновки.

Зауваження: Робота виконана відповідно до методичних рекомендацій. Зауваження відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій: Мають практичну значимість, оскільки можуть бути впроваджені для підвищення ефективності залучення молодих фахівців, покращення кадрової політики та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку праці.

Тищенко Анна Валеріївна

27 травня 2025 р.

Продюсер

Відділ з управління персоналу

М.П.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ на ринку праці	5
1.1 Поняття та сутність стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці	5
1.2 Характеристика сучасних методів та інструментів залучення молодих фахівців на ринку праці.....	14
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНІЇ СКМ ТА ЇЇ КАДРОВА ПОЛІТИКА	21
2.1 Динаміка чисельності персоналу та загальна характеристика компанії	21
2.2 Практики залучення та утримання молодих фахівців у компанії ТОВ "ЯСНО"	32
РОЗДІЛ 3 ПОКРАЩЕННЯ ЗАСОБІВ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ НА РИНКУ ПРАЦІ	39
3.1 Стратегічні напрями вдосконалення залучення молодих фахівців ТОВ “ЯСНО”	39
3.2 Поліпшення методів адаптації молодих фахівців в ТОВ "ЯСНО" та соціальна результативність запропонованих заходів	43
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

В умовах глобальних процесів в економіці та динамічних змін на ринку праці, загострення демографічної ситуації особливої актуальності набуває питання ефективного залучення молодих фахівців до професійної діяльності. Сучасний ринок праці характеризується динамічними змінами до компетенцій працівників, що створює додаткові виклики для молодих спеціалістів, які починають свій професійний шлях.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження дієвих механізмів залучення молодих фахівців на ринок праці в умовах російської воєнної агресії, зростаючої конкуренції за робочу силу на глобальних ринках праці. Молоді спеціалісти є важливим стратегічним ресурсом для відновлення і розвитку економіки країни, оскільки вони привносять інноваційні ідеї, володіють сучасними знаннями, здатні швидко адаптуватися до змін та засвоювати нові технології.

Проблема працевлаштування молодих фахівців має комплексний характер та потребує системного підходу до її вирішення. З одного боку, випускники закладів вищої освіти часто стикаються з труднощами при пошуку першого робочого місця через відсутність практичного досвіду та неповну відповідність їхніх компетентностей вимогам роботодавців. З іншого боку, підприємства та організації відчують потребу в молодих талановитих кадрах, але не завжди мають ефективні стратегії їх залучення та утримання.

Теоретичну основу дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджували різні аспекти працевлаштування молоді та розвитку ринку праці. Значний внесок у розробку даної проблематики зробили такі вчені, як О. Грішнова, А. Колот, Е. Лібанова, Г. Лопушняк, Л. Лісогор, О.Новікова, І. Петрова, які досліджували особливості формування та розвитку трудового потенціалу молоді. Питання адаптації молодих фахівців на ринку праці висвітлені в роботах В. Петюха, В. Савченка, С. Калініної, О. Балакіревої, О. Кравчук, С. Рудакової, І. Рябоконея, О. Поплавської, Л. Щетініної, А. Шандар.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці. Для досягнення мети поставлено і вирішено наступні завдання:

- розкрито поняття та сутність стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці;
- охарактеризовано сучасні методи та інструментт залучення молодих фахівців на ринку праці;
- проаналізувано сучасний стан та тенденції розвитку ринку праці молодих фахівців;
- визначено основні проблеми та перешкоди при працевлаштуванні молодих фахівців;
- досліджено існуючі підходи до розробки стратегій залучення молодих фахівців на ринку праці;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізмів взаємодії між роботодавцями та молодими фахівцями.

Об'єктом дослідження є процес залучення молодих фахівців на ринку праці.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії залучення молодих фахівців в сучасних економічних умовах.

Отримані результати мають *теоретичну значущість* у частині узагальнення моделей і підходів до стратегічного залучення молодих фахівців, що доповнює наукові уявлення в сфері управління персоналом та розвитку людського капіталу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання при розробці програм працевлаштування молоді, формуванні кадрової політики підприємств та організацій, а також при вдосконаленні системи взаємодії між закладами освіти та роботодавцями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ

1.1 Поняття та сутність стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці

У сучасних умовах глобальних трансформацій ринку праці особливого значення набуває розробка і реалізація ефективної стратегії залучення молодих фахівців. Перш ніж перейти до детального аналізу складових такої стратегії, необхідно визначити ключові поняття та теоретико-методичні засади досліджуваної проблематики.

На нашу думку, стратегія залучення молодих фахівців на ринку праці являє собою науково обґрунтовані комплексні довгострокові заходи, спрямовані на пошук, відбір, працевлаштування та утримання молодих спеціалістів з метою забезпечення організації кваліфікованими кадрами для досягнення її стратегічних цілей. Важливо відзначити, що в контексті ринку праці дана стратегія не обмежується лише процесом найму працівників, а охоплює широкий спектр взаємопов'язаних заходів, починаючи від профорієнтаційної роботи та завершуючи програмами професійного розвитку молодих фахівців.

Молоді фахівці як об'єкт стратегії залучення представляють особливу категорію працівників, що характеризується специфічними рисами та потребами. Відповідно до законодавства України, до категорії молодих фахівців належать випускники закладів вищої освіти, які отримали освіту за відповідним напрямом підготовки та приступили до роботи за отриманими спеціальностями згідно з. Ця категорія працівників має ряд характерних особливостей:

- високий рівень теоретичної підготовки та володіння сучасними знаннями;
- обмеження або обмеженість практичного досвіду роботи;
- високу мотивацію до професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- гнучкість мислення та здатність до швидкого навчання;

- спроможність до інноваційних підходів та креативного мислення.

Сутність стратегії залучення молодих фахівців в науковій літературі розкривається через її основні компоненти та принципи. До ключових компонентів стратегії, як справедливо зазначено в літературі, належать аналітична складова, яка передбачає[4]:

- дослідження потреб організації у молодих фахівцях;
- аналіз ринку праці та освітніх послуг; очікування та потреба молодих спеціалістів;
- оцінку конкурентного середовища та практику залучення молодих фахівців іншими організаціями; організаційна складова, що включає:
- розроблення програми співпраці із закладами вищої освіти;
- формування системи професійної орієнтації та відбору кандидатів;
- створення привабливих умов праці та системи мотивації;
- розроблення програм адаптації та наставництва;
- комунікаційна складова, яка охоплює: формування привабливого бренду роботодавця;
- розроблення ефективних каналів комунікації з цільовою аудиторією; створення системи зворотного зв'язку;
- підтримання постійної взаємодії з освітніми закладами та молодіжними організаціями.

Проведений аналіз свідчить, що при розробці стратегії залучення молодих фахівців необхідно дотримуватися певних принципів, які забезпечують її ефективність:

- принцип системності – взаємозв'язок усіх елементів стратегії та їх узгодженості із загальною стратегією розвитку організації;
- принцип довгостроковості – орієнтація на перспективу та врахування майбутніх потреб організації в кадрах;
- принцип гнучкості – здатність стратегії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов організації;
- принцип інноваційності – використання сучасних методів та технологій у процесі залучення молодих фахівців;

- принцип соціальної відповідальності – врахування інтересів усіх інтересних сторінок та забезпечення справедливих умов працевлаштування.

Ми погоджуємося з точкою зору таких вчених, як Зубенко В.О., Токмакова І.В., Шраменко О.В. які зазначають, що при формуванні стратегії залучення молодих фахівців слід приділяти увагу факторам, які впливають на її ефективність. На їхню думку, до зовнішніх факторів належать: економічна ситуація в країні та регіоні; стан ринку праці та рівень конкуренції; якість підготовки фахівців у закладах освіти; законодавче регулювання трудових відносин; демографічні тенденції та міграційні процеси. Внутрішні фактори включають: фінансові можливості організації; корпоративну культуру та цінності; наявність системи навчання та розвитку персоналу; готовність керівництва до роботи з молодими фахівцями; можливості кар'єрного зростання в організації [4].

Таким чином, аналіз зазначених та інших наукових праць провідних економістів, зокрема таких, як Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. дає підстави вважати, що стратегія залучення молодих фахівців є складним багатокомпонентним механізмом, який потребує системного підходу до його формування та реалізації. Ефективність такої стратегії залежить від правильного розуміння її сутності, врахування особливостей цільової аудиторії та дотримання основних принципів її розроблення. В сучасних умовах особливого значення набуває здатність організацій адаптувати свої стратегії залучення молодих фахівців до нових викликів та змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому орієнтацію на довгострокову перспективу та сталий розвиток.

Молодіжний ринок праці є специфічним сегментом загального ринку праці, що характеризується особливими закономірностями формування та розвитку. Його специфіка зумовлена характерними рисами молоді як соціально-демографічної групи населення, що знаходиться в процесі професійного становлення та соціальної адаптації.

Для глибшого розуміння особливостей молодіжного ринку праці необхідно проаналізувати його основні характеристики та відмінні риси від загального ринку

праці. В таблиці 1.1 представлено порівняльний аналіз характеристик молодіжного та загального ринків праці.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика молодіжного та загального ринку праці

Характеристика	Молодіжний ринок праці	Загальний ринок праці
Рівень мобільності	Висока професійна та територіальна мобільність	Помірна мобільність, зумовлена сімейними та соціальними факторами
Професійний досвід	Відсутній або незначний	Наявний досвід роботи
Конкурентоспроможність	Нижча через відсутність досвіду	Вища завдяки наявності досвіду та професійних зв'язків
Вимоги до роботи	Високі очікування щодо кар'єрного зростання та заробітної плати	Більш реалістичні очікування, що базуються на досвіді
Адаптивність	Висока здатність до навчання та освоєння нових технологій	Помірна адаптивність, можливий професійний консерватизм

Джерело: Розроблено автором на основі[22]

Аналіз таблиці 1.1 дозволяє виявити ключові відмінності між молодіжним та загальним ринком праці. Молодіжний сегмент характеризується вищою мобільністю та адаптивністю, що свідчить про його гнучкість і готовність до змін. Водночас, через відсутність значного професійного досвіду молоді фахівці мають нижчу конкурентоспроможність порівняно з досвідченими працівниками. Також спостерігаються завищені очікування молоді щодо умов праці та кар'єрного зростання, що може створювати дисбаланс між попитом і пропозицією. У свою чергу, загальний ринок праці демонструє вищу стабільність, проте нижчу динамічність у реагуванні на нові виклики, що пов'язано з меншою мобільністю та адаптивністю працівників.

Молодіжний ринок праці характеризується певними особливостями, які впливають на його функціонування та розвиток. До основних особливостей можна віднести:

- структурну розбалансованість попиту та пропозиції;
- невідповідність між професійними навичками молодих фахівців та вимогами роботодавців, що призводить до структурного безробіття в молодіжному сегменті;
- високу чутливість до соціально-економічних змін;
- швидке реагування на економічні кризи та структурні зміни в економіці, що відображається у показниках зайнятості молоді;
- сезонні коливання;
- значний вплив на молодіжний ринок праці має календар навчального року, що призводить до сезонних сплесків активності на ринку праці.

Для більш детального аналізу структури молодіжного ринку праці варто розглянути його сегментацію за різними критеріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сегментація молодіжного ринку праці

Критерій сегментації	Характеристика сегментів	Особливості працевлаштування
За рівнем освіти	Випускники ЗВО Випускники коледжів Випускники професійних училищ	Різні вимоги до кваліфікації та умов праці
За досвідом роботи	Без досвіду З досвідом роботи під час навчання З досвідом стажування	Різні можливості працевлаштування та рівень початкової заробітної плати
За сферою зайнятості	Державний сектор Приватний сектор Самозайнятість	Різні умови праці та перспективи кар'єрного зростання

Джерело: Розроблено автором на основі[23]

Проведений аналіз сучасного стану молодіжного ринку праці дав змогу виявити ряд проблем які потребують вирішення:

1. Невідповідність професійної підготовки молоді потребам ринку праці:

- розрив між теоретичною підготовкою молоді в навчальних закладах та практичними вимогами роботодавців;
- недостатня увага до формування *soft skills*;
- відставання освітніх програм від технологічного розвитку.

2. Складнощі з першим працевлаштуванням:

- небажання роботодавців брати на роботу фахівців без досвіду;
- завищені вимоги до кандидатів на початкові позиції;
- відсутність ефективних механізмів переходу від навчання до роботи.

3. Проблеми професійної адаптації:

- складність молодих фахівців при інтеграції в професійне середовище;
- невідповідність очікувань реальним умовам праці;
- психологічні бар'єри при входженні в трудовий колектив.

Важливою тенденцією сучасного молодіжного ринку праці є зростання ролі цифрових технологій та нових форм зайнятості. Це зумовлено розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють молодим людям працювати віддалено, створювати власні проєкти та брати участь у глобальних ринках. Нові форми зайнятості включають фріланс, гіг-платформи, дистанційну роботу та самозайнятість, що надають більше можливостей для професійного розвитку, але також ставлять перед молоддю нові виклики, такі як необхідність постійного оновлення знань і розвитку навичок. Як результат, молоді фахівці все частіше обирають віддалену роботу та фріланс, проєктну і платформову зайнятість, створення власного бізнесу в цифровому середовищі.

Особливу увагу слід приділити аналізу впливу глобалізації на молодіжний ринок праці. Сучасні молоді фахівці мають можливість обирати варіанти працевлаштування як шляхом еміграції, та й он-лайн:

- працювати в міжнародних компаніях;
- брати участь у глобальних проєктах;
- розвивати кар'єру на міжнародному рівні.

Таким чином, молодіжний ринок праці є динамічним сегментом загального ринку праці, який характеризується специфічними особливостями та проблемами.

Розуміння цих особливостей сприятиме розробці ефективних стратегій залучення молодих фахівців та формування відповідної державної політики у сфері молодіжної зайнятості. В умовах цифрової трансформації економіки та глобалізації ринку праці особливого значення набуває здатність адаптуватися до нових вимог та викликів, що постають перед молодими фахівцями та роботодавцями.

Проблеми, з якими стикаються молоді фахівці на ринку праці України, потребують детального аналізу та систематизації для розробки ефективних механізмів їх вирішення. Згідно з дослідженням Швеця П.А., важливо враховувати регіональну диференціацію молодіжного ринку праці, оскільки показники зайнятості та безробіття серед молоді суттєво відрізняються залежно від економічного розвитку регіону [18]. Автор підкреслює, що рівень безробіття серед молоді у сільській місцевості значно перевищує відповідний показник у міських поселеннях, що свідчить про необхідність розробки специфічних програм підтримки молодих фахівців у сільській місцевості.

Аналізуючи сучасний стан молодіжного ринку праці в Україні, варто звернути увагу на ключові тенденції його розвитку, які визначають специфіку формування стратегій залучення молодих фахівців:

Посилення освітньої міграції з наступним працевлаштуванням за кордоном. Як зазначає Швець П.А., сучасна молодь все частіше обирає навчання у закордонних освітніх закладах з подальшим працевлаштуванням у країні навчання, що призводить до втрати інтелектуального потенціалу України [18]. Ця тенденція значно ускладнює процес залучення висококваліфікованих молодих фахівців на вітчизняному ринку праці та потребує розробки комплексних заходів щодо підвищення привабливості українського ринку праці.

Зростання частки неформальної зайнятості серед молоді. За результатами досліджень Іваницької С.Б. та Ушакової Ю.С., значна частина молодих фахівців погоджується на неофіційне працевлаштування, що негативно впливає на їхній соціальний захист та майбутнє пенсійне забезпечення [17]. Автори наголошують на необхідності посилення контролю за дотриманням трудового законодавства та створення умов для легалізації зайнятості молоді.

Трансформація професійних орієнтацій молоді під впливом цифровізації економіки. Швець П.А. у своїх дослідженнях відзначає зміну пріоритетів у професійному виборі молоді на користь ІТ-сфери, креативних індустрій та фрілансу [17]. Ця тенденція вимагає відповідної адаптації освітніх програм та формування нових підходів до профорієнтаційної роботи.

Поглиблення розриву між компетентностями випускників та вимогами роботодавців. Дослідження Іваницької С.Б. та Ушакової Ю.С. свідчать про невідповідність професійної підготовки молодих фахівців потребам ринку праці, особливо у регіональному контексті Полтавської області [17]. Автори наголошують, що роботодавці все частіше звертають увагу на практичні навички та особисті якості кандидатів, тоді як система освіти зосереджена переважно на теоретичній підготовці.

Для ефективного вирішення проблем молодіжного ринку праці необхідно розробити комплексний підхід, що враховує особливості різних категорій молоді. У цьому контексті доцільно запропонувати класифікацію молодих фахівців за рівнем їх готовності до професійної діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація молодих фахівців за рівнем готовності до професійної діяльності

Категорія молодих фахівців	Характеристика	Особливості залучення
Професійно орієнтовані	Мають чітке уявлення про майбутню професію та кар'єрні цілі	Цільові програми розвитку, стажування, наставництво
Професійно невизначені	Відсутнє чітке розуміння професійних інтересів та кар'єрних цілей	Профорієнтаційні заходи, короткострокові стажування, ротація
Професійно активні	Поєднують навчання з роботою, мають досвід практичної діяльності	Гнучкий графік роботи, можливості для професійного розвитку
Професійно пасивні	Не проявляють ініціативи щодо професійного розвитку та працевлаштування	Мотиваційні програми, тренінги з розвитку <i>soft skills</i>

Джерело: Розроблено автором на основі [17, 18]

Врахування особливостей кожної категорії молодих фахівців дозволить роботодавцям розробити диференційований підхід до їх залучення та адаптації, що підвищить ефективність стратегії в цілому.

Аналізуючи регіональні особливості молодіжного ринку праці, варто звернути увагу на дослідження Іваницької С.Б. та Ушакової Ю.С., які виявили специфічні тенденції розвитку молодіжного ринку праці Полтавської області [17]. Автори зазначають, що для регіону характерні такі особливості: зниження привабливості аграрного сектору для молодих фахівців, незважаючи на його значний потенціал; концентрація молодих спеціалістів у обласному центрі та великих містах регіону; недостатня розвиненість інфраструктури підтримки молодіжного підприємництва.

Ці особливості мають бути враховані при розробці регіональних програм сприяння зайнятості молоді та формуванні стратегій залучення молодих фахівців підприємствами регіону.

Швець П.А. наголошує думку, з якою ми погоджуємося, що необхідна державна підтримка процесів залучення молодих фахівців, зокрема через механізми податкових пільг для роботодавців, які працевлаштовують молодь, та субсидіювання створення перших робочих місць [18]. Автор зазначає, що в умовах економічної нестабільності особливу увагу слід приділяти програмам професійної адаптації молодих фахівців, які сприятимуть їх закріпленню на робочих місцях та професійному розвитку.

Для удосконалення стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці України доцільно впроваджувати інноваційні підходи, серед яких можна виділити розвиток дуальної освіти, що передбачає поєднання теоретичного навчання з практичною підготовкою на підприємствах. Іваницька С.Б. та Ушакова Ю.С. відзначають слушну думку щодо позитивного досвіду впровадження елементів дуальної освіти у закладах вищої освіти та рекомендують розширювати цю практику [21].

Важливим є створення молодіжних коворкінг-центрів та бізнес-інкубаторів, де молоді фахівці можуть отримати підтримку у реалізації власних проєктів та стартапів. Такі центри сприяють розвитку підприємницьких навичок молоді та створенню нових робочих місць.

Впровадження менторських програм, які передбачають закріплення за молодим фахівцем досвідченого наставника, що допомагає у професійному становленні та адаптації до організаційної культури підприємства.

Розвиток системи професійної орієнтації та кар'єрного консультування, що дозволяє молоді зробити усвідомлений вибір професії та кар'єрного шляху. Швець П.А. підкреслює необхідність переорієнтації системи профорієнтації на формування компетентностей, що відповідають вимогам сучасного ринку праці [18].

Особливу увагу науковці справедливо приділяють розвитку цифрових компетентностей молодих фахівців, які в умовах цифрової трансформації економіки стають ключовими для забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці. Згідно з дослідженнями Швеця П.А., саме володіння цифровими навичками визначає успішність працевлаштування молоді в сучасних умовах [18].

Таким чином, формування ефективної стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці України потребує комплексного підходу, що враховує особливості молодіжного сегменту ринку праці, регіональну специфіку та сучасні тенденції розвитку економіки. Впровадження визначених і запропонованих автором заходів сприятиме підвищенню ефективності процесів залучення та утримання молодих фахівців, а також забезпеченню організацій кваліфікованими кадрами для досягнення стратегічних цілей.

1.2 Характеристика сучасних методів та інструментів залучення молодих фахівців на ринку праці

У сучасних умовах трансформації ринку праці особливого значення набуває вибір ефективних методів та інструментів залучення молодих спеціалістів. Організації використовують різноманітні підходи до пошуку та відбору молодих талантів, комбінуючи традиційні та інноваційні методи рекрутингу.

Для систематизації існуючих підходів доцільно розглянути основні методи залучення молодих спеціалістів та їх характеристики (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація методів залучення молодих фахівців

Група методів	Основні інструменти	Переваги	Недоліки
Традиційні методи	Ярмарки вакансій.- Презентації в ЗВО. Співпраця з центрами кар'єри	Безпосередній контакт з кандидатами. Можливість оцінки <i>soft skills</i> . Формування бренду роботодавця	Обмежене охоплення. Висока ресурсозатратність. Сезонність
Digital-рекрутинг	Професійні соціальні мережі Job-портали Корпоративні сайти	Широке охоплення. Автоматизація процесів. Аналітика ефективності	Обмежені можливості особистої оцінки. Великий потік нерелевантних кандидатів
Освітні програми	Стажування. Дуальна освіта. Корпоративні університети	Підготовка під потреби компанії. Висока лояльність випускників. Можливість довгострокового планування	Значні інвестиції. Тривалий період віддачі. Ризик відтоку підготовлених фахівців

Джерело: Розроблено автором на основі [21]

Важливим аспектом залучення роботодавцями молодих спеціалістів є вибір найбільш ефективних інструментів комунікації з цільовою аудиторією. В таблиці 1.4 представлено порівняльний аналіз популярних каналів комунікації з молодими фахівцями.

Таблиця 1.5 – Ефективність каналів комунікації з молодими фахівцями

Канал комунікації	Рівень залученості	Швидкість відгуку	Вартість контакту	Можливість таргетингу
Соціальні мережі	Високий	Висока	Низька	Висока
Професійні спільноти	Середній	Середня	Середня	Висока
Email-розсилки	Низький	Низька	Низька	Середня
Месенджери	Високий	Висока	Низька	Середня
Офлайн-заходи	Високий	Низька	Висока	Низька

Джерело: Розроблено автором на основі [19]

Аналіз показує, що сучасні методи залучення молодих спеціалістів можна умовно розділити на кілька основних напрямків [16]:

- освітнє партнерство (розробка спільних освітніх програм із закладами вищої та професійної освіти, організація практики та стажування для учнів і студентів, участь роботодавців у формуванні навчальних планів та програм, проведення гостьових лекцій та майстер-класів, створення базових кафедр на підприємствах);
- програми раннього розвитку талантів (організація конкурсів та хакатонів, створення студентських лабораторій та інкубаторів, менторські програми, підтримка студентських проєктів та стартапів, організація літніх шкіл та інтенсивів);
- *Digital*-рекрутинг (створення привабливого HR-бренду в соціальних мережах, розробка мобільних додатків для пошуку роботи випусеиками навчальних закладів, використання чат-ботів для первинного скринінгу, проведення віртуальних днів кар'єри, організація онлайн-стажувань).

В умовах динамічного розвитку ринку праці ефективність стратегії залучення молодих фахівців залежить від широкого спектру факторів, які необхідно враховувати при її розробці та реалізації. Комплексний аналіз цих

факторів дозволяє організаціям розробляти більш ефективні підходи до залучення молодих талантів та забезпечувати їх довгострокове утримання.

Серед чинників, що впливають на ефективність стратегії залучення молодих фахівців, можна виокремити зовнішні умови, які охоплюють ринкову ситуацію, технологічні зміни, соціально-економічні тренди та законодавчі вимоги:

- економічні фактори (загальний стан економіки країни, рівень заробітних плат у галузі, інфляційні процеси, інвестиційний клімат);
- соціально-демографічні фактори (демографічна ситуація, міграційні процеси, рівень освіти населення, соціальні цінності та пріоритети молоді);
- технологічні фактори (рівень технологічного розвитку галузі, швидкість впровадження інновацій, вимоги до цифрових компетенцій); – політико-правові фактори (законодавче регулювання трудових відносин, державна політика у сфері зайнятості молоді, система оподаткування);
- конкурентні фактори (активність конкурентів на ринку праці, привабливість галузі для молодих фахівців, наявність альтернативних можливостей працевлаштування).

Наш аналіз свідчить, що внутрішні фактори, які визначають успішність стратегії залучення молодих фахівців, охоплюють:

- організаційні фактори (розмір організації, стадія її розвитку, організаційна структура, корпоративна культура, система управління персоналом);
- фінансово-економічні фактори (фінансові можливості організації, бюджет на залучення та розвиток персоналу, система оплати праці та мотивації);
- технологічні можливості (рівень технологічного оснащення, наявність сучасних HR-інструментів, автоматизація процесів управління персоналом);
- кадрову політику (підходи до управління персоналом, системи навчання та розвитку, можливості кар'єрного зростання, програми адаптації).

Психологічні фактори, що впливають на ефективність залучення молодих фахівців за думкою О.І. Пошетун та Г.М. Романової [22], з якою важко не погодитися, охоплюють:

- мотиваційні фактори (структура мотивації молодих фахівців, їхні кар'єрні очікування, ціннісні орієнтації);
- комунікаційні фактори (ефективність каналів комунікації, якість зворотного зв'язку, прозорість інформаційних потоків); адаптаційні фактори (готовність до змін, здатність до навчання, швидкість входження в нову роль);
- соціально-психологічні фактори (психологічний клімат в колективі, стиль керівництва, система міжособистісних відносин).

Інноваційні фактори, що набувають все більшого значення в сучасних умовах, охоплюють:

- технологічні інновації (використання штучного інтелекту в рекрутингу, автоматизація процесів відбору, digital-інструменти оцінки кандидатів);
- організаційні інновації (нові форми організації праці, гнучкі графіки роботи, можливості віддаленої роботи);
- управлінські інновації (нові підходи до мотивації та розвитку персоналу, інноваційні методи навчання, системи управління талантами).

Ринкові фактори, що визначають ефективність стратегії залучення, включають:

- галузеву специфіку (особливості галузі, темпи її розвитку, перспективи зростання);
- регіональні особливості (специфіка регіонального ринку праці, рівень розвитку інфраструктури, якість життя в регіоні);
- освітні фактори (якість підготовки фахівців, відповідність освітніх програм потребам ринку, ефективність взаємодії з навчальними закладами).

Репутаційні фактори, що впливають на привабливість організації для молодих фахівців, охоплюють:

- бренд роботодавця (імідж компанії на ринку праці, репутація серед молодих фахівців, привабливість корпоративної культури);
- соціальну відповідальність (екологічна політика, соціальні програми, участь у розвитку місцевих громад); публічний імідж (присутність у медіа, активність у соціальних мережах, участь у професійних заходах).

Нами встановлено, що всі вищезазначені фактори перебувають у постійній взаємодії та взаємовпливі, формуючи складну систему умов, які визначають ефективність стратегії залучення молодих фахівців. Роботодавцям і навчальним закладам необхідно постійно відслідковувати зміни цих факторів та адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов та викликів.

Результати аналізу свідчать, що все більше уваги приділяється інноваційним інструментам залучення молодих спеціалістів, які набувають популярності в останні роки [9]:

- гейміфікація процесу відбору (професійні симулятори, бізнес-кейси в ігровому форматі, віртуальні assessment-центри, інтерактивні тестування);
- персоналізований рекрутинг (індивідуальні кар'єрні треки, адаптивні програми розвитку, персоналізовані пропозиції працевлаштування, гнучкі умови роботи);
- використання штучного інтелекту (автоматизований пошук та відбір кандидатів, предиктивна аналітика успішності кандидатів, інтелектуальні системи оцінки компетенцій, автоматизація рутинних процесів рекрутингу).

При виборі методів та інструментів залучення молодих спеціалістів важливо враховувати специфіку галузі та посади; особливості цільової аудиторії; наявні ресурси та бюджет; довгострокові цілі розвитку компанії; корпоративну культуру та цінності.

Ефективність використання різних методів та інструментів залучення молодих спеціалістів може бути оцінена за такими критеріями:

- швидкість закриття вакансій; якість підбору кандидатів;

- вартість залучення одного співробітника;
- рівень утримання молодих фахівців; показники адаптації та розвитку нових співробітників.

Отже, наш аналіз показує, що сучасний процес залучення молодих фахівців характеризується різноманітністю методів та інструментів, які постійно еволюціонують під впливом технологічних змін та трансформації ринку праці. Успішність залучення молодих талантів залежить від здатності організацій обирати та комбінувати різні підходи, враховуючи специфіку цільової аудиторії та власні стратегічні цілі. Особливого значення набуває впровадження інноваційних методів рекрутингу та використання digital-інструментів, які дозволяють підвищити ефективність процесу залучення молодих спеціалістів та забезпечити конкурентні переваги на ринку праці.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНІЇ СКМ ТА ЇЇ КАДРОВА ПОЛІТИКА

2.1 Динаміка чисельності персоналу та загальна характеристика компанії

У даному розділі представлено результати аналізу організаційно-функціональної структури та системи управління персоналом ТОВ "ЯСНО" у контексті корпоративної структури ДТЕК. Для комплексного розуміння об'єкта дослідження нами розглянуто ієрархічну побудову бізнес-групи, визначено місце та функціональні зв'язки досліджуваного підприємства ТОВ «Ясно» в загальній структурі холдингу, а також проаналізовано специфіку кадрової політики та управління людськими ресурсами на різних рівнях організації.

Структура бізнес-групи СКМ має пірамідальний характер із вертикальними та горизонтальними зв'язками між підприємствами. На вершині структури знаходиться холдингова компанія "Систем Кепітал Менеджмент" (СКМ), яка виступає стратегічним інвестором та встановлює загальні напрямки розвитку. На наступному рівні розташовані галузеві холдинги, серед яких ПрАТ «ДТЕК» посідає місце енергетичного флагмана групи. Третій рівень формують операційні компанії, що безпосередньо здійснюють виробничу та комерційну діяльність, включаючи ТОВ "ЯСНО". Четвертий рівень представлений дочірніми та сервісними підприємствами, які забезпечують допоміжні функції.

Організаційна структура безпосередньо ДТЕК побудована за дивізіональним принципом, де кожен дивізіон відповідає за певний напрямок бізнесу та має власну функціональну структуру. При цьому зберігається централізоване управління стратегічними напрямками розвитку, корпоративними фінансами та кадровою політикою. В межах енергетичного холдингу ДТЕК функціонує п'ять основних дивізіонів: ДТЕК Енерго, ДТЕК Мережі, ДТЕК ВДЕ,

ДТЕК Нафтогаз та ДТЕК Еско, кожен з яких має власну організаційну структуру та систему управління.

ТОВ "ЯСНО" є частиною дивізіону ДТЕК Мережі та відповідає за постачання електроенергії кінцевим споживачам та надання супутніх послуг. Компанія була створена внаслідок реформування енергетичного ринку України та відокремлення функцій розподілу та постачання електроенергії відповідно до вимог Закону України "Про ринок електричної енергії". Організаційна структура ТОВ "ЯСНО" побудована за функціонально-територіальним принципом та включає центральний офіс і регіональні підрозділи.

Система управління персоналом на підприємствах ПрАТ «ДТЕК» має двоступеневу структуру: стратегічні рішення щодо кадрової політики приймаються на рівні корпоративного центру ДТЕК, а їх імплементація та операційне управління персоналом здійснюється на рівні окремих підприємств, включаючи ТОВ "ЯСНО". Така дворівнева структура дозволяє поєднувати єдині корпоративні стандарти з гнучким підходом до управління персоналом на місцевому рівні з урахуванням специфіки діяльності кожного підприємства та регіональних особливостей.

ПрАТ «ДТЕК» (Донбаська паливно-енергетична компанія) є найбільшою приватною вертикально-інтегрованою енергетичною компанією України. Заснована у 2005 році як складова частина фінансово-промислової групи "Систем Кепітал Менеджмент" (СКМ), ДТЕК за короткий період стала лідером енергетичного сектору України та однією з найпотужніших компаній національної економіки.

Станом на 2024 рік, компанія має у своєму складі понад 70 підприємств у 11 регіонах України та налічує близько 60 тисяч співробітників, що робить її одним із найбільших роботодавців країни.

Місія ПрАТ «ДТЕК» – сприяти процвітанню суспільства через ефективне управління енергетичними ресурсами та надання клієнтам послуг високої якості. Візія компанії полягає у прагненні бути провідною енергетичною компанією Центральної та Східної Європи з використанням інноваційних підходів до бізнесу.

За майже 20-річну історію існування, ДТЕК значно розширив свою присутність на різних ринках та диверсифікував діяльність, зокрема в напрямку розвитку відновлюваної енергетики та цифрової трансформації бізнесу.

Стратегія розвитку ДТЕК базується на трьох ключових принципах:

- забезпечення енергетичної незалежності України;
- мінімізація впливу на довкілля та декарбонізація бізнесу;
- впровадження інноваційних технологій та діджиталізація процесів.

Компанія ДТЕК адаптувалася до складних умов, зокрема під час військової агресії РФ на сході України, починаючи з 2014 року та повномасштабного російського воєнного вторгнення з 2022 року. Втрата контролю над частиною активів, пошкодження інфраструктури, зміна кон'юнктури ринку – всі ці виклики потребували гнучкого підходу до управління компанією та її персоналом.

Кадрова політика ДТЕК базується на розумінні, що люди є найціннішим активом компанії та запорукою її сталого розвитку. Відповідно до Кодексу законів про працю України та Закону України "Про колективні договори і угоди", компанія розробила комплексну систему управління персоналом, яка охоплює всі етапи взаємодії з працівниками – від підбору до розвитку та мотивації.

Основними принципами кадрової політики ДТЕК є:

- системність та комплексність. Взаємопов'язаність усіх HR-процесів та їх узгодженість із загальною стратегією бізнесу.
- справедливість та прозорість. Чіткі критерії оцінювання, просування та винагородження персоналу.
- безперервний розвиток. Створення умов для професійного та особистісного зростання працівників.
- корпоративна соціальна відповідальність. Забезпечення безпечних умов праці та соціального захисту персоналу.
- партнерство. Відкритий діалог між керівництвом та працівниками.

Головні напрямки кадрової політики ДТЕК включають: підбір та адаптацію персоналу, багатоступеневу систему відбору кандидатів, програми адаптації для нових працівників, систему наставництва, розвиток та навчання, корпоративний

університет ДТЕК Academy, програми розвитку управлінських та професійних компетенцій, тренінги з безпеки праці, систему оцінювання персоналу, щорічне оцінювання результативності (*Performance Management*), центри оцінки та розвитку (*Assessment/Development Centers*), зворотний зв'язок 360°, мотивація та винагородження, конкурентна заробітна плата, система бонусів за досягнення цілей, соціальний пакет та додаткові пільги, управління талантами, програми кар'єрного планування, кадровий резерв для ключових позицій, програми розвитку високопотенційних працівників.

Під час практики в ТОВ "Ясно" здобувач взяв участь у розробці та впровадженні нових підходів до управління персоналом, зокрема в проєктах з діджиталізації HR-процесів та розвитку корпоративної культури, що базується на цінностях компанії.

Для аналізу ефективності кадрової політики ПрАТ «ДТЕК» розглянемо динаміку чисельності персоналу компанії за період 2019-2023 років (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «ДТЕК» у 2019-2023 роках

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Загальна чисельність персоналу, осіб	68500	66200	64800	62000	60500
Керівники, осіб	5480	5296	5184	4960	4840
Фахівці та професіонали, осіб	16440	15888	15552	14880	14520
Робітники, осіб	46580	45016	44064	42160	41140
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,8	6,3	5,9	8,2	7,4
Середній вік працівників, років	42,3	42,1	41,8	41,2	40,9

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

Як видно з даних таблиці, протягом останніх п'яти років спостерігається поступове зменшення загальної чисельності персоналу ДТЕК (на 11,7% за весь період), що пояснюється оптимізацією бізнес-процесів, автоматизацією виробництва та впливом зовнішніх факторів, зокрема військовими діями на

території України. При цьому структура персоналу залишається відносно стабільною: керівники складають близько 8% від загальної чисельності, фахівці та професіонали – 24%, робітники – 68%.

Коефіцієнт плинності кадрів демонструє підвищення у 2022-2023 роках, що можна пояснити складною ситуацією в країні та вимушеною релокацією частини персоналу. Середній вік працівників поступово знижується, що свідчить про поступове оновлення кадрового складу та залучення молодих спеціалістів.

Також важливо проаналізувати структуру витрат на персонал та ефективність інвестицій у людський капітал (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура витрат на персонал та ефективність інвестицій у людський капітал

Показник	2021	2022	2023
Загальні витрати на персонал, млн грн	21650	23100	25400
Фонд оплати праці, млн грн	18720	19780	21590
Соціальні виплати, млн грн	1490	1680	1850
Витрати на навчання та розвиток, млн грн	340	370	430
Витрати на охорону праці та безпеку, млн грн	860	990	1210
Інші витрати, млн грн	240	280	320
Середньорічні витрати на одного працівника, тис. грн	334,1	372,6	419,8
Частка витрат на персонал у загальних операційних витратах, %	24,2	23,8	24,5

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури витрат на персонал демонструє постійне зростання інвестицій компанії у людський капітал. За три останні роки загальні витрати на персонал зросли на 17,3%, що перевищує темпи інфляції за цей період. При цьому найбільше зростання спостерігається у витратах на охорону праці та безпеку (+40,7%) та навчання і розвиток (+26,5%), що відображає пріоритети компанії в умовах сучасних викликів.

Середньорічні витрати на одного працівника зросли на 25,7%, що свідчить про підвищення інвестицій у кожного співробітника та реалізацію стратегії утримання ключових фахівців через конкурентну систему винагородження.

Частка витрат на персонал у загальних операційних витратах залишається на рівні близько 24%, що відповідає галузевим стандартам для енергетичних компаній та вказує на збалансованість розподілу ресурсів.

Особливої уваги заслуговує корпоративна система навчання та розвитку персоналу ДТЕК. У 2010 році компанія створила власний корпоративний університет – ДТЕК Academy, який за роки існування перетворився на потужний центр розвитку професійних та управлінських компетенцій. Щороку понад 25 тисяч співробітників проходять різноманітні програми навчання, що охоплюють як технічні навички, так і розвиток лідерських якостей.

Важливим елементом кадрової політики ДТЕК є забезпечення безпечних умов праці, особливо на виробничих об'єктах. Компанія впровадила систему управління охороною праці відповідно до міжнародного стандарту ISO 45001 та реалізує програму "Безпека понад усе", яка спрямована на досягнення нульового рівня виробничого травматизму.

В умовах цифрової трансформації бізнесу ДТЕК активно впроваджує інноваційні технології в управлінні персоналом. За останні роки було реалізовано проекти з автоматизації HR-процесів на базі SAP SuccessFactors, впроваджено мобільні додатки для співробітників, створено цифрові платформи для дистанційного навчання та комунікації.

Ще одним важливим аспектом кадрової політики ДТЕК є програми соціальної підтримки працівників, які включають медичне страхування, матеріальну допомогу, санаторно-курортне лікування, підтримку спортивних ініціатив тощо. Особливо ці програми активізувалися під час пандемії COVID-19 та після початку повномасштабного вторгнення РФ, коли компанія надавала додаткову підтримку співробітникам та їхнім родинам.

Підсумовуючи аналіз кадрової політики ДТЕК, можна стверджувати, що компанія реалізує комплексний підхід до управління персоналом, який відповідає

як вимогам українського законодавства, так і кращим міжнародним практикам. Незважаючи на численні виклики, з якими стикається енергетичний сектор України, ДТЕК продовжує інвестувати в розвиток людського капіталу, розуміючи його критичну важливість для забезпечення сталого розвитку бізнесу та енергетичної незалежності країни.

Компанія ТОВ “ЯСНО” (повна назва – ТОВ "Д.ТРЕЙДІНГ", бренд YASNO) є частиною структури ДТЕК і була створена у 2019 році внаслідок реформи енергетичного ринку України та відокремлення функцій дистрибуції електроенергії від її постачання. ТОВ “ЯСНО” працює як енергопостачальна компанія, що забезпечує споживачів електроенергією та комплексними енергетичними рішеннями.

Основні напрямки діяльності ТОВ “ЯСНО” включають:

- постачання електроенергії побутовим та комерційним споживачам
- надання послуг з енергоефективності та енергоменеджменту
- встановлення та обслуговування зарядних станцій для електромобілів
- продаж та встановлення домашніх сонячних електростанцій
- реалізація рішень для "розумного дому".

Географія діяльності ТОВ “ЯСНО” охоплює Київську, Дніпропетровську, Донецьку та Одеську області, де компанія обслуговує понад 3,5 млн. клієнтів. Станом на 2023 рік, штат компанії налічує близько 1500 працівників.

Стратегія розвитку ТОВ “ЯСНО” базується на клієнтоорієнтованому підході та цифровій трансформації енергетичних послуг. Компанія активно інвестує в розробку інноваційних сервісів та діджиталізацію взаємодії з клієнтами.

Під час практики здобувач мав можливість безпосередньо взаємодіяти з командою ТОВ “ЯСНО” та спостерігати за реалізацією їхньої кадрової політики, яка має свої особливості порівняно з іншими підрозділами ПрАТ «ДТЕК».

Таблиця 2.3 – Динаміка структури персоналу ТОВ "ЯСНО" у 2020-2023 роках

Показник	2020	2021	2022	2023
----------	------	------	------	------

Загальна чисельність персоналу, осіб	1320	1380	1420	1500
Керівники, осіб	145	152	156	165
Фахівці клієнтського сервісу, осіб	620	648	667	705
Експерти з енергоефективності, осіб	180	208	227	255
ІТ-фахівці, осіб	160	172	185	210
Інші категорії персоналу, осіб	215	200	185	165
Середній вік працівників, років	35,2	34,8	34,5	33,9
Частка жінок у колективі, %	58	59	60	61

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

На відміну від виробничих підрозділів ДТЕК, компанія ТОВ “ЯСНО” демонструє стабільне зростання чисельності персоналу, що зумовлено розширенням діяльності та впровадженням нових сервісів. Особливо помітним є збільшення кількості ІТ-фахівців (+31% за 4 роки) та експертів з енергоефективності (+42%), що відображає інноваційний вектор розвитку компанії.

Середній вік працівників ТОВ “ЯСНО” значно нижчий, ніж в інших структурних підрозділах ДТЕК, що пояснюється специфікою бізнесу, орієнтованого на цифрові рішення та клієнтський сервіс. Також варто відзначити високу частку жінок у колективі (61% у 2023 році), що свідчить про гендерну інклюзивність компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка кадрового складу персоналу ТОВ "Ясно" за три роки

Показник	Рік 2021	Рік 2022	Рік 2023
Чисельність			
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	336	336	331
Структура			
Керівники	44	49	50
Професіонали і фахівці	292	287	281
Технічні службовці	0	0	0
Робітники	0	0	0
Вік			
Вік до 30 років	40	49	65
Вік від 30 до 40 років	140	135	130
Вік від 40 до 50 років	77	78	58
Вік більше 50 років	79	74	78
Освіта			
Дві та більше вищі освіти	24	27	26
Одна вища	266	283	273
Середня/професійно-технічна освіта	46	26	32
Незакінчена середня	0	0	0

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

Аналіз кадрового складу, що міститься у табл. 2.4, показує стабільність середньооблікової чисельності персоналу з незначним зменшенням у третьому році. Спостерігається зростання кількості керівників та молодих працівників до 30 років, що свідчить про оновлення та розвиток кадрового потенціалу. Водночас кількість професіоналів і фахівців поступово зменшується, що може вказувати на зміни в кадровій політиці або структурну оптимізацію. Освітній рівень працівників залишається високим, більшість має вищу освіту.

Особливості кадрової політики ТОВ "ЯСНО".

Кадрова політика ТОВ "ЯСНО" має низку особливостей, які відрізняють її від загальної політики ДТЕК, хоча базові принципи залишаються спільними:

Орієнтація на залучення молодих фахівців. ТОВ "ЯСНО" активно співпрацює з університетами та реалізує програми стажування для студентів та випускників, зокрема в рамках проєкту "ЯСНО.Start". Щороку близько 50-60 молодих фахівців починають свою кар'єру в компанії, проходячи 6-місячне стажування з подальшим працевлаштуванням.

Розвиток цифрових компетенцій. Компанія інвестує в підвищення цифрової грамотності всіх категорій працівників. Обов'язковими є курси з базових цифрових навичок, інформаційної безпеки, аналізу даних тощо. Для ІТ-фахівців діє спеціальна програма "ЯСНО.Digital", яка включає навчання сучасним технологіям та інструментам.

Клієнтоорієнтований підхід до навчання. Всі працівники, незалежно від посади, проходять навчання з клієнтського сервісу та емпатійної комунікації. Особлива увага приділяється розвитку навичок взаємодії з клієнтами в кризових ситуаціях, що особливо актуально в умовах енергетичної кризи.

Гнучкі формати роботи. ТОВ "ЯСНО" одним із перших у структурі ДТЕК запровадив гібридний формат роботи, який дозволяє працівникам поєднувати роботу з офісу та віддалену роботу. Це дозволило не лише зберегти ефективність під час пандемії COVID-19, але й залучити таланти з різних регіонів України.

Система оцінювання за OKR (Objectives and Key Results) – На відміну від класичного підходу до оцінювання персоналу, що використовується в інших підрозділах ДТЕК, ТОВ "ЯСНО" впровадив систему OKR, яка дозволяє більш гнучко ставити цілі та оцінювати їх досягнення в умовах швидких змін.

Інноваційна культура. В компанії діє програма "ЯСНО.Інновації", що заохочує працівників пропонувати ідеї з удосконалення процесів та розробки нових сервісів. Щороку реалізується близько 30-40 ініціатив співробітників, що сприяє формуванню культури постійних покращень.

Виклики та перспективи розвитку кадрової політики ТОВ "ЯСНО".

Під час практики в ДТЕК здобувач мав можливість спостерігати за основними викликами, з якими стикається компанія ТОВ "ЯСНО" у сфері управління персоналом:

Висока конкуренція за IT-таланти. ТОВ "ЯСНО" конкурує не лише з іншими енергетичними компаніями, але й з IT-сектором за кваліфікованих фахівців. Це спонукає компанію постійно вдосконалювати ціннісну пропозицію роботодавця та умови праці.

Адаптація до роботи в умовах кризи. Енергетичний сектор України стикається з безпрецедентними викликами внаслідок військової агресії, що вимагає від персоналу високої стресостійкості та адаптивності.

Швидка зміна технологій. Цифрова трансформація енергетики відбувається швидкими темпами, що потребує постійного оновлення знань та навичок персоналу.

Забезпечення безперервності бізнесу. В умовах енергетичної кризи та інфраструктурних викликів критично важливим є забезпечення безперервності операцій, що вимагає розвитку відповідних компетенцій персоналу.

Для подолання цих викликів ТОВ "ЯСНО" розробляє *нові підходи до управління персоналом*, зокрема планує здійснити:

Впровадження програм психологічної підтримки та розвитку резильєнтності.

- створення програм крос-функціонального навчання для підвищення взаємозамінності персоналу.
- розробка системи швидкого онбордингу для нових співробітників.
- впровадження гнучких методологій управління проєктами та командами.

Перспективними напрямками розвитку кадрової політики ТОВ "ЯСНО" на найближчі роки є:

Персоналізація програм розвитку – Впровадження індивідуальних траєкторій навчання та розвитку для кожного працівника на основі аналізу його компетенцій та потенціалу.

- Розвиток внутрішнього підприємництва – Створення умов для реалізації інноваційних ідей працівників, включаючи підтримку стартап-ініціатив всередині компанії.
- Впровадження HR-аналітики – Розширення використання даних та аналітичних інструментів для оптимізації HR-процесів та прийняття обґрунтованих кадрових рішень.
- Посилення бренду роботодавця – Розробка та реалізація комплексної стратегії позиціонування ТОВ “ЯСНО” як інноваційного та привабливого роботодавця.
- Розвиток корпоративного волонтерства – Зміцнення соціальної відповідальності компанії через залучення працівників до волонтерських проєктів та соціальних ініціатив.

Таким чином, кадрова політика ТОВ "ЯСНО" є важливою складовою загальної стратегії розвитку компанії ДТЕК та відповідає сучасним тенденціям управління персоналом в умовах цифрової трансформації та кризових викликів. Інвестиції в людський капітал, впровадження інноваційних підходів до навчання та розвитку, формування сильної корпоративної культури дозволяють ТОВ "ЯСНО" забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів та успішно реалізовувати стратегію сталого розвитку.

2.2 Практики залучення та утримання молодих фахівців у ТОВ "ЯСНО"

Під час практики в ТОВ "ЯСНО" здобувач мав можливість спостерігати та брати участь у розробці й реалізації спеціальних практик із залучення та утримання

молодих фахівців у компанії ТОВ “ЯСНО”. Ці практики демонструють інноваційний підхід до формування кадрового потенціалу та заслуговують на детальний розгляд.

Практики залучення молодих фахівців:

1. Флагманською ініціативою є програма *"ЯСНО.Старт"*, започаткована у 2020 році. Ця практика передбачає 6-місячне стажування для студентів останніх курсів та випускників. Особливостями програми є:

- оплачуване стажування з гнучким графіком (20-30 годин на тиждень)
- призначення персонального ментора для кожного стажера
- робота над реальними проектами з першого місяця
- Щомісячне оцінювання прогресу та зворотний зв'язок
- гарантоване працевлаштування для успішних стажерів

За 2020-2023 роки через програму пройшло понад 240 молодих фахівців, з яких 78% отримали пропозицію про постійну роботу після завершення стажування. Конкурс на участь у програмі становить в середньому 8-10 кандидатів на місце, що свідчить про її популярність серед молоді.

2. Партнерство з університетами. ТОВ “ЯСНО” активно розвиває партнерські відносини з провідними університетами України, зокрема:

- Київський національний університет імені Тараса Шевченка;
- Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського";
- Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара;
- Національний університет "Києво-Могилянська академія";

Проведений аналіз практики партнерства показав, що воно включає:

- розробку спільних освітніх програм та курсів (наприклад, курс "Цифрова енергетика" в КПІ);
- проведення гостьових лекцій фахівцями ТОВ “ЯСНО”;
- організацію хакатонів та кейс-чемпіонатів;
- спільні наукові дослідження;

У 2022-2023 навчальному році менеджери та експерти ТОВ “ЯСНО” провели понад 50 гостьових лекцій в університетах-партнерах, охопивши аудиторію понад 1200 студентів.

3. Хакатони та інноваційні конкурси

Компанія регулярно проводить тематичні хакатони та конкурси інноваційних проєктів, орієнтовані на молодь:

Щорічний хакатон "ЯСНО.Energy Hack" з призовим фондом 100 000 грн.

Конкурс студентських проєктів з енергоефективності "EcoEnergy Challenge".

Змагання з аналітики даних "ЯСНО.Data Battle".

Ці заходи не лише допомагають виявити талановиту молодь, але й генерують інноваційні рішення для бізнесу. Наприклад, під час хакатону 2022 року була розроблена концепція мобільного додатку для моніторингу енергоспоживання, яка згодом була впроваджена як новий функціонал додатку "Мій ЯСНО".

4. Цифрова рекрутингова стратегія. ТОВ “ЯСНО” використовує інноваційні підходи до рекрутингу молодих фахівців у цифровому середовищі:

- активна присутність у соціальних мережах з таргетованим контентом для молодіжної аудиторії;
- проведення віртуальних днів відкритих дверей та кар'єрних вебінарів;
- використання гейміфікованих відбіркових завдань (квести, інтерактивні кейси) ;
- автоматизація первинного скринінгу кандидатів за допомогою чат-ботів.

Ці практики дозволили збільшити кількість релевантних відгуків на вакансії від молодих фахівців на 68% за останні два роки.

Таблиця 2.5 – Результативність практик залучення молодих фахівців у ТОВ “ЯСНО” (2021-2023 рр.)

Показник	2021	2022	2023
Кількість залучених молодих фахівців (до 3 років досвіду)	98	127	156
Кількість студентів, які пройшли стажування	65	78	95
Відсоток конверсії стажерів у постійних співробітників, %	72	76	84
Кількість проведених партнерських заходів з університетами	18	25	32
Кількість учасників інноваційних конкурсів та хакатонів	240	320	410
Частка молодих фахівців у загальній кількості нових співробітників, %	36	42	48

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

Практики утримання молодих фахівців.

Залучення талановитої молоді – лише перший крок. Компанія ТОВ “ЯСНО” впровадила низку ефективних практик для утримання та розвитку молодих фахівців:

1. Акселераційна програма "ЯСНО. Rise". Програма розрахована на молодих фахівців з досвідом роботи від 1 до 3 років і спрямована на прискорений розвиток їхнього професійного та лідерського потенціалу:

- 12-місячна інтенсивна програма розвитку
- Ротація між різними підрозділами компанії
- Індивідуальний план розвитку з чіткими віхами
- Менторство від топ-менеджерів
- Робота над крос-функціональними проектами

Учасники програми в середньому отримують підвищення на 1-2 грейди протягом першого року після її завершення, що суттєво перевищує стандартну швидкість кар'єрного зростання.

2. Система гнучкої винагороди "ЯСНО.Benefits". Для молодих фахівців розроблена спеціальна система винагороди, яка враховує їхні особливі потреби:

- "Кафетерій пільг" – можливість самостійно обирати компоненти соціального пакету (медичне страхування, спортивні абонементи, додаткові

дні відпустки, компенсація навчання тощо);

- програма "Освітній бюджет" – компенсація витрат на професійне навчання до 30 000 грн на рік;
- бонуси за інноваційні ідеї та ініціативи;
- додаткові вихідні для участі у волонтерських проєктах (до 5 днів на рік).

Гнучкий підхід до формування компенсаційного пакету дозволяє враховувати індивідуальні потреби молодих фахівців, підвищуючи їхню задоволеність та лояльність.

3. Практика "Відкритих проєктів". ТОВ "ЯСНО" запровадило практику "Відкритих проєктів", яка дозволяє молодим фахівцям брати участь у проєктах за межами їхніх безпосередніх функціональних обов'язків:

- щоквартально оновлюваний каталог проєктів на внутрішньому порталі;
- можливість присвятити до 20% робочого часу роботі над обраним проєктом;
- розвиток нових компетенцій та мережі професійних контактів;
- призи та визнання за успішну реалізацію проєктів.

Протягом 2022-2023 років понад 200 молодих фахівців скористалися цією можливістю, що дозволило їм розширити професійний досвід та прискорити кар'єрне зростання.

4. Практика "Reversed Mentoring". Інноваційною практикою є програма *Reversed Mentoring* (зворотне наставництво), в рамках якої молоді фахівці стають менторами для досвідчених керівників у питаннях цифрових технологій, соціальних медіа, трендів молодіжної культури тощо. Ця практика має подвійну користь:

- молоді фахівці відчувають свою цінність та значущість;
- керівники отримують нові знання та сучасний погляд на бізнес;
- формуються горизонтальні зв'язки між різними рівнями організації.

У програмі беруть участь понад 50 пар "молодий фахівець – керівник", включаючи членів топ-менеджменту ТОВ "ЯСНО".

5. Спільнота "ЯСНО.Young". Для посилення залученості та формування відчуття приналежності створена спільнота молодих фахівців "ЯСНО.Young":

Регулярні неформальні зустрічі та нетворкінг

- навчальні та розважальні заходи
- спільні волонтерські ініціативи
- менторські сесії від успішних випускників програм розвитку

Спільнота має свою символіку, традиції та канали комунікації, що сприяє формуванню сильної корпоративної культури серед молодих фахівців.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності практик утримання молодих фахівців у ТОВ "ЯСНО"

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт утримання молодих фахівців (1 рік), %	78	82	87
Коефіцієнт утримання молодих фахівців (2 роки), %	65	72	78
Індекс залученості молодих фахівців, %	74	79	83
Частка молодих фахівців, які отримали підвищення протягом року, %	24	28	32
Середній час заповнення вакансій молодими фахівцями, днів	35	29	22
Кількість ініціатив, запропонованих молодими фахівцями	84	118	156
Кількість впроваджених ініціатив молодих фахівців	32	47	68

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

Економічна ефективність практик залучення та утримання молодих фахівців. Впроваджені практики демонструють не лише соціальний, але й економічний ефект:

- скорочення витрат на рекрутинг – Завдяки програмі "ЯСНО.Старт" та активному партнерству з університетами, компанія зменшила витрати на пошук і залучення молодих фахівців на 25% у розрахунку на одну заповнену вакансію.
- зменшення плинності кадрів – Коефіцієнт утримання молодих фахівців зріс з 78% у 2021 році до 87% у 2023 році, що суттєво нижче середньогалузевого

показника (72%). За розрахунками HR-департаменту, це дозволило зекономити близько 3,2 млн грн на витратах, пов'язаних із заміною персоналу.

- підвищення продуктивності – Молоді фахівці, які пройшли акселераційну програму "ЯСНО.Ріст", демонструють на 18% вищу продуктивність порівняно з іншими співробітниками аналогічного рівня.
- інноваційний ефект – За 2021-2023 роки молодими фахівцями було запропоновано 358 ініціатив, з яких 147 було впроваджено з сукупним економічним ефектом близько 12,5 млн грн.

РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ ЗАСОБІВ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ НА РИНКУ ПРАЦІ

3.1 Стратегічні напрями вдосконалення залучення молодих фахівців ТОВ “ЯСНО”

Проведений аналіз, результати проходження практики в ТОВ "ЯСНО" та спілкування з представниками компанії дозволило здобувачу сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності та результативності програми стажування для майбутніх фахівців у сфері управління персоналом:

Одним із ключових напрямків залучення талановитої молоді є активна співпраця з закладами вищої освіти. Регулярна участь компанії в ярмарках вакансій та кар'єрних днях у провідних українських університетах дозволяє не лише підвищити впізнаваність бренду роботодавця, але й встановити безпосередній контакт з потенційними кандидатами. Ефективність даного каналу залучення підтверджується статистикою: згідно з даними опитування студентів, 37% респондентів знаходять перше місце роботи саме завдяки кар'єрним заходам у навчальних закладах. Доповненням до ярмарків вакансій може стати організація циклу професійно-орієнтованих лекцій та практичних воркшопів від експертів ТОВ “ЯСНО” з актуальних тем енергетичної галузі та HR-менеджменту. Даний формат взаємодії демонструє рівень експертизи компанії, що значно підвищує її привабливість в очах молодих фахівців.

Цікавим інструментом знайомства потенційних кандидатів з компанією є екскурсійна програма "День відкритих дверей у ТОВ "ЯСНО". Організація регулярних екскурсій до офісу та виробничих об'єктів компанії надає можливість студентам ознайомитися з корпоративною культурою, умовами праці та

технологічними процесами безпосередньо на місці. Структурована програма візиту може включати презентацію основних напрямків діяльності компанії, знайомство з робочими процесами різних департаментів, інтерактивну сесію запитань та відповідей з HR-спеціалістами та керівниками підрозділів, а також неформальне спілкування з молодими спеціалістами, які нещодавно приєдналися до команди.

Важливим елементом стратегії залучення талановитої молоді є розробка комплексної програми оплачуваного стажування "ЯСНО Старт" тривалістю 2-3 місяці з можливістю подальшого працевлаштування для найбільш успішних учасників. Програма має включати конкурсний відбір кандидатів з використанням кейс-методології, індивідуальний план розвитку для кожного стажера, систему персонального наставництва, залучення до реальних проєктів компанії, конкурентну стипендію для учасників програми та гнучкий графік роботи, що дозволяє поєднувати стажування з навчанням.

Для утримання та мотивації молодих фахівців необхідно розробити систему матеріальних та нематеріальних стимулів. Серед матеріальних стимулів можна виділити конкурентний компенсаційний пакет з регулярним переглядом заробітної плати, додаткове медичне страхування, компенсацію витрат на навчання та професійний розвиток, програму релокації для іногородніх кандидатів, преміювання за інноваційні пропозиції та раціоналізаторські ідеї. Нематеріальні стимули включають прозору систему кар'єрного зростання, можливість участі в міжнародних проєктах та стажуваннях, корпоративну програму менторства, внутрішні конкурси професійної майстерності та програму визнання досягнень молодих фахівців "Молоді таланти "ЯСНО".

У сучасних умовах діджиталізації особливу увагу варто приділити використанню цифрових технологій для залучення молодих фахівців. Це передбачає розвиток інтерактивного кар'єрного розділу на офіційному сайті компанії, активне використання соціальних мереж (Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok) з таргетованою рекламою на студентську аудиторію, а також організацію онлайн-вебінарів та віртуальних днів відкритих дверей для кандидатів з різних регіонів України.

Ефективним інструментом залучення молодих фахівців є програма "Амбасадори "ЯСНО" в університетах", яка передбачає залучення успішних молодих співробітників компанії до проведення інформаційно-презентаційних заходів у їхніх альма-матер. Молоді амбасадори бренду, які нещодавно самі були студентами, можуть ефективно комунікувати з цільовою аудиторією, використовуючи релевантні приклади та зрозумілу мову, що значно підвищує довіру до компанії серед потенційних кандидатів.

Важливим елементом стратегії залучення талановитої молоді є організація професійних конкурсів та хакатонів з вирішення реальних бізнес-задач компанії. Формат може включати як індивідуальні, так і командні змагання з цінними призами та можливістю отримати запрошення на стажування або працевлаштування для переможців. Приклади тематик конкурсів: "Інноваційні рішення в енергозбереженні", "Цифрова трансформація HR-процесів", "Клієнтоорієнтовані сервіси в енергетичній галузі".

Для оцінки ефективності різних каналів залучення молодих фахівців пропонується використовувати наступну матрицю, розроблену здобувачем щодо каналів залучення молодих фахівців (табл.. 3.1).

Додатково рекомендую розробити індивідуальну ціннісну пропозицію для молодих фахівців (EVP – Employee Value Proposition), яка відобразить унікальні переваги роботи в компанії ТОВ "ЯСНО" з акцентом на можливостях професійного та особистісного розвитку, залученні до інноваційних проєктів у сфері енергетики та атмосфері взаємопідтримки і наставництва. Важливо регулярно оновлювати цю пропозицію відповідно до змін на ринку праці та очікувань цільової аудиторії.

Таблиця 3.1 – канали залучення молодих фахівців

Канал залучення	Переваги	Недоліки	Показники ефективності
Ярмарки вакансій	Прямий контакт з цільовою аудиторією, можливість презентації компанії	Обмежене охоплення, сезонність	Кількість зібраних резюме, % запрошених на співбесіду
Гостьові лекції та майстер-класи	Демонстрація експертизи, бренд-впізнаваність	Трудомісткість підготовки, залежність від розкладу ЗВО	Рівень залученості аудиторії, кількість запитів на стажування
Дні відкритих дверей	Занурення в корпоративну культуру, демонстрація умов праці	Логістичні обмеження, часові витрати	% конверсії відвідувачів у кандидатів на вакансії
Програма стажування	Можливість оцінки кандидатів у робочому середовищі	Значні ресурсні витрати	% працевлаштованих стажерів, рівень продуктивності
Соціальні мережі	Широке охоплення, таргетинг, низька вартість контакту	Конкуренція за увагу, необхідність постійного оновлення контенту	Рівень залученості, кількість відгуків на вакансії
Програма амбасадорів	Висока довіра до повідомлень, релевантна комунікація	Залежність від особистих якостей амбасадорів	Кількість залучених кандидатів, ROI програми
Професійні конкурси	Виявлення найбільш мотивованих та талановитих кандидатів	Значні організаційні витрати	Якість запропонованих рішень, % працевлаштованих переможців

Джерело: розроблено автором на основі [25][26]

Для системного моніторингу ефективності заходів із залучення молодих фахівців доцільно запровадити щоквартальний аналіз ключових метрик, таких як

джерела залучення кандидатів, відсоток прийнятих пропозицій, середній час закриття вакансій для молодих спеціалістів, рівень утримання молодих фахівців протягом першого року роботи, показники продуктивності та залученості молодих співробітників.

3.2 Поліпшення методів адаптації молодих фахівців в ТОВ "ЯСНО" та соціальна результативність запропонованих заходів

Ефективні методи адаптації молодих фахівців є критично важливими для забезпечення плавного та швидкого включення нових працівників у професійне середовище компанії. Успішна адаптація дозволяє не лише скоротити період входження до посади, а й суттєво зменшити ймовірність раннього звільнення через дезорієнтацію, відсутність підтримки або незрозумілість корпоративних очікувань.

Комплексний підхід до адаптації передбачає не лише ознайомлення з основними обов'язками, але й глибоке занурення у внутрішні процеси організації, її цінності, культуру та неформальні норми взаємодії в колективі. Для молодих фахівців, які лише розпочинають свій професійний шлях, особливо важливо отримати як інформаційну, так і емоційну підтримку – наприклад, через buddy-систему, менторинг або участь у програмах ротації.

Правильно організований процес адаптації дозволяє компанії не лише швидше розкрити потенціал новачка, але й зміцнити його мотивацію, відчуття значущості та приналежності до команди. Як наслідок, зростає рівень залученості працівника, покращується якість виконання завдань, зменшується плинність кадрів та знижуються витрати на повторний найм і навчання персоналу.

Загалом, інвестування у якісні адаптаційні програми – це стратегічний крок, що позитивно впливає як на продуктивність окремого працівника, так і на ефективність функціонування всієї організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Зміст методів адаптації молодих фахівців

Метод адаптації	Зміст	Результативність	Термін впровадження	Ресурсні витрати
1	2	3	4	5
Buddy-система (призначення "приятеля")	Закріплення за новачком досвідченого колеги для неформальної підтримки та соціальної адаптації	Висока для соціальної інтеграції, середня для професійної адаптації	1-3 місяці	Низькі
Корпоративний онбординг	Структурована програма знайомства з компанією, її цінностями, правилами та процесами	Висока для розуміння корпоративної культури та внутрішніх правил	1-2 тижні	Середні
"Книга новачка"	Цифровий або друкований довідник з усією необхідною інформацією про компанію та робочі процеси	Середня, залежить від якості підготовки матеріалів	Постійно	Низькі
Ротація між відділами	Тимчасова робота новачка в різних підрозділах компанії для розуміння бізнес-процесів	Висока для розуміння взаємозв'язків між підрозділами	1-3 місяці	Високі

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Навчальні тренінги	Інтенсивне навчання з розвитку професійних та м'яких навичок	Висока для швидкого набуття необхідних компетенцій	1-4 тижні	Високі
Welcome-день	Спеціально організований перший робочий день з презентаціями, знайомством з командою та офісом	Середня для первинної орієнтації та зниження стресу	1 день	Середні
Чек-лист адаптації	Структурований план завдань та контрольних точок для новачка на перші місяці роботи	Висока для самоорганізації та відстеження прогресу	1-3 місяці	Низькі
Регулярні зустрічі з HR	Планові зустрічі для обговорення прогресу, складнощів та зворотного зв'язку	Висока для коригування процесу адаптації	1-6 місяців	Середні

Джерело: розроблено автором на основі [7][16]

Buddy-система (призначення "приятеля"). Цей метод дозволяє новачку швидше адаптуватися в колективі завдяки неформальній комунікації з досвідченим колегою. "Бадді" допомагає орієнтуватися в неписаних правилах компанії, відповідає на повсякденні питання та сприяє формуванню соціальних зв'язків. Впровадження цього методу значно знижує психологічний дискомфорт новачка та прискорює його інтеграцію в команду.

Корпоративний онбординг. Систематизоване знайомство з історією, цінностями та структурою компанії формує у новачка цілісне розуміння бізнесу та своєї ролі в ньому. Це допомагає вибудувати правильні робочі процеси та прискорити прийняття корпоративної культури, що підвищує залученість співробітника.

"Книга новачка". Цей інструмент слугує постійною довідковою базою, до якої новий співробітник може звертатися в будь-який момент. Наявність структурованої інформації в одному місці економить час як новачка, так і його колег, зменшуючи кількість повторюваних запитань та підвищуючи самостійність.

Ротація між відділами. Цей підхід формує комплексне розуміння бізнес-процесів компанії та взаємозв'язків між підрозділами. Новачок отримує ширшу картину діяльності організації, що допомагає приймати більш зважені рішення та ефективніше взаємодіяти з колегами з інших відділів.

Навчальні тренінги. Інтенсивне структуроване навчання дозволяє швидко заповнити прогалини в знаннях новачка та привести його компетенції у відповідність до вимог посади. Цей метод особливо ефективний для розвитку як професійних навичок, так і soft skills, необхідних для успішної роботи.

Welcome-день. Спеціально організований перший робочий день знижує стрес від входження в нове середовище та створює позитивне перше враження. Формат допомагає новачку відчувати себе важливою частиною команди з самого початку, що позитивно впливає на його мотивацію.

Чек-лист адаптації. Структурований план з чіткими завданнями та термінами їх виконання робить процес адаптації прозорим і вимірюваним. Новачок розуміє, що від нього очікується, а керівник може об'єктивно оцінити прогрес адаптації та вчасно виявити проблемні моменти.

Регулярні зустрічі з HR. Періодичні підсумкові зустрічі дозволяють отримувати зворотний зв'язок від новачка та коригувати процес адаптації. Це демонструє увагу компанії до потреб нового співробітника та допомагає вчасно виявляти й вирішувати проблеми, які можуть призвести до демотивації або звільнення.

Аналіз методів адаптації молодих фахівців в компанії.

Успішне залучення молодих фахівців – це лише перший крок у процесі формування ефективної команди. Не менш важливим аспектом є створення комплексної системи адаптації новачків, яка дозволить їм швидко інтегруватися в робоче середовище та розкрити свій професійний потенціал.

Представлена таблиця демонструє порівняльний аналіз різних методів адаптації молодих фахівців з урахуванням їх результативності, терміну впровадження та ресурсних витрат. Кожен з цих методів має свої сильні сторони та може бути ефективно використаний на різних етапах адаптаційного процесу.

Особливу увагу варто звернути на комбінування таких методів як Buddy-система та Менторинг, які доповнюють один одного – перша відповідає за соціальну адаптацію та неформальну підтримку, другий – за професійний розвиток. Успішною практикою є також поєднання структурованого корпоративного онбордингу з поступовим включенням у робочі процеси через метод Job Shadowing.

Для компанії ТОВ “ЯСНО” рекомендується розробити індивідуальні адаптаційні траєкторії для молодих фахівців різних спеціальностей, використовуючи представлені в таблиці методи відповідно до специфіки конкретної посади та підрозділу. Важливо також запровадити регулярний моніторинг ефективності адаптації через зворотний зв'язок від новачків та їхніх керівників.

Систематичне застосування різноманітних методів адаптації дозволить не лише скоротити період входження молодих фахівців у посаду, але й суттєво знизити ризик їх раннього звільнення, що є критично важливим фактором для забезпечення стабільності кадрового складу компанії та збереження інвестицій у залучення та розвиток молодих талантів.

Запропоновані стратегії залучення молодих фахівців спрямовані на формування стійкого позитивного іміджу компанії ТОВ “ЯСНО” як привабливого роботодавця серед цільової аудиторії та забезпечення постійного припливу талановитих кадрів. Комплексна імплементація зазначених заходів дозволить не

лише залучити перспективних молодих спеціалістів, але й сформувати кадровий резерв для забезпечення довгострокового сталого розвитку компанії.

Заходи покращення залучення молодих фахівців у компанії ТОВ “ЯСНО”. Компанія ТОВ “ЯСНО” наразі використовує декілька підходів до залучення та утримання молодих фахівців:

1. Програми менторства – досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися в компанії.
2. Система винагород та бонусів – преміювання за досягнення результатів та виконання показників.
3. Медичне страхування – соціальний пакет включає медичне страхування для всіх співробітників.
4. Підтримка на кожному етапі роботи – HR-відділ надає консультації та допомогу в питаннях професійного розвитку.

Хоча ці програми позитивно впливають на утримання персоналу, існують певні обмеження в контексті залучення представників покоління Z та молодих міленіалів, для яких важливими є фактори, пов'язані з балансом між роботою та особистим життям, можливістю віддаленої роботи та інноваційним підходом до побудови кар'єри.

Міжнародний досвід: кейс компанії Google.

Для порівняння та запозичення найкращих практик було обрано компанію Google, яка стабільно входить до рейтингу найпривабливіших роботодавців серед молодих фахівців. Компанія Google не належить до енергетичного сектору, проте її досвід у залученні молодих талантів є значущим для будь-якої галузі.

Google використовує наступні підходи до залучення молодих фахівців:

1. "20% часу" – співробітники можуть присвятити 20% свого робочого часу власним проектам та ідеям, які можуть бути корисними для компанії.
2. Гнучкий робочий графік та можливість віддаленої роботи – забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

3. Неформальна корпоративна культура – відсутність жорсткої ієрархії, офіси з зонами відпочинку, спортивними майданчиками.

4. Програма "Google для студентів" – проведення хакатонів, конкурсів та воркшопів для студентів.

5. Інноваційні методи навчання – використання гейміфікації та мікронавчання.

6. Менторство та розвиток кар'єри – компанія активно розвиває систему наставництва, де досвідчені працівники допомагають молодим спеціалістам адаптуватися, зростати та будувати кар'єрний шлях усередині компанії.

7. Різноманіття та інклюзія – Google прагне створити робоче середовище, відкрите до людей з різним досвідом, освітою, культурним бекграундом, підтримуючи інклюзивні ініціативи та розмаїття команд.

8. Сильний бренд роботодавця – Google системно працює над формуванням позитивного іміджу серед молоді: від участі в рейтингах найкращих роботодавців до активної присутності на університетських заходах, соціальних мережах та YouTube-каналах, де розповідають про життя в компанії «зсередини».

9. Фокус на цінностях покоління Z – компанія інтегрує у свою діяльність соціально важливі теми, як-от екологічна відповідальність, етичне лідерство, цифрова безпека, що збігається з пріоритетами сучасної молоді.

10. Швидка адаптація новачків – розроблено спеціальні програми онбордингу, що включають інтерактивне знайомство з командою, занурення в культуру компанії та поступове залучення до реальних проєктів із підтримкою наставників.

11. Міжнародні можливості та мобільність – працівники Google можуть брати участь у глобальних проєктах або проходити стажування в офісах компанії в різних країнах світу. Це приваблює молодь, яка прагне міжнародного досвіду.

12. Підтримка ментального здоров'я – Google активно впроваджує ініціативи щодо психологічної підтримки: доступ до терапевтів, курси медитації, гнучкий підхід до робочого навантаження, що дозволяє уникати вигорання.

Рекомендації щодо покращення залучення молодих фахівців у компанії ТОВ “ЯСНО”.

На основі аналізу міжнародного досвіду та з урахуванням специфіки компанії ТОВ “ЯСНО”, здобувач пропонує наступні заходи для покращення залучення молодих фахівців:

1. Впровадження програми "Інноваційний інкубатор Ясно". Створення платформи, де молоді фахівці зможуть працювати над власними проєктами в енергетичній галузі з можливістю отримання фінансування та впровадження найкращих ідей. Це дозволить не тільки залучити талановиту молодь, але й отримати інноваційні рішення для бізнесу.

Переваги порівняно з існуючими програмами ТОВ “ЯСНО”:

- можливість для молодих спеціалістів реалізувати власні ідеї;
- формування іміджу інноваційної компанії;
- диверсифікація джерел розвитку бізнесу.

2. Розробка системи гнучкого графіку та гібридного формату роботи.

Впровадження можливості самостійно обирати графік роботи та працювати віддалено декілька днів на тиждень для позицій, де це можливо. Це відповідає сучасним трендам та очікуванням молодих спеціалістів.

Переваги порівняно з існуючими програмами ТОВ “ЯСНО”:

- підвищення задоволеності роботою;
- зменшення витрат часу на дорогу;
- можливість залучення талантів з різних регіонів країни.

3. Впровадження програми "Енергетичний хаб знань". Створення освітньої платформи для молодих фахівців, яка включатиме інтерактивні онлайн-курси, воркшопи та нетворкінг-сесії з провідними спеціалістами галузі. Програма може бути доступна не лише співробітникам компанії, але й студентам профільних спеціальностей, що дозволить виявляти та залучати таланти на ранніх етапах.

Переваги порівняно з існуючими програмами ТОВ “ЯСНО”:

- розширення можливостей для професійного розвитку;
- зміцнення зв'язків між бізнесом та освітою.

4. Розробка програми "Енергія майбутнього". Організація конкурсу інноваційних проєктів серед студентів та молодих фахівців у сфері енергетики з можливістю подальшого працевлаштування або стажування в компанії для переможців. Проєкти можуть бути спрямовані на вирішення реальних бізнес-завдань компанії.

Переваги порівняно з існуючими програмами ТОВ "ЯСНО";

- залучення нових ідей та підходів до вирішення бізнес-завдань
- підвищення впізнаваності бренду роботодавця серед студентів
- можливість оцінити потенційних співробітників у реальних умовах

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз запропонованих заходів

Захід	Існуючий стан у ТОВ "ЯСНО"	Запропоновані зміни	Очікуваний результат
Розвиток інноваційності	Стандартні бізнес-процеси з невеликою можливістю для інновацій	Програма "Інноваційний інкубатор Ясно"	Збільшення залучення молодих спеціалістів з технічною освітою та креативним мисленням
Гнучкість робочого процесу	Стандартний робочий графік з обмеженими можливостями віддаленої роботи	Система гнучкого графіку та гібридного формату роботи	Підвищення привабливості компанії для молоді, покращення балансу робота-життя
Освіта та розвиток	Традиційні програми навчання та підвищення кваліфікації	Програма "Енергетичний хаб знань"	Розширення можливостей для професійного розвитку, залучення студентів
Взаємодія з потенційними кадрами	Обмежена взаємодія зі студентами та випускниками	Програма "Енергія майбутнього"	Формування кадрового резерву з мотивованих та талановитих молодих фахівців

Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства.

Проведений аналіз показав, що компанія ТОВ "ЯСНО" має певні успішні практики залучення молодих фахівців, проте для підвищення привабливості компанії серед молоді необхідно впроваджувати інноваційні підходи, які відповідають сучасним очікуванням покоління Z та молодих міленіалів.

Запропоновані заходи дозволять:

1. Створити імідж інноваційної компанії, що привабить більше молодих талантів
2. Покращити утримання молодих фахівців за рахунок створення комфортного робочого середовища
3. Підвищити мотивацію та продуктивність співробітників
4. Отримати нові ідеї для розвитку бізнесу від молодих співробітників

Соціальна результативність впровадження заходів, запропонованих здобувачем.

Запропоновані заходи щодо залучення молодих фахівців у компанію ТОВ "ЯСНО" мають суттєві переваги порівняно з існуючими програмами як з економічної, так і з соціальної точки зору. Впровадження програми "Інноваційний інкубатор Ясно" замість традиційного менторства дозволяє не лише передавати знання, але й створювати можливості для генерації нових ідей, які можуть бути комерціалізовані. Компанія отримує інноваційні рішення без залучення зовнішніх консультантів, а молоді спеціалісти розвивають підприємницьке мислення, що підвищує їхню цінність для компанії.

Система гнучкого графіку роботи, на відміну від існуючої системи винагород, не потребує значних фінансових витрат і має довгостроковий мотиваційний ефект. Гнучкий графік роботи сприяє утриманню персоналу та знижує витрати на офісні приміщення при організації віддаленої роботи. Це також дозволяє компанії залучати таланти з різних регіонів без витрат на релокацію. Програма "Енергетичний хаб знань" надає можливість безперервного професійного розвитку та формує внутрішню базу знань компанії, що зменшує залежність від конкретних працівників. А програма "Енергія майбутнього"

дозволяє оцінити потенційних співробітників у реальних умовах до їх офіційного працевлаштування, що знижує витрати на пошук та відбір персоналу і підвищує впізнаваність бренду роботодавця.

Соціальна ефективність запропонованих заходів також є значною. Вони краще відповідають очікуванням молодих фахівців покоління Z та молодих міленіалів, які цінують баланс між роботою та особистим життям, можливість самореалізації та впливу на робочі процеси. Програма "Інноваційний інкубатор" створює простір для реалізації власних ідей, "Енергетичний хаб знань" забезпечує постійний розвиток, а "Енергія майбутнього" формує умови для професійного зростання. Всі ці заходи підвищують привабливість компанії для молодих спеціалістів і сприяють їх довгостроковій залученості.

Інтегральна оцінка ефективності показує, що комплексне впровадження цих заходів забезпечує синергетичний ефект. Економічні переваги включають зниження плинності кадрів серед молодих фахівців щонайменше на 30%, скорочення витрат на рекрутинг та адаптацію нових співробітників, підвищення інноваційного потенціалу компанії та зростання продуктивності праці. Соціальні переваги виражаються у формуванні привабливого бренду роботодавця, створенні культури інноваційності та постійного розвитку, підвищенні рівня задоволеності роботою серед співробітників та зміцненні організаційної культури, орієнтованої на розвиток талантів.

Загалом запропоновані заходи не лише дозволяють ефективніше залучати молодих фахівців, але й відповідають сучасним трендам у сфері управління персоналом, враховуючи специфічні потреби та очікування молодого покоління працівників. Вони формують не просто лояльність до роботодавця, а справжню залученість у розвиток компанії, що має довгостроковий ефект.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи на тему "Стратегія залучення молодих фахівців на ринку праці" було здійснено комплексне дослідження сучасних тенденцій і проблем, що супроводжують процес працевлаштування молоді, а також виявлено ефективні інструменти й підходи до формування стратегій залучення фахівців молодого віку в умовах динамічного ринку праці України.

Результати аналітичного блоку роботи підтверджують, що на сьогоднішній день існує низка бар'єрів, які ускладнюють вихід молодих спеціалістів на ринок праці. Серед них – відсутність практичного досвіду, недостатня адаптація освітніх програм до реалій ринку, обмеженість інформації про кар'єрні можливості, а також високий рівень конкуренції на стартових позиціях. Разом з тим, сучасні молоді фахівці демонструють високий рівень гнучкості, цифрових навичок, готовність до навчання та інноваційного мислення – якості, що є вкрай важливими для роботодавців у контексті цифрової трансформації економіки.

Проведене дослідження стратегії залучення молодих фахівців у ТОВ "ЯСНО" дало можливість оцінити практичний інструментарій роботодавця. Зокрема, компанія впроваджує програми стажувань, активно співпрацює з закладами вищої освіти, підтримує молодіжні ініціативи та формує позитивний імідж роботодавця через соціальні мережі та кар'єрні заходи. У результаті аналізу було виявлено, що ефективність цих заходів значною мірою залежить від чіткості позиціонування бренду роботодавця, прозорості кар'єрного зростання в компанії та можливостей для менторства.

Проходження практики в компанії "ТОВ "ЯСНО"" дало змогу оцінити важливість індивідуального підходу до кандидатів на робочі місця, а також вміння створити середовище, де молода людина може відчувати свою цінність, навіть не маючи багаторічного досвіду. Варто відзначити, що успішні кейси адаптації молоді в компанії значною мірою базуються на активній зворотному зв'язку, швидкому

прийнятті рішень, а також наявності внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на навчання.

На основі проведеного аналізу було сформульовано низку рекомендацій щодо вдосконалення стратегії залучення молодих фахівців:

- розширити цифрові канали комунікації з молоддю, зокрема через TikTok, Instagram, Telegram-боти тощо;
- запровадити внутрішню програму наставництва, яка б сприяла професійному розвитку молодих кадрів;
- адаптувати вакансії під очікування й потреби "покоління Z", зокрема шляхом підвищення гнучкості умов праці;
- розробити гейміфіковані інструменти залучення (тестування, квізи, симулятори робочих ситуацій тощо);
- активізувати участь компанії у профорієнтаційних заходах на базі університетів та коледжів.

Здобуті результати дозволили не лише теоретично обґрунтувати проблему, а й на практиці запропонувати інструменти її вирішення. Особливо цінним є те, що деякі з пропозицій, сформульованих у рамках дипломної роботи, вже знайшли позитивний відгук серед співробітників компанії, що свідчить про актуальність обраної теми та можливість її практичної реалізації.

Окрім того, в ході дослідження були виявлені напрямки для подальших наукових розвідок. Зокрема, перспективним вважаємо вивчення впливу емоційного інтелекту керівників на успішність адаптації молодих працівників, а також роль корпоративного волонтерства та соціальної відповідальності в процесі залучення молоді.

Таким чином, досягнута мета дипломної роботи – теоретично обґрунтовано та практично досліджено особливості й ефективні стратегії залучення молодих фахівців на сучасному ринку праці. Результати дослідження можуть бути використані для подальшого вдосконалення HR-політик компаній, а також у межах профорієнтаційної роботи навчальних закладів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегічний підхід до залучення молоді, заснований на взаєморозумінні, відкритості та інноваційності, є ключем до формування конкурентоспроможного, гнучкого й ціннісно орієнтованого персоналу в довгостроковій перспективі. Ефективне залучення молодих фахівців – це не лише кадрова інвестиція, але й внесок у розвиток сучасного суспільства, орієнтованого на знання, взаємоповагу та сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балик Т.В. Управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. № 4. С. 177-181.
2. Грішнова О.А. Людський капітал в умовах кризи: оцінка та пошук можливостей збереження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2021. № 5(214). С. 11-17. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=VKNU_Ekon_2015_5_4 (дата звернення: 10.03.2025).
3. Дороніна О.А. Кадровий менеджмент як інструмент системного управління персоналом підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1(41). С. 43-51.
4. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління. – 2013. – С. 45-47.
5. ДТЕК Академія. URL: <https://dtekkademy.com/> (дата звернення: 15.03.2025).
6. ДТЕК Група. Офіційний сайт. URL: <https://dtek.com/> (дата звернення: 20.03.2025).
7. Захарчин Г.М., Космина Ю.М. Механізм формування і розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 2. С. 45-57.
8. Калініна С.П. Професійна адаптація молоді на первинному ринку праці: проблеми та перспективи розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 4. С. 103-113.
9. Кар'єра в ТОВ "ЯСНО" ДТЕК. URL: <https://www.yasno.com.ua/about/career> (дата звернення: 05.04.2025).

10. Лібанова Е.М. Ринок праці в Україні: тенденції та перспективи. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2023. 256 с.
11. Лібанова Е.М. Трудовий потенціал: теорія і практика оцінювання: монографія. Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2010. 316 с.
12. Лісогор Л.С. Молодь на ринку праці України: монографія. Київ: Державний інститут розвитку сімейної та молодіжної політики, 2018. 208 с.
13. Міжнародна організація праці. Тенденції зайнятості молоді 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення: 25.03.2025).
14. Офіційний сайт компанії ТОВ "ЯСНО" ДТЕК. URL: <https://www.yasno.com.ua/> (дата звернення: 12.03.2025).
15. Петрова І.Л. Інноваційні підходи до розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 3. С. 178-186.
16. Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах трансформації ринку праці // *Економіка та управління персоналом*. – 2023. – № 4(28). – С. 45–52.
17. Іваницька С.Б., Ушакова Ю.С. Тенденції та перспективи розвитку молодіжного ринку праці Полтавської області. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. 2023. 18 с.
18. Швець П.А. Молодь на ринку праці України: проблеми, тенденції й особливості. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України. Київ, 2024. С. 112-128.
19. Портал вакансій "ТОВ "ЯСНО" – ДТЕК". URL: <https://yasno.com.ua/about-yasno/vacancies> (дата звернення: 28.03.2025).
20. Положення про працевлаштування випускників вищих навчальних закладів : затверджено наказом Міністерства освіти України від 27 груд. 1996 р. № 79 // Офіційний вісник України. – 1997. – № 1.

21. Програми стажування та розвитку молодих спеціалістів компанії "ТОВ "ЯСНО" – ДТЕК". URL: <https://yasno.com.ua/about-yasno/traineeship> (дата звернення: 22.03.2025).
22. Романова Г.М. Інноваційні технології навчання: навчальний посібник / за ред. О.І. Пометун. – Київ: [видавництво], 2018. – 240 с.
23. Савченко В.А. Стратегії адаптації молодих фахівців до умов сучасного ринку праці. *Соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 45-52.
24. Сидоренко Н. В. Адаптація молодих спеціалістів на першому робочому місці // *Психологія праці*. – 2021.
25. Соціальні ініціативи ДТЕК для молоді. URL: <https://dtek.com/en/media-center/news> (дата звернення: 17.03.2025).
26. Хачатрян В., Красняк О. Економічна безпека в умовах воєнного стану як фактор формування молодіжного ринку праці // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. – 2024. – Т. 3, № 1. – С. 24–37.
27. WC Україна. Дослідження залучення персоналу в українських компаніях 2024. URL: <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-osikuvannya-na?page=27> (дата звернення: 30.03.2025).
28. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 05.03.2025).
29. Deloitte Global Millennial Survey 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (дата звернення: 02.04.2025).
30. Google Careers. Our approach to employee success. URL: <https://careers.google.com/how-we-care-for-googlers/> (дата звернення: 18.04.2025).
31. Harvard Business Review. The Future of Learning in Organizations. URL: <https://hbr.org/topic/organizational-learning> (дата звернення: 14.03.2025).

32. LinkedIn Global Talent Trends 2024. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends> (дата звернення: 09.04.2025).
33. McKinsey & Company. Reimagining the post-pandemic workforce. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce> (дата звернення: 26.03.2025).
34. OECD. Getting Skills Right: Youth with Disabilities. Paris: OECD Publishing, 2017. 116 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264288831-en>.
35. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 15.04.2025).



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Стратегії залучення молодих фахівців на ринку праці

Автор Науковий керівник / Експерт

БлажчукМаршавін

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1

25

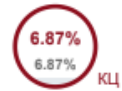
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

10608

Кількість слів



КЦ

86195

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 навмисний 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
Мікропобіли		1
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		2

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір 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		Колір тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Політехномія_Білобловська_58M 11/26/2024 Anton Makarenko Kyiv professional and pedagogical applied college (Anton Makarenko Kyiv professional and pedagogical applied college)	12 0.11 %
2	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/26282/1/Naumenko_magistr.pdf	11 0.10 %
3	https://scc.knu.ua/informatsiia/oholoshennia/zatverdzheno-spetsializovani-vcheni-rady-z-prysudzhennia-naukovoho-stupenia-doktora-kandydata-nauk	10 0.09 %