

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИСМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ
ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ
ІЗМАЇЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО ГУМАНІТАРНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання»
Тимофєєва Данила Олександровича
Керівник
к.е.п., доц. Меркулов М.М.
Рецензент: Омельченко Г.М., начальник
відділу кадрів ІДГУ

Ізмаїл – 2025

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління
підприємницької та туристичної діяльності
протокол № 7 від «17» зрудня 2025р.

Завідувач кафедри

М.М. Мелікян Т.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«24» зрудня 2025р.

Оцінка 94 Відмінно
(за абсолютним шкалою) (за відсотковою шкалою)

Голова ЕК

М.М. Мурашко Т.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОШУКУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Сутність та значення процесу пошуку і відбору персоналу	7
1.2 Основні підходи та методи пошуку кандидатів	14
1.3 Критерії оцінки ефективності відбору персоналу	18
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ІЗМАЇЛЬСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ ГУМАНІТАРНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ	24
2.1. Характеристика Ізмаїльського державного гуманітарного університету як роботодавця	24
2.2. Оцінка поточного стану механізмів пошуку і відбору персоналу	28
2.3. Виявлення недоліків і проблем у системі управління персоналом	31
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ІЗМАЇЛЬСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ ГУМАНІТАРНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ	39
3.1. Впровадження сучасних технологій пошуку персоналу.....	39
3.2. Оптимізація процесу відбору персоналу через розробку нових критеріїв оцінювання	43
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності пошуку і відбору персоналу.....	47
Висновки до розділу 3.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Сучасні умови функціонування організацій потребують постійного вдосконалення управління. Ринкова економіка, стрімкий розвиток технологій, зростання конкуренції та динамічне зовнішнє середовище ставлять перед менеджерами нові завдання щодо забезпечення ефективності та продуктивності праці персоналу. Одним із ключових завдань у цій галузі є пошук та підбір кваліфікованих кадрів, здатних відповідати сучасним вимогам організації.

Актуальність теми. Умови сучасного ринку праці характеризуються високою конкуренцією серед роботодавців за найкращі кадри. Для організацій пошук та підбір персоналу стає не тільки виробничою необхідністю, а й стратегічною функцією, що визначає їх конкурентоспроможність. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження нових механізмів та методів роботи з персоналом, адаптованих до специфіки діяльності організацій.

Ізмаїльський державний гуманітарний університет є прикладом вузу, який зіткнувся з необхідністю вдосконалення механізмів пошуку та підбору персоналу з урахуванням специфіки освітньої галузі, яка потребує висококваліфікованих та мотивованих працівників.

Питання вдосконалення механізмів пошуку та підбору персоналу знайшли відображення у працях багатьох дослідників, серед яких насамперед вирізняються класичні роботи Г. Десслера, що структурує процес рекрутингу як послідовність чітко визначених етапів від планування потреб до прийняття рішення про найм, та М. Армстронга, який розглядає рекрутмент і селекцію як ключові елементи системи стратегічного управління людськими ресурсами. Вагомий внесок у розроблення методів оцінювання кандидатів і проведення інтерв'ю зроблено також С. Шекшнею, тоді як сучасні підходи до вимірювання ефективності процесів добору – зокрема, через показники «якості найму» та витрат на залучення персоналу – детально висвітлені в аналітичних матеріалах провідних професійних асоціацій CIPD та SHRM.

Однак, всупереч значній увазі до цієї теми у світовій науковій і професійній спільноті, залишається низка невирішених питань щодо практичного впровадження сучасних цифрових технологій (Applicant Tracking Systems, інструментів HR-аналітики, використання великих масивів даних) у системи пошуку й підбору кадрів, а також щодо формування релевантних критеріїв відбору та оцінки персоналу з урахуванням специфіки українського ринку праці та нормативно-правових вимог національної системи вищої освіти.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів пошуку та підбору персоналу в організації на прикладі Ізмаїльського державного гуманітарного університету.

Для досягнення мети у роботі поставлені такі завдання:

- Узагальнити теоретичні підходи до пошуку та підбору персоналу в організації.
- Вивчити особливості функціонування механізмів пошуку та підбору персоналу в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті.
- Оцінити недоліки існуючих механізмів та розробити рекомендації щодо їх удосконалення.
- Обґрунтувати необхідність впровадження сучасних технологій у процес пошуку та підбору персоналу.

Об'єктом дослідження є процес пошуку та підбору персоналу в організації.

Предметом дослідження є механізми вдосконалення процесів пошуку та підбору персоналу в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті.

У роботі використано методи теоретичного узагальнення, порівняння та систематизації, експертних оцінок, ієрархічного аналізу, а також методи статистичного та економічного аналізу. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці, статистичні дані, внутрішня документація Ізмаїльського державного гуманітарного університету та інші джерела.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій, які можна використовувати у створенні підвищення ефективності роботи з персоналом.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові документи, монографічні дослідження та матеріали конференцій, опубліковані в періодичних виданнях, навчальні посібники, Інтернет-ресурси тощо.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались:

– на ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів та аспірантів ХХІ ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» (17 листопада 2023 р.) з доповіддю на тему «Інструменти та технології для підвищення ефективності підбору персоналу в умовах конкуренції»;

– на Х Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (16 травня 2025 р.) з доповіддю на тему «Проблеми системи управління персоналом в освітніх установах: діагностика, аналіз та шляхи подолання»;

– на ХІ Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів ХХІ ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук» (20 листопада 2025 р.) з доповіддю на тему «Власна ATS для закладу вищої освіти»;

– у VII Міжнародному конкурсі студентських науково-дослідницьких робіт з економіки (Комратський державний університет, Комрат, Республіка Молдова, 21 листопада 2025 р.) з науковою роботою «Modern approaches to improving the mechanisms of recruiting and selecting personnel in a market economy».

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота

містить графічний та табличний матеріал, що ілюструє результати дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОШУКУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення процесу пошуку і відбору персоналу

Процес пошуку і відбору персоналу є важливою частиною стратегічного управління кадровим ресурсом будь-якої організації. З огляду на підвищення конкурентоспроможності організацій, ефективне управління персоналом є основою забезпечення стабільного розвитку і досягнення стратегічних цілей підприємства. Пошук і відбір персоналу не лише відповідає за залучення нових кадрів, але й має (в собі) важливу функцію адаптації працівників до специфіки організації, що забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів і досягнення економічних результатів.

Різні вчені трактують цей процес по-різному, виділяючи ключові етапи та підходи (таблиця. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування процесу пошуку і відбору персоналу

Автор	Суть трактування	Ключові акценти
Г. Десслер (Gary Dessler) [54]	Пошук і відбір — це послідовність організованих заходів: від визначення потреби у посадах і формування пулу кандидатів до скринінгу, тестування та ухвалення рішення про пропозицію роботи.	Комплексність процесу; чіткі етапи: планування → рекрутинг → первинний скринінг → тести/перевірки → інтерв'ю → офер.

Продовження табл. 1.1.

М. Армстронг (Michael Armstrong) [51]	«Recruitment is the process of finding and engaging the people the organization needs. Selection is that part of the recruitment process concerned with deciding which applicants ... should be appointed». Тобто дві частини: залучення (recruitment) і вибір (selection).	Розмежування двох фаз: 1) залучення кандидатів; 2) оцінка відповідності й вибір за встановленими критеріями. Описані типові стадії процесу (визначення вимог, атракція, сїфтинг, інтерв'ю, тести, референси, офер тощо).
Станіслав В. Шекшня [60]	Відбір — це застосування системи методів оцінювання професійних і особистісних характеристик на відповідність вимогам посади (зокрема через структуровані, ситуаційні та біографічні інтерв'ю).	В центрі — методики відбору (види інтерв'ю) та логіка оцінки «може/буде» працювати (ability & motivation) як база прийняття рішення.

Джерело: складено автором за джерелами [51, с. 112–118; 54, с. 5–17; 60, с. 36–37].

Отже, сутністю процесу пошуку та відбору персоналу є визначення та залучення організацією кваліфікованих кандидатів на вакантні посади, які здатні сприяти досягненню цілей організації. Даний процес складається з кількох етапів, зокрема: ідентифікацію потреби в персоналі, оголошення вакансії, пошук кандидатів, їхній первинний відбір, проведення інтерв'ю, остаточну оцінку кандидатів і прийняття рішення про прийом на роботу (рис. 1.1).

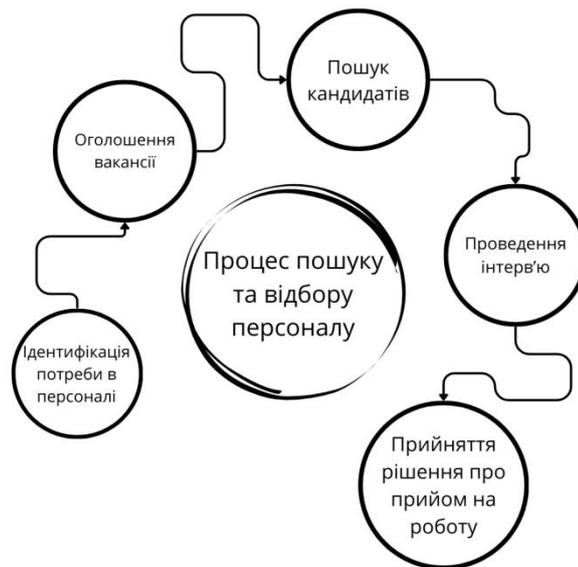


Рис. 1.1. Графічне відображення процесу пошуку та відбору персоналу.

Значення ефективного пошуку і відбору персоналу стає очевидним у контексті стратегічного управління людськими ресурсами. Адже успіх організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку праці безпосередньо залежить від якості управління кадровими ресурсами, включаючи ефективний добір кандидатів на ключові посади. Правильний вибір кандидата визначає не тільки його особисті професійні якості, але й здатність адаптуватися до корпоративної культури організації, що також має значний вплив на внутрішні процеси й взаємодію з іншими членами колективу.

Процес пошуку і відбору персоналу також містить два основні аспекти: внутрішній і зовнішній. Внутрішній аспект передбачає залучення вже наявних працівників організації для заповнення вакантних посад шляхом просування по кар'єрних сходах або переведення на інші посади. Цей процес дозволяє зберігати кадровий потенціал і мотивувати працівників, що своєю чергою сприяє підвищенню їхньої відданості організації [2, с. 150–165; 6, с. 210–225; 10, с. 95–102; 22, с. 45–52].

Зовнішній аспект процесу пошуку і відбору персоналу передбачає залучення кандидатів ззовні організації через різноманітні канали пошуку,

такі як оголошення у ЗМІ, рекрутингові агентства, професійні форуми та соціальні мережі. Одним із основних завдань на цьому етапі є ефективне використання різних джерел для знаходження кандидатів, що найкраще відповідають вимогам конкретної організації.

Важливою частиною процесу пошуку і відбору персоналу є оцінка кандидатів. Оцінка передбачає використання різноманітних методик, серед яких можна виділити психометричні тести, інтерв'ю, ділові ігри, симуляційні завдання та тестування на відповідність корпоративній культурі організації. Оцінка кандидатів дозволяє не лише визначити професіоналізм потенційного працівника, але й виявити його психологічні особливості, адаптаційні здібності та мотивацію до праці. Саме комплексний підхід до оцінки кандидатів є гарантією правильного відбору персоналу, що відповідає вимогам організації.

Пошук і відбір персоналу також тісно пов'язаний з корпоративною культурою організації, яка визначає стандарти поведінки та взаємодії між працівниками. Тому важливою задачею процесу відбору є не лише професійна компетентність кандидатів, але і їх здатність до інтеграції в чинний колектив, відповідність моральним і етичним стандартам організації [25, с. 166–170; 35, с. 61–64; 36, с. 78–80].

Не менш важливим є також процес адаптації нових працівників, що має прямий вплив на швидкість інтеграції в колектив, на їх здатність до швидкого виконання службових обов'язків та адаптацію до корпоративних стандартів і вимог. Ретельно сплановане введення нових співробітників у робочий процес дозволяє значно підвищити їхню продуктивність і знижує ризик високої плинності кадрів [19; 45; 46].

Ефективність використання різних джерел пошуку залежить від специфіки діяльності організації, особливостей посади, а також часу, відведеного на закриття вакансії. Наприклад, використання зовнішніх рекрутингових агенцій часто виправдане у випадках, коли потрібен вузькопрофільний фахівець або топ-менеджер, адже такі агенції мають

доступ до бази даних висококваліфікованих працівників [11, с. 102–107; 24; 47; 57].

Процес відбору персоналу зазвичай складається з послідовних етапів, кожен із яких має власну специфіку та виконує окрему функцію у формуванні об'єктивного рішення.

Починається все зі скринінгу резюме: відбувається попередній аналіз поданих документів, щоб визначити відповідність кваліфікації кандидата вимогам вакансії. Вирішальним є чітке формулювання критеріїв відбору, адже це зменшує ризик суб'єктивізму та підвищує прозорість оцінювання.

Далі йде інтерв'ю — ключовий етап, що дає змогу оцінити не лише професійні, а й особистісні якості здобувача. Залежно від цілей і профілю посади інтерв'ю може бути структурованим, напівструктурованим або вільним; у структурованому форматі використовуються заздалегідь підготовлені запитання, що забезпечує стандартизованість процедури та полегшує порівняння кандидатів.

Наступним кроком виступає тестування. Воно може охоплювати перевірку професійних навичок, рівня володіння іноземною мовою, а також психологічні методики для оцінки стресостійкості та здатності приймати рішення в складних ситуаціях. Психометричні тести широко застосовуються для вимірювання когнітивних здібностей і особистісних характеристик.

Ефективним доповненням є оцінка реальних робочих ситуацій: кейс-завдання, ділові ігри та симуляції допомагають побачити, як кандидат поводить у близьких до практики умовах. Такий підхід особливо доречний під час добору на керівні посади, де критичними є комунікаційні та організаційні компетентності.

Завершується відбір перевіркою рекомендацій із попередніх місць роботи. Аналіз відгуків надає додаткову інформацію про професійний досвід кандидата, його досягнення та стиль взаємодії в колективі, що допомагає сформулювати цілісну картину відповідності вимогам посади.

Важливо враховувати рівень посади, на яку здійснюється пошук. Від вакансій рядового персоналу до керівних позицій підходи та інструменти добору суттєво відрізняються, адже змінюються як очікувані компетенції, так і способи їхньої перевірки.

Для топ-менеджменту зазвичай залучають спеціалізовані рекрутингові агентства або застосовують *headhunting*, коли перспективних кандидатів цілеспрямовано запрошують із інших компаній. На цьому рівні першочерговою є оцінка лідерства, стратегічного мислення та здатності ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Обов'язковими стають бізнес-кейси та симуляційні завдання, що демонструють уміння розв'язувати реальні бізнесові проблеми.

Для менеджерів середньої ланки акцент зміщується на підтвердження професійних компетенцій і здатності стабільно виконувати функції в межах установлених процесів. Широко застосовуються ситуаційні тести, оцінювання за моделями компетентностей і групові інтерв'ю, які дають змогу перевірити як технічні навички, так і взаємодію в команді.

Для рядового персоналу, де не вимагається високий рівень кваліфікації, пріоритетом є швидкий пошук кандидатів, їхня адаптація та навчання. Ефективними каналами виступають онлайн-платформи й соціальні мережі, що дають змогу оперативно покривати значні обсяги типових вакансій.

На даному етапі коли ми знаємо що собою представляє процес пошуку та відбору персоналу можна ознайомитися з викликами сучасності. Сучасний ринок праці стикається з низкою викликів, серед яких можна виділити дефіцит кваліфікованих кадрів, високий рівень конкуренції за таланти та швидкий розвиток технологій. У цьому контексті організаціям необхідно впроваджувати інноваційні підходи до пошуку і відбору персоналу, зокрема використовувати автоматизовані системи для скринінгу резюме, технології штучного інтелекту для оцінки кандидатів і цифрові платформи для залучення талантів. Ринок праці зазнає значного впливу глобалізації, цифровізації та змін у поведінці працівників, що обумовлює необхідність

адаптації підходів до пошуку та відбору персоналу. Однією з найбільш помітних тенденцій є перехід до використання автоматизованих систем для оцінки кандидатів. Системи Applicant Tracking Systems (ATS) дозволяють не лише швидко аналізувати резюме, але й відстежувати відповідність кандидатів конкретним вакансіям за допомогою алгоритмів, що враховують ключові слова, професійні навички та досвід роботи. Іншою важливою тенденцією є персоналізація процесу підбору персоналу. Організації прагнуть створити позитивний досвід для кандидатів шляхом адаптації комунікаційних підходів, використання чат-ботів для першого контакту, а також застосування технологій доповненої реальності для ознайомлення з корпоративною культурою компанії. Персоналізація сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, що особливо важливо для залучення молодих фахівців.

Ще одним ключовим трендом є використання аналітичних інструментів для прогнозування ефективності кандидатів. Аналітика дозволяє оцінювати, наскільки добре кандидат адаптується до корпоративної культури, чи відповідає його кар'єрний потенціал стратегічним цілям компанії. Наприклад, аналітичні платформи на основі штучного інтелекту здатні порівнювати професійні досягнення кандидатів із показниками найуспішніших працівників компанії, прогнозуючи ймовірність їхньої ефективності.

Ефективний процес пошуку та відбору персоналу має безпосередній вплив на продуктивність організації та її фінансові результати. Висококваліфіковані працівники здатні покращити якість продуктів або послуг, зменшити витрати завдяки оптимізації процесів і забезпечити інноваційний розвиток. З іншого боку, помилки у відборі можуть призвести до значних витрат, пов'язаних з адаптацією, низькою продуктивністю та необхідністю повторного набору кадрів. Дослідження, проведене Американським товариством навчання і розвитку (ASTD), показало, що компанії, які інвестують у навчання своїх працівників, мають на 24% вищу

прибутковість та на 218% вищу продуктивність на одного працівника у порівнянні з тими, які не роблять таких інвестицій [25, с. 166–172; 40; 53]. Це підкреслює важливість правильного підбору та розвитку персоналу для досягнення високих фінансових показників та ефективності організації. Крім того, неправильний підхід до відбору може негативно вплинути на моральний стан команди, знизити рівень мотивації та підвищити плинність кадрів.

1.2 Основні підходи та методи пошуку кандидатів

Пошук кандидатів на необхідні вакансії являє собою складне і багатогранне завдання, в якому необхідно використовувати інтеграцію різних підходів і методів залежно від потреб організації, типу вакансій, рівня кваліфікації претендентів та загальної системи керування персоналом. Ефективний метод охоплює декілька ключових факторів, а саме структура ринку праці, бюджетні можливості організації, необхідність оперативного закриття вакансій та специфічні вимоги кандидата. Якщо організація зможе успішно реалізувати політику пошуку кандидатів, вона зможе забезпечити довготривале стратегічне зростання завдяки формулюванню сильного кадрового потенціалу.

Вибір між внутрішнім і зовнішнім пошуком є одним із перших стратегічних рішень, яке приймає організація під час формування плану рекрутингу. Внутрішній пошук передбачає заповнення вакансій за рахунок наявного кадрового резерву компанії, включаючи підвищення кваліфікації співробітників, ротацію кадрів чи просування внутрішніх кандидатів на вищі позиції. Цей підхід має низку переваг, серед яких швидкість процесу, мінімізація витрат на пошук, а також зниження ризику невідповідності корпоративній культурі. Крім того, внутрішній пошук стимулює мотивацію персоналу, оскільки співробітники бачать перспективи професійного зростання [1; 5; 26; 50].

Натомість зовнішній пошук зосереджується на залученні нових співробітників з ринку праці. Він дозволяє організації отримати доступ до ширшого кола кандидатів, залучити нові ідеї, свіжий погляд на існуючі процеси та заповнити вакансії, які потребують специфічних знань чи навичок. Зовнішній пошук може здійснюватися через прямий рекрутинг, публікацію вакансій на спеціалізованих порталах, використання соціальних мереж або залучення послуг рекрутингових агенцій. Вибір між цими двома підходами часто залежить від конкретних цілей і потреб організації, хоча в багатьох випадках вони комбінуються для досягнення максимальної ефективності.

У межах зовнішнього пошуку існує широкий спектр методів, які дозволяють залучити найбільш підходящих кандидатів. Одним із найпоширеніших є публікація вакансій на спеціалізованих інтернет-порталах і в соціальних мережах. Такі ресурси, як LinkedIn, Indeed або місцеві платформи для працевлаштування, забезпечують доступ до широкої аудиторії претендентів, серед яких можна знайти як молодих спеціалістів, так і досвідчених професіоналів. Крім того, соціальні мережі дозволяють більш персоналізовано презентувати компанію, формувати її імідж як роботодавця та залучати кандидатів через прямі повідомлення чи цільову рекламу.

Іншим популярним методом є участь у ярмарках вакансій, галузевих конференціях або спеціалізованих заходах. Такі платформи надають можливість безпосереднього контакту з кандидатами, оцінки їхніх професійних якостей та зацікавленості в роботі. Це особливо корисно для пошуку фахівців у вузьких сферах, де конкуренція за таланти є особливо високою. Багато компаній також використовують рекомендаційні програми, які заохочують співробітників пропонувати кандидатів зі свого кола знайомств. Такий підхід має високий рівень ефективності, оскільки рекомендації часто базуються на реальних професійних і особистих характеристиках кандидатів.

Кожен із методів пошуку має свої переваги та обмеження, що впливають на його доцільність у певних ситуаціях. Наприклад, публікація

вакансій в інтернеті дозволяє охопити широку аудиторію, але часто призводить до перевантаження відділу рекрутингу низькокваліфікованими кандидатами. З іншого боку, прямий рекрутинг або headhunting дає змогу залучити найбільш затребуваних фахівців, однак є затратним і потребує високої кваліфікації рекрутерів. Подібним чином, участь у ярмарках вакансій є чудовим способом створення бренду роботодавця, але вимагає значних ресурсів і планування.

Важливо зазначити, що ефективність методів пошуку багато в чому залежить від професіоналізму рекрутерів, здатності аналізувати ринок праці та чітко формулювати вимоги до кандидатів. Комбінування різних підходів і методів часто дає змогу досягти оптимальних результатів, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів.

Сучасні технології значно трансформували процес пошуку кандидатів, надаючи компаніям інструменти для швидкого, точного та ефективного рекрутингу. Завдяки впровадженню новітніх програмних рішень і алгоритмів штучного інтелекту (ШІ), організації можуть автоматизувати значну частину рутинних завдань, оптимізувати комунікацію з кандидатами та підвищити якість ухвалення рішень. Такі технології стають особливо важливими в умовах глобальної конкуренції за талановитих фахівців і швидко мінливих вимог ринку праці.

Одним із найпоширеніших інструментів є системи управління кандидатами (Applicant Tracking Systems, ATS). Вони автоматизують процес збору, зберігання та аналізу резюме, дозволяючи рекрутерам швидко визначати кандидатів, які відповідають базовим вимогам вакансії. Використання ATS також зменшує ризик людської помилки та забезпечує однакове ставлення до всіх претендентів. Наприклад, такі системи здатні сортувати кандидатів за ключовими словами, що відображають їхній професійний досвід, освіту чи спеціалізацію [8, с. 403–409; 31, с. 39–47; 42; 47; 56].

Штучний інтелект відкриває нові можливості для аналізу великих обсягів даних про кандидатів. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати резюме, супровідні листи, профілі в соціальних мережах, щоб створити повний портрет потенційного співробітника. ШІ також дозволяє оцінювати поведінкові патерни кандидатів, виявляти їхні приховані здібності та навіть прогнозувати їхню ймовірну успішність на конкретній посаді. Це особливо корисно для великих організацій, які отримують сотні або тисячі заявок на одну вакансію [21, с. 49–60; 48; 49; 56].

Соціальні мережі також стали невід'ємною частиною технологічного пошуку. Платформи, такі як LinkedIn, дозволяють не тільки розміщувати вакансії, а й безпосередньо взаємодіяти з кандидатами. Використання аналітичних інструментів у цих мережах дозволяє компаніям визначати ключових фахівців у певній галузі, аналізувати їхні професійні досягнення та активно залучати до співпраці. Наприклад, LinkedIn Recruiter пропонує розширені функції пошуку, які допомагають відфільтрувати кандидатів за досвідом, локацією, навичками чи іншими критеріями.

Окрім цього, компанії дедалі частіше використовують чат-ботів для автоматизації первинного етапу взаємодії з кандидатами. Чат-боти можуть відповідати на запитання, збирати базову інформацію, оцінювати відповідність базовим вимогам вакансії та навіть планувати співбесіди. Це зменшує навантаження на відділ рекрутингу та забезпечує швидку реакцію на звернення кандидатів, підвищуючи їхній рівень задоволеності процесом.

Ще одним перспективним напрямом є використання відеотехнологій у рекрутингу. Замість традиційних телефонних інтерв'ю багато компаній проводять відеоспівбесіди, що дозволяє не тільки економити час, а й отримувати більше інформації про кандидата завдяки його невербальній комунікації. Відеоінтерв'ю також можуть бути інтегровані з аналітичними інструментами, які автоматично оцінюють емоційний стан кандидата, його впевненість чи реакції на певні питання.

Окремо варто згадати й про тенденцію використання платформ гейміфікації та симуляцій у пошуку та відборі персоналу. Ці інструменти дозволяють оцінювати практичні навички кандидатів у реальних або змодельованих умовах. Наприклад, платформи можуть пропонувати кандидатам вирішити конкретну бізнес-задачу чи пройти серію тестів, які демонструють рівень їхньої компетенції та здатність до критичного мислення. Гейміфікація сприяє також підвищенню залучення кандидатів, оскільки робить процес відбору більш інтерактивним та цікавим [4, с. 1–7; 31, с. 39–47; 41; 55].

Нарешті, аналітика великих даних (Big Data) стає важливим інструментом для прогнозування потреб організації у персоналі та пошуку найкращих кандидатів. Завдяки аналізу історичних даних про ринок праці, поведінку кандидатів і внутрішні показники компанії, аналітичні інструменти дозволяють створювати прогнози щодо ефективності певних методів пошуку, обирати найрезультативніші канали для залучення кандидатів та визначати, які навички будуть найбільш затребуваними в майбутньому [47; 50; 56].

1.3 Критерії оцінки ефективності відбору персоналу

Оцінка ефективності відбору персоналу є важливим етапом у системі управління людськими ресурсами, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки вдало організація здійснює підбір кадрів для досягнення своїх стратегічних цілей. Відбір персоналу не є одноразовою процедурою; це складний процес, що охоплює кілька етапів, кожен з яких впливає на кінцевий результат. Тому важливо використовувати чіткі та обґрунтовані критерії, які допоможуть оцінити не лише результативність, але й ефективність самого процесу відбору [53; 57; 58; 59].

Одним із ключових критеріїв ефективності відбору персоналу є відповідність кандидатів вимогам вакансії. Це означає, що відібраний співробітник повинен мати необхідний рівень освіти, професійних знань,

навичок і досвіду, які відповідають посадовим обов'язкам [23, с. 15–25; 29, с. 10–18; 33, с. 45–60; 35, с. 61–64].

Перш за все, важливо враховувати рівень освіти кандидата. Освітня підготовка має відповідати специфіці посади, забезпечуючи фундаментальні знання, необхідні для виконання професійних завдань. Наприклад, для технічних спеціальностей критичною є наявність профільної інженерної освіти, тоді як для управлінських позицій важливі знання в галузі економіки, менеджменту або бізнес-адміністрування [20, с. 115–121; 27; 38].

Окрім освіти, значну роль відіграють професійні знання та навички. Це можуть бути як загальні компетенції, такі як аналітичне мислення чи комунікативні здібності, так і спеціалізовані навички, необхідні для конкретної ролі. Наприклад, для IT-посад важливо оцінити рівень володіння програмними продуктами, мовами програмування або методами роботи з великими даними [31, с. 39–47; 37, с. 34–39; 48].

Досвід роботи кандидата також є ключовим фактором. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно людина зможе виконувати завдання в реальних умовах. Для цього аналізуються не лише тривалість попередньої зайнятості, але й характер виконуваних обов'язків, успішність реалізованих проєктів та досягнення [11, с. 102–107; 14, с. 15–20; 35, с. 61–64; 39, с. 40–55].

Для оцінки цього критерію застосовуються різні методи: результати співбесід, під час яких можна безпосередньо оцінити мотивацію та професійну підготовку кандидата; тестування, що допомагає об'єктивно виміряти знання та навички; а також перевірка рекомендацій від попередніх роботодавців, яка дає додаткове уявлення про робочі якості претендента [2, с. 210–225; 34, с. 150–165; 54; 57].

Висока відповідність вимогам вакансії свідчить про якісний процес відбору, що дозволяє мінімізувати ризики невідповідності кадрів. Це не лише знижує ймовірність помилок при прийомі на роботу, але й сприяє швидшій адаптації нових співробітників та їхній ефективній інтеграції в робочі процеси організації [19; 23, с. 15–25; 46].

Другим важливим критерієм є рівень адаптації нових співробітників. Навіть якщо кандидат відповідає всім формальним вимогам, його здатність інтегруватися в корпоративну культуру організації, взаємодіяти з колегами та ефективно виконувати завдання може значно варіюватися. Наприклад, у сфері ІТ новий програміст може мати відмінні технічні навички, але не вміти ефективно працювати в команді, що призведе до зниження загальної продуктивності проєкту. Водночас у сфері освіти викладач може демонструвати високий рівень знань, але мати труднощі у встановленні контакту зі студентами, що вплине на якість навчального процесу.

Для оцінки цього аспекту використовуються дані з адаптаційних програм, які відображають, наскільки швидко новий співробітник освоюється на новій посаді. Також важливим є зворотний зв'язок від безпосередніх керівників і колег, що дозволяє оцінити, як ефективно новий працівник взаємодіє в команді. Крім того, результати періодичних оцінок діяльності співробітника протягом випробувального терміну надають об'єктивні дані щодо рівня його інтеграції в робоче середовище.

Ще одним важливим критерієм є продуктивність праці нових працівників. Ефективний процес відбору передбачає, що нові співробітники швидко досягають високих результатів у своїй роботі. Продуктивність можна вимірювати за допомогою кількісних і якісних показників, таких як обсяг виконаних завдань, дотримання термінів, якість роботи, рівень помилок і продуктивність у порівнянні з іншими співробітниками на аналогічних посадах.

Високий рівень плинності є ще одним критерієм який може свідчити про проблеми як у процесі відбору, так і в загальній системі управління персоналом. Наприклад, неправильний підбір кандидатів може призвести до того, що вони не залишаються в компанії на тривалий час через незадоволення умовами праці або невідповідність їх очікувань. Аналізуючи цей показник, можна виявити слабкі місця у відборі та прийняти відповідні коригувальні заходи.

Також важливо враховувати вартість процесу відбору персоналу. Ефективний відбір має бути не лише результативним, але й економічно обґрунтованим. Аналіз витрат включає оцінку прямих і непрямих витрат, таких як витрати на рекламу вакансій, оплата праці рекрутерів, використання зовнішніх агентств, організація співбесід, тестування кандидатів тощо. Оптимізація цих витрат дозволяє підвищити загальну ефективність процесу без втрати якості підбору кадрів [40; 53; 58].

Наступний показник є задоволеністю кандидатів, може впливати на репутацію компанії як роботодавця, що, своєю чергою, впливає на здатність залучати талановитих фахівців у майбутньому. Задоволеність керівників часто оцінюється через відповідність нових співробітників очікуванням щодо їх професійної компетентності та особистих якостей.

Час витрачений на закриття вакансії демонструє, наскільки швидко організація може знайти та найняти потрібного кандидата. Занадто довгий процес може свідчити про неефективність методів пошуку або проблеми в організації роботи служби підбору персоналу. Оптимізація цього процесу дозволяє знизити витрати та швидше заповнити ключові вакансії.

Крім зазначених критеріїв, можна виділити й інші, такі як рівень залученості нових співробітників, їх лояльність до компанії, а також здатність до професійного розвитку та кар'єрного зростання. Ці показники є менш очевидними, однак вони дозволяють оцінити довгострокову ефективність відбору персоналу, оскільки свідчать про потенціал працівника в межах організації.

Для комплексної оцінки ефективності відбору персоналу рекомендується використовувати систему ключових показників ефективності (КПІ), яка дозволяє об'єднати різні критерії в єдину аналітичну модель. Наприклад, компанія може встановити такі КПІ, як "середній час закриття вакансії", "відсоток успішно адаптованих співробітників" та "рівень задоволеності керівників новими працівниками". Завдяки цьому можна відстежувати не лише швидкість процесу найму, але й якість підбраного

персоналу. У практиці великих міжнародних компаній, таких як Google, використовується КРІ для оцінки, наскільки ефективно нові співробітники досягають поставлених цілей у перші шість місяців роботи. Це дає змогу не лише аналізувати поточний стан, але й виявляти тенденції, прогнозувати результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо удосконалення процесу підбору кадрів [14, с. 15–20; 38; 53].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективність відбору персоналу залежить від багатьох факторів, і її оцінка має бути багатогранною та системною. Це включає аналіз відповідності кандидатів професійним вимогам, рівня їхньої адаптації до корпоративної культури, продуктивності праці, стабільності зайнятості, економічної доцільності процесу відбору та задоволеності як кандидатів, так і керівництва. Важливо враховувати не лише поточні результати, але й довгострокову перспективу, оскільки ефективний підбір персоналу сприяє створенню стійкої та конкурентоспроможної команди. Використання чітких критеріїв дозволяє не лише підвищити якість підбору кадрів, але й забезпечити стратегічний розвиток організації завдяки залученню талановитих і мотивованих фахівців, які здатні вносити значний внесок у досягнення організаційних цілей і зміцнення її ринкових позицій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз теоретичних засад механізмів рекрутингу та відбору персоналу в організації в умовах ринкової економіки. Дослідження показало, що ефективний процес управління персоналом є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації.

Було визначено, що сучасні підходи до рекрутингу включають не лише традиційні методи пошуку кандидатів, але й інноваційні технології, зокрема використання інформаційних систем та соціальних мереж. Це дозволяє

значно розширити коло потенційних працівників і підвищити якість підбору персоналу.

Аналіз літературних джерел засвідчив, що відбір персоналу є багатофакторним процесом, який передбачає оцінку не лише професійних компетенцій, а й особистісних характеристик кандидатів. Важливим елементом є також адаптація нових працівників, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності роботи.

У ході дослідження були розглянуто основні методи рекрутингу, такі як внутрішній і зовнішній підбір, а також специфічні інструменти оцінки кандидатів, зокрема тестування, співбесіди та асесмент-центри. Це дало змогу сформуванню комплексне бачення оптимального процесу підбору персоналу.

Таким чином, результати першого розділу створюють міцну теоретичну основу для подальшого аналізу практичних аспектів управління персоналом в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті. Це дозволить запропонувати дієві механізми вдосконалення процесів рекрутингу та відбору персоналу, адаптовані до специфіки діяльності навчального закладу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ІЗМАЇЛЬСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ ГУМАНІТАРНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

2.1. Характеристика Ізмаїльського державного гуманітарного університету як роботодавця

Ізмаїльський державний гуманітарний університет (ІДГУ) є державним закладом вищої освіти гуманітарного профілю, що виконує суспільно важливу місію забезпечення освітніх і культурних потреб Українського Подунав'я. У публічних джерелах заклад визначається як єдиний у регіоні державний ЗВО III рівня акредитації; навчальний процес організовано відповідно до засад Болонського процесу та кредитно-модульної системи. Юридична адреса університету: 68600, м. Ізмаїл, вул. Рєпіна, 12; офіційні контакти та вебсайт підтверджені в реєстрі ЄДЕБО (код закладу 89). На офіційному вебресурсі ІДГУ забезпечує комунікацію зі стейкхолдерами (вступники, здобувачі, науково-педагогічні працівники), оприлюднює нормативну документацію та новини освітньої й наукової діяльності, що відповідає вимогам відкритості державного сектора вищої освіти.

ІДГУ веде свою історію від 1940 року (у минулому — Ізмаїльський державний педагогічний інститут; реорганізований у 2002 р.), що засвідчує спадкоємність педагогічних традицій регіону та здатність інституції адаптуватися до змін державних стандартів освіти. За даними звіту ректора за 2024 рік, контингент здобувачів освіти станом на 1 січня 2024 року становив *1541 особу*, станом на 1 січня 2025 року — *1436 осіб*; середнє значення контингенту за 2024 рік становить *1489 осіб*. Науково-педагогічний персонал університету характеризується стабільним кадровим ядром: середньоспискова чисельність штатних НПП за 2023–2024 роки становить *103 особи*, у 2024 році спискова чисельність НПП склала *131 особу*, з них *16*

докторів наук, професорів та 70 кандидатів наук, доцентів; чисельність штатних НПП за основним місцем роботи станом на 31 грудня 2024 року — 99 осіб, за сумісництвом працюють 23 науково-педагогічні працівники.

Структурно університет є сучасним закладом освіти, науки та культури Придунав'я, у структурі якого функціонують 3 факультети та 13 кафедр. Факультетський рівень представлено:

- Педагогічним факультетом;
- Факультетом управління, адміністрування та інформаційної діяльності;
- Факультетом української та іноземної філології.

Загальноуніверситетські управлінські та сервісні функції забезпечують бухгалтерія, відділ кадрів, канцелярія, адміністративно-господарський відділ, бібліотека, навчально-методичний відділ, редакційно-видавничий відділ, а також *Центр неперервної освіти* та *Центр навчальних та інформаційних технологій*, у складі якого діють три лабораторії: апаратного та мережевого забезпечення, програмного забезпечення навчального й адміністративного управління та лабораторія інноваційних технологій. На рівні університету функціонують вчена рада, рада з якості вищої освіти, комісія з питань етики та академічної доброчесності, групи сприяння академічній доброчесності, що забезпечують реалізацію політики якості, прозорих процедур оцінювання та академічної доброчесності. Освітня діяльність здійснюється за акредитованими освітніми програмами всіх спеціальностей університету; для кожної програми сформовано інформаційні пакети, що містять профіль програми, результати навчання, структурну діаграму, форми атестації здобувачів тощо (рис. 2.1).

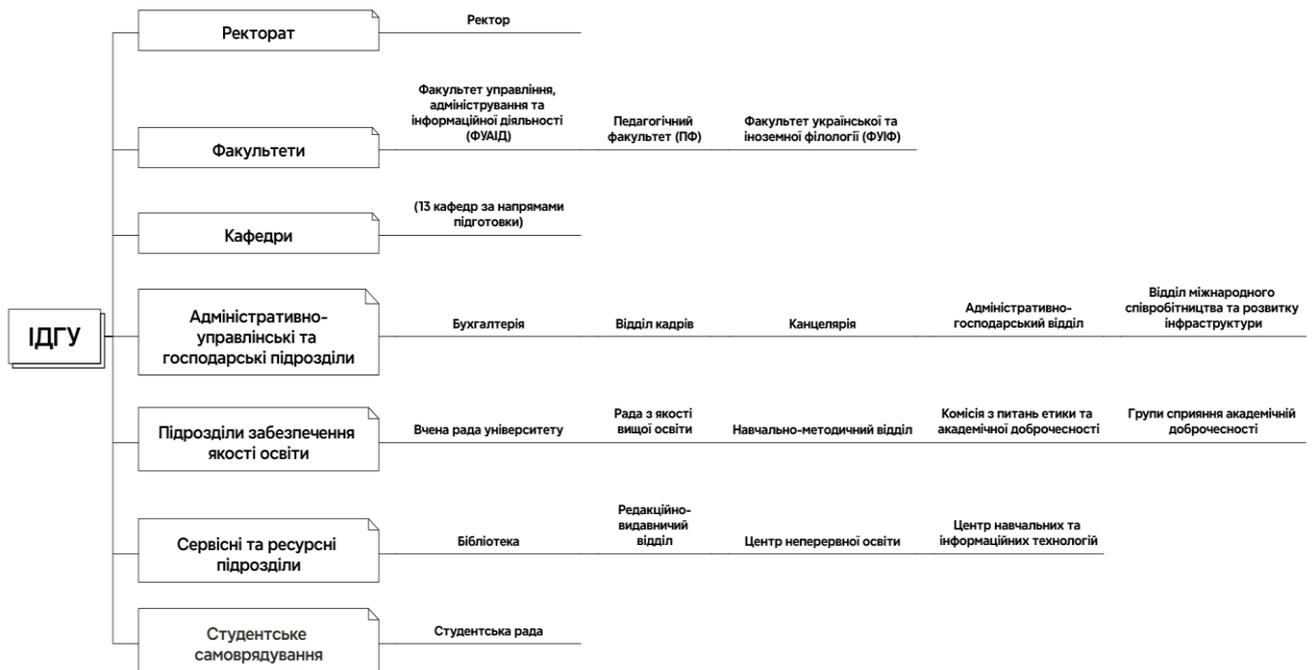


Рис 2.1. Організаційна структура ІДГУ

Кадрова політика університету зорієнтована на залучення кваліфікованих викладачів і науковців, підтримку їхнього професійного розвитку, академічної мобільності та результатів науково-дослідної діяльності. Як державний роботодавець, ІДГУ діє в межах трудового законодавства України й локальної нормативної бази; чинний Колективний договір на 2023–2025 рр. визначає систему соціальних гарантій (оплата праці, відпустки, охорона праці, пільги), а також механізми соціального партнерства між адміністрацією та трудовим колективом. У поєднанні з державними гарантіями це формує передбачуваний і прозорий пакет умов праці, що є суттєвим фактором привабливості роботодавця в регіоні.

Зовнішні комунікації університету виконують функцію «вітрини» HR-бренду: офіційний сайт та сторінки в соціальних мережах використовуються для розміщення новин, анонсів наукових і освітніх подій, інформації для вступників і здобувачів, а також, за потреби, для поширення оголошень щодо кадрових питань. Регіональна вбудованість ІДГУ в освітньо-культурну екосистему Подунав'я підсилюється транскордонною співпрацею з університетами Румунії та Молдови (зокрема з Галацьким університетом

«Нижній Дунай»), участю у програмних ініціативах міжнародних організацій (Peace Corps, British Council, Alliance Française) та реалізацією спільних наукових і гуманітарних проєктів. Такі зв'язки розширюють можливості академічної мобільності для НПП і здобувачів, позитивно впливають на інтелектуальний капітал закладу і сприяють формуванню стійкого іміджу роботодавця.

Репутаційні індикатори університету на національному рівні є помірними: у профільних освітніх рейтингах ІДГУ у 2024–2025 рр. фіксується у другій сотні ЗВО України, що відповідає масштабів регіонального гуманітарного університету. Водночас заклад відзначено низкою нагород, серед яких Срібна медаль «Незалежність України» (2022 р.) за внесок у підготовку висококваліфікованих кадрів; випускники традиційно працевлаштовуються у закладах освіти, органах публічної влади, культурних і сервісних інституціях Подунав'я. Сукупність історичної тяглості, нормативної визначеності соціальних гарантій, модернізації освітніх технологій та транскордонної кооперації окреслює профіль ІДГУ як стабільного регіонального роботодавця, відкритого до модернізації кадрових практик і зміцнення HR-бренду (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

ІДГУ як роботодавець

Параметр	Факт/стан (коротко)
Юридична адреса, контакти, вебсайт	68600, м. Ізмаїл, вул. Рєпіна, 12; офіційні контакти та сайт: idgu.edu.ua
Статус у регіоні та освітня модель	Єдиний у Подунав'ї держ. ЗВО III рівня акредитації; кредитно-модульна система (Болонський процес)
Масштаб і кадровий потенціал	≈1,5 тис. здобувачів; ≈139 викладачів; значна частка НПП зі ступенями

Продовження табл. 2.1.

Соціальні гарантії	Колективний договір ІДГУ на 2023–2025 рр. (оприлюднений, зареєстрований)
Офіційні комунікації	Офіційний сайт (новини, наука, вступ), сторінки в соціальних мережах
Міжнародні та транскордонні зв'язки	Співпраця з університетами Румунії/Молдови; участь у програмах Peace Corps, British Council, Alliance Française
Відзнаки/ репутація	Срібна медаль «Незалежність України» (2022); помірні позиції в нац. рейтингах

Джерело: складено автором за джерелами [3; 7; 13; 16; 43].

Таким чином, ІДГУ є стабільним регіональним роботодавцем із чітко визначеними соціальними гарантіями та усталеними освітніми й кадровими параметрами. Міжнародні зв'язки, відкриті комунікації й відзнаки підсилюють його HR-бренд.

2.2. Оцінка поточного стану механізмів пошуку і відбору персоналу

У сучасних умовах демографічних втрат, міграції молоді та конкуренції з боку великих університетів і роботодавців у містах-мільйонниках підбір кадрів у ЗВО малих міст вимагає водночас прозорих процедур і активного використання ринку цифрових рекрутингових інструментів. Для Ізмаїльського державного гуманітарного університету (ІДГУ) це означає поєднання формально визначених конкурсних практик для науково-педагогічних працівників (НПП) з широким «воронкоподібним» охопленням потенційних кандидатів через державні та комерційні канали залучення. Такий підхід відповідає законодавчим вимогам (ст. 55 Закону України «Про вищу освіту») і загальним рекомендаціям МОН щодо конкурсного відбору, але потребує системної координації та вимірюваності результатів у показниках HR-аналітики.

Поточна модель ІДГУ спирається на кілька груп каналів: (1) офіційні/регламентні (внутрішні оголошення про конкурси, рішення Вченої ради, локальні положення), (2) державні (служба зайнятості), (3) власні медіа-ресурси університету (сайт, офіційні сторінки). Локальні документи університету — зокрема «Положення з конкурсу» та «Положення про конкурсну комісію» — формалізують етапи добору НПП та склад відповідних органів, що унеможливорює неформалізований доступ до посад і регламентує строковість процедур; ці файли оприлюднені на сайті ІДГУ.

Державна служба зайнятості залишається базовим публічним каналом для роботодавців публічного сектору: через електронні картки вакансій забезпечується доступність оголошень для шукачів у межах регіону (Ізмаїл та Ізмаїльський район), а також консультаційна й організаційна підтримка добору. Для філій служби зайнятості у місті та районі характерні регулярні публікації з підбілками вакансій та інструкціями щодо подання резюме й звернень, що підвищує видимість роботодавця серед місцевої аудиторії.

Власні комунікаційні канали університету — офіційний сайт і сторінки у соціальних мережах — виконують функцію інфопанелі для здобувачів, випускників і потенційних кандидатів: тут публікуються новини, анонси наукових заходів, інформація про співпрацю з громадами та партнерами, що опосередковано формує HR-бренд і підживлює «кадровий резерв» серед аспірантів, випускників і партнерів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні канали рекрутингу, які застосовує ІДГУ, та їх ефекти

Канал	Охоплення та ціль	Сильні сторони	Обмеження/ризика
Внутрішні конкурси (локальні положення, рішення Вченої ради)	НПП/адмінперсонал	Законність, прозорі критерії, архівація рішень	Довші цикли, формалізм

Державна служба зайнятості (карти вакансій)	Місцеві шукачі	Безкоштовне розміщення, регіональна видимість	Менша релевантність для академічних позицій
Власні канали (сайт, Facebook)	Спільнота університету	Безперервний бренд-контент, довіра	Не спеціалізований «джоб-борд»

Джерело: складено автором за джерелами [5; 12; 15; 16; 41; 44; 47; 50].

Для ЗВО базовою нормою є конкурсність добору НПП. Закон прямо вимагає призначення на посади НПП за результатами конкурсного відбору; порядок і строки конкурсу затверджує Вчена рада ЗВО. МОН у рекомендаціях деталізує ключові кроки (оголошення, приймання документів, розгляд на кафедрі/вченій раді, ухвалення рішення) і орієнтири за строками оприлюднення оголошень. В ІДГУ ці положення імплементовано через локальні регламенти, що визначають повноваження конкурсної комісії, вимоги до документів, підстави для оголошення/неоголошення конкурсу тощо.

Типовий процес добору адміністративного та навчально-допоміжного персоналу (поза НПП) у державному ЗВО включає публікацію оголошення, первинний скринінг, інтерв'ю, перевірку рекомендацій і ухвалення кадрового рішення; для посилення на добрі практики доцільно орієнтуватися на стандарти аналогічних університетів, де публічно деталізовано пакети документів, критерії відповідності та процедури розгляду (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Етапи конкурсного відбору НПП у ІДГУ

Етап	Зміст
Оголошення конкурсу	Публікація умов, переліку документів, строків
Приймання й попередня перевірка документів	Повнота пакету, відповідність кваліфікаційним вимогам

Розгляд на кафедрі/комісією	Обговорення портфоліо, наукових здобутків, навчального навантаження
Наказ ректора	Обрання/відмова, умови контракту

Джерело: складено автором за джерелами [17; 18; 27; 28].

2.3. Виявлення недоліків і проблем у системі управління персоналом

З метою виявлення ключових проблем у системі управління персоналом Ізмаїльського державного гуманітарного університету (ІДГУ) у ході дослідження було використано метод анкетного опитування персоналу та експертних оцінок керівників структурних підрозділів. Подібний підхід (поєднання масового опитування з експертним аналізом) широко застосовується для оцінки ефективності діючих кадрових практик в організаціях.

Генеральна сукупність дослідження — науково-педагогічні працівники, адміністративно-управлінський персонал та фахівці, залучені до реалізації кадрових процедур (відділ кадрів, відділ кадрів та діловодства, бухгалтерія, деканати факультетів). *Експертну групу* доцільно формувати з представників ректорату, деканів, завідувачів кафедр, керівника кадрової служби та провідних науково-педагогічних працівників зі стажем роботи понад 10 років, оскільки саме вони володіють найбільш комплексним баченням кадрової політики університету.

В опитуванні взяли участь 80 респондентів, з них:

- 25 % — науково-педагогічні працівники;
- 37.5 % — адміністративно-управлінський персонал;
- 12.5 % — представники кадрової служби та суміжних підрозділів.

Експертну групу становили 10 осіб (декани, завідувачі кафедр, керівник відділу кадрів), що дозволило порівняти сприйняття кадрової

політики «знизу» та «зверху» і уточнити інтерпретацію результатів масового анкетування.

Анкета (див. Додаток В) містила блок запитань щодо:

- ефективності процедур *пошуку та відбору персоналу*;
- організації *адаптації (онбордингу)* нових працівників;
- *мотиваційних чинників* та привабливості ІДГУ як роботодавця;
- рівня *цифровізації кадрових процесів* та бюрократичних бар'єрів;
- відкриті запитання щодо пропозицій з удосконалення кадрової системи.

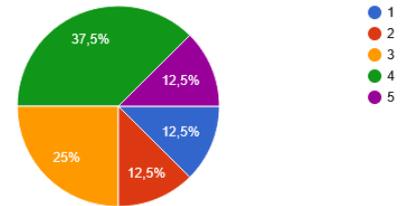
Відповіді респондентів фіксувалися переважно за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «1 – зовсім не згоден» до «5 – повністю згоден»), що дало змогу кількісно оцінити рівень задоволеності окремими аспектами управління персоналом.

За результатами анкетування (рис. 2.2) більшість респондентів оцінили *ефективність пошуку кандидатів* як середню або нижче середньої. Працівники відзначили такі проблеми:

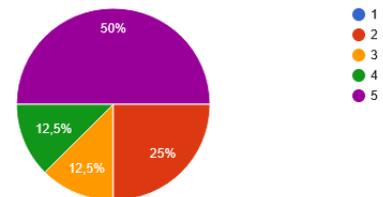
- обмежене коло каналів пошуку (переважно оголошення на сайті університету та кількох зовнішніх платформах);
- недостатню привабливість умов праці та заробітної плати у порівнянні з іншими ЗВО та закордонними університетами;
- тривалість конкурсних процедур та надмірну формалізованість вимог до кандидатів.

Інформація про вакансії в університеті є повною, зрозумілою та своєчасною.

8 відповідей

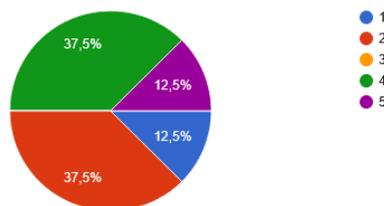


Процес прийняття рішення щодо найму / обрання на посаду в ІДГУ є оперативним.



Канали пошуку кандидатів (сайти вакансій, соцмережі, партнерські організації) в ІДГУ є достатньо різноманітними та ефективними.

8 відповідей



Конкурсні процедури (прийм документів, співбесіди, засідання комісії) організовані прозоро й справедливо.

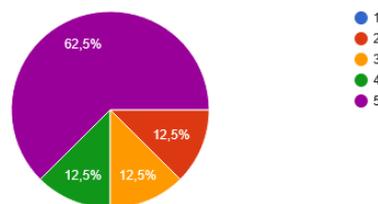


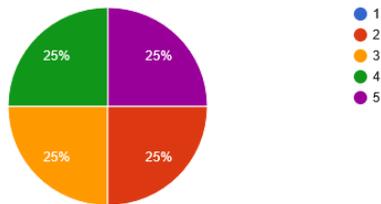
Рис. 2.2. Діаграма результатів анкетування ефективності пошуку кандидатів в ІДГУ.

Експерти підкреслили, що *демографічне звуження ринку праці* в регіоні та відтік молоді в більші міста/за кордон посилюють конкуренцію за кваліфіковані кадри, а наявні інструменти рекрутингу університету не завжди дозволяють оперативно реагувати на ці виклики. Це підтверджує висновки попередніх досліджень щодо впливу демографічних та міграційних процесів на кадрову безпеку закладів вищої освіти.

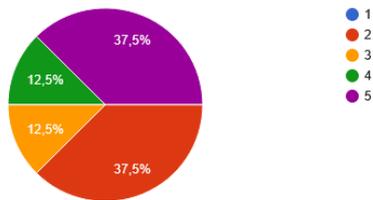
Проблеми адаптації (онбордингу) нових працівників. За шкалою оцінювання організації *адаптації новоприйнятих працівників* (рис. 2.3) респонденти найчастіше відзначали:

- відсутність єдиної затвердженої програми введення в посаду;
- залежність якості адаптації від ініціативи конкретного керівника кафедри/відділу;
- нестачу інформаційної підтримки щодо внутрішніх регламентів, електронних сервісів, стандартів документообігу;
- відсутність системного наставництва для молодих викладачів.

Період входження в посаду (перші 3–6 місяців) в ІДГУ є організованим і достатнім для ефективної роботи.

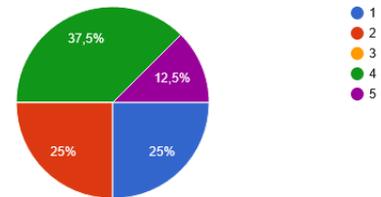


Нові працівники отримують достатню інформацію про правила, процедури, внутрішні документи та електронні сервіси університету.
8 відповідей



На період адаптації нових працівників їм призначають наставника / куратора.

8 відповідей



В університеті існує чітка система введення в посаду нового працівника (онбордингу).
8 відповідей

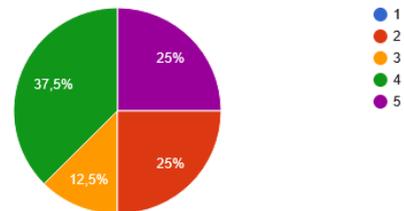


Рис. 2.3. Діаграма результатів анкетування організації адаптації новоприйнятих працівників.

Переважає більшість опитаних наголосила, що *період входження в посаду є надто тривалим*, а значна частина помилок у перші місяці роботи пов'язана саме з браком чітких інструкцій та супроводу. Це, на думку експертів, негативно позначається на мотивації та лояльності персоналу і може сприяти зростанню плинності кадрів серед молодих фахівців, що узгоджується з сучасними уявленнями про роль онбордингу в утриманні персоналу.

На запитання щодо *задоволеності умовами оплати праці, можливостями професійного розвитку та соціальними гарантіями* (рис. 2.4) значна частина респондентів дала оцінки нижче середнього рівня. Як основні демотивуючі чинники були визначені:

- невідповідність рівня заробітної плати обсягу та складності виконуваних функцій;
- обмежені можливості вертикального та горизонтального кар'єрного зростання в межах університету;
- нерівномірне навантаження між підрозділами;
- недостатній розвиток нематеріальних форм визнання результатів праці.

Ви задоволені можливостями професійного розвитку (підвищення кваліфікації, тренінги, стажування тощо). Рівень оплати праці в ІДГУ відповідає обсягу та складності Ваших професійних завдань.
8 відповідей



Рис. 2.4. Діаграма результатів анкетування задоволеності умовами оплати праці, можливостями професійного розвитку та соціальними гарантіями.

У відкритих відповідях респонденти неодноразово зазначали, що в умовах *низької фінансової привабливості* роботи у вищій школі зростає спокуса перейти в інші сфери або виїхати за кордон, що призводить до «старіння» кадрового складу та зниження мотивації частини викладачів.

Окремий блок запитань був присвячений *цифровізації кадрових процесів* (рис. 2.5). Більшість опитаних вказали, що в університеті:

- досі широко застосовується *паперовий документообіг* у конкурсних процедурах, оформленні наказів, погодженні навантаження;
- відсутня єдина *електронна база вакансій та кандидатів*;

— не використовується спеціалізоване програмне забезпечення для супроводу життєвого циклу працівника (ATS/HRM-системи).



Рис. 2.5. Діаграма результатів анкетування цифровізації кадрових процесів.

Працівники зазначили, що значна кількість часу витрачається на повторне внесення одних і тих самих даних у різні форми, узгодження документів «по ланцюжку», очікування підписів та печаток. Це знижує оперативність прийняття кадрових рішень і ускладнює залучення молодих кадрів, які очікують сучасних цифрових сервісів уже на етапі відбору. Експерти також наголосили на потребі уніфікації кадрових процедур та поступового переходу до електронного документообігу.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що система управління персоналом університету перебуває під суттєвим впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. З одного боку, демографічне звуження ринку праці, відтік молоді з регіону, посилення конкуренції з боку великих вітчизняних та закордонних університетів у поєднанні з низькою порівняльною привабливістю оплати праці у сфері вищої освіти істотно звужують кадровий потенціал закладу. З іншого боку, виявлені внутрішні недоліки – обмеженість каналів рекрутингу, тривалість і громіздкість конкурсних процедур, відсутність сучасних HR-технологій для

управління вакансіями та кандидатами – знижують ефективність пошуку й відбору персоналу. Ситуацію ускладнює відсутність формалізованої системи адаптації нових працівників: немає єдиного стандарту онбордингу та «вступного курсу», недостатньо розвинуте наставництво, що підвищує ризик помилок, сприяє психологічному виснаженню новачків і може стимулювати їхню ранню плинність. Додатковим негативним фактором виступають мотиваційні та організаційні проблеми – незадоволеність рівнем оплати праці й можливостями кар'єрного розвитку, нерівномірне навантаження, слабкий розвиток нематеріальної мотивації та наявність бюрократичних бар'єрів у кадрових процедурах. У сукупності це знижує загальну задоволеність персоналу, ускладнює залучення й утримання компетентних кадрів і засвідчує нагальну потребу в комплексній модернізації механізмів пошуку, відбору, адаптації та мотивації працівників.

Виявлені проблеми формують підґрунтя для розроблення заходів з удосконалення механізмів пошуку, відбору та адаптації персоналу в університеті, включно з упровадженням сучасних цифрових HR-рішень, формалізацією процедури онбордингу та підвищенням привабливості ІДГУ як роботодавця на конкурентному ринку праці.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз показує, що ІДГУ має ряд сильних сторін як роботодавець: це унікальна історія та статус єдиного державного вишу в Подунав'ї (заснований у 1940 р.), членство в міжнародних освітніх мережах та відзнаки (Срібна медаль «Незалежність України» за підготовку кадрів), сучасна матеріально-технічна база (кілька корпусів, гуртожитки, ІКТ-центр) та відносно стабільна кадрова команда. Університет приділяє увагу розвитку професійних компетенцій викладачів і намагається створювати комфортні умови праці в межах державного сектора. Крім того, створені підґрунтя HR-

бренду (презентація у соцмережах, просування у регіоні тощо) іде в ногу з міжнародними стандартами.

Водночас виявлено низку суттєвих недоліків. Головним з них є значна втрата абітурієнтів та фінансування через демографічну кризу, що безпосередньо впливає на ресурси університету. Низька зарплата викладачів та застійні процедури відбору знижують привабливість університету на ринку праці, особливо для молодих фахівців. У кадровому управлінні бракує цифрової трансформації (впровадження систем електронної обробки заяв, CRM/HRM, онлайн-інтерв'ю), що перешкоджає оперативному рекрутингу. Крім того, університет стикається із жорсткою конкуренцією з боку великих вишів та програм за кордоном, через що необхідно посилити профорієнтаційну роботу.

Отже, основні проблеми для подальшого удосконалення ІДГУ – це розробка нових механізмів залучення студентів-вступників, перегляд системи мотивації і компенсації викладачів, а також інвестиції в цифрові HR-інструменти. Успішна реалізація цих заходів дозволить зміцнити позиції університету як привабливого роботодавця та підвищити якість кадрової політики в умовах ринкової конкуренції.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ІЗМАЇЛЬСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ ГУМАНІТАРНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

3.1. Впровадження сучасних технологій пошуку персоналу

Аналіз чинних практик рекрутингу в ІДГУ, проведений у розділі 2, виявив низку проблем, що негативно впливають на ефективність пошуку і відбору персоналу. Зокрема, було відзначено відсутність сучасних цифрових інструментів (ATS-системи), через що подання заяв здійснюється на папері та відсутній централізований облік вакансій. Це уповільнює процес найму та ускладнює моніторинг кандидатів. Крім того, процес оцінювання кандидатів базується на застарілих підходах, що не забезпечують об'єктивності й повноти оцінки. Також відсутня формальна програма адаптації новоприйнятих співробітників, через що період входження на посаду подовжується, зростають ризики помилок і плинності кадрів у перші місяці роботи. У цьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення механізмів пошуку та відбору персоналу в ІДГУ за трьома напрямками: впровадження сучасних технологій (ATS-системи) для рекрутингу, розробка нових критеріїв оцінювання кандидатів та запровадження програми адаптації (онбордингу) для нових працівників.

Одним із ключових напрямів удосконалення рекрутингу в ІДГУ є автоматизація процесів пошуку кандидатів шляхом впровадження авторської ATS-системи. ATS (Applicant Tracking System) – це програмне забезпечення для управління кандидатами, яке автоматизує збір, зберігання та аналіз резюме, дозволяючи рекрутерам швидко визначати кандидатів, що відповідають вимогам вакансій. Використання ATS зменшує ризик людської помилки та забезпечує однакове ставлення до всіх претендентів. Такі системи можуть здійснювати пошук за ключовими словами в резюме

(відфільтровуючи кандидатів за досвідом, навичками, освітою), вести облік всіх етапів відбору у вигляді «воронки кандидатів», надсилати автоматичні повідомлення на кожному етапі, інтегрувати професійне тестування та забезпечувати зручну комунікацію між рекрутером і керівником для погодження рішень. Впровадження ATS-системи відповідає тенденції цифровізації HR-процесів, яка стала невід’ємною умовою підвищення конкурентоспроможності організацій.

Авторська ATS-система для ІДГУ пропонується як внутрішня веб-платформа, адаптована до потреб університету. Вона складатиметься з кількох модулів:

- Модуль публікації вакансій – дозволить швидко розміщувати оголошення про конкурси на заміщення вакантних посад на сайті університету та автоматично дублювати їх на популярних платформах пошуку роботи. Це розширить охоплення потенційних кандидатів та підвищить поінформованість про вакансії.

- Модуль прийому заяв та резюме – створить єдину базу даних кандидатів. Заявники зможуть заповнювати електронні форми, додавати резюме та супровідні документи онлайн. Система автоматично реєструватиме кожну заявку, присвоюватиме їй статус та зберігатиме в централізованому реєстрі. Такий підхід замінить паперовий обіг, прискорить обробку інформації та полегшить пошук даних.

- Модуль відбору та фільтрації – реалізує алгоритми первинного скринінгу: ATS перевірятиме заявки на відповідність базовим вимогам (стаж роботи, рівень освіти тощо), а також зможе ранжувати кандидатів за певними критеріями. Наприклад, система здійснюватиме пошук ключових слів у резюме (назви наукових ступенів, спеціальностей, володіння мовами, навички) і на основі цього рекомендуватиме рекрутеру найвідповідніших претендентів. Це дозволить скоротити час на ручний перегляд резюме та сфокусувати увагу на найбільш кваліфікованих кандидатах.

– Модуль комунікації та інтерв'ю – забезпечить зворотний зв'язок з кандидатами. Система автоматично надсилатиме підтвердження про отримання заявки, запрошення на співбесіду, результати розгляду тощо. Кандидати матимуть особистий кабінет для відстеження статусу своєї заявки. Також ATS інтегрується з електронною поштою та календарями, що дасть змогу планувати співбесіди та нагадувати учасникам про заходи. Для внутрішньої взаємодії передбачено функцію коментарів та оцінок кандидатів, доступну членам відбіркової комісії.

– Аналітичний модуль – накопичує дані про усі етапи найму та генерує HR-аналітику: середній час закриття вакансії, кількість кандидатів на одну позицію, джерела, з яких приходять кандидати, тощо. Завдяки цьому керівництво зможе оцінювати ефективність рекрутингу та приймати обґрунтовані рішення (наприклад, які канали пошуку дають найкращий результат, де виникають «вузькі місця» процесу тощо).

Переваги впровадження ATS для ІДГУ є суттєвими. По-перше, університет отримає єдину інформаційну систему управління наймом, що зробить процес прозорим і контрольованим. Усі вакансії та заявки зберігатимуться централізовано, що унеможливить втрату документів або дублювання інформації. По-друге, швидкість закриття вакансій зросте завдяки автоматизації рутинних операцій: система швидко відсіюватиме невідповідні кандидатури, а HR-менеджери зможуть спрямувати більше часу на роботу з найсильнішими претендентами. По-третє, покращиться якість відбору – за рахунок єдиних критеріїв і алгоритмів оцінки буде забезпечено більш об'єктивний підхід. Це особливо важливо з точки зору дотримання вимог законодавства при конкурсному відборі на посади в державному вузі, адже ATS дозволить зафіксувати обґрунтування вибору кандидата (бали, рейтинги тощо) та продемонструвати прозорість процедури. Нарешті, модернізація процесу найму підвищить імідж ІДГУ як сучасного роботодавця. Молоді фахівці, які звикли до цифрової комунікації, оцінять зручність подачі документів онлайн та оперативний зворотний зв'язок.

Графік впровадження ATS-системи в ІДГУ розроблено з урахуванням необхідності поетапної реалізації проєкту (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Етапи та графік впровадження ATS-системи в ІДГУ (розподіл за місяцями).

Проєкт розрахований на шість місяців (01.01.2026–30.06.2026) і передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів: у січні 2026 року здійснюється правова та організаційна підготовка, що включає розробку й затвердження наказу про впровадження ATS, Положення про систему, політик щодо обробки та захисту персональних даних, а також визначення відповідальних осіб та складу робочої групи; у лютому 2026 року відбувається розгортання та інтеграція вже створеної авторської ATS-системи на сервері або в хмарній інфраструктурі університету з налаштуванням домену, інтеграцією з системою єдиного входу, службовою поштою та розділом «Вакансії» офіційного сайту; у березні 2026 року проводиться міграція наявних даних щодо вакансій і кандидатів та пілотне використання системи в одному з підрозділів із проведенням конкурсних процедур через ATS і збиранням відгуків; у квітні 2026 року організується навчання персоналу та атестація ключових користувачів шляхом проведення тренінгів, семінарів і практичних занять та підготовки посібників користувача; у травні 2026 року здійснюється повномасштабне

впровадження системи в усіх структурних підрозділах ІДГУ з обов'язковим проведенням усіх нових конкурсів через ATS та забезпеченням оперативної підтримки користувачів; у червні 2026 року проводиться підсумкова оцінка результатів, включно з аналізом ключових показників, аудитом інформаційної безпеки та плануванням подальшої оптимізації й розвитку системи, при цьому деталізований опис кожного етапу наведено в додатку А.

Виконання проєкту впровадження ATS контролюється проректором з науково-педагогічної роботи (до функцій якого належать кадрові питання). Безпосередні відповідальні особи – начальник відділу кадрів (координація роботи та навчання персоналу), керівник IT-відділу (технічна реалізація), а також залучені члени робочої групи з числа досвідчених HR-менеджерів і представників факультетів. Очікуваний ефект впровадження: скорочення середнього часу закриття вакансії (наприклад, з нинішніх ~2 місяців до 3–4 тижнів), збільшення кількості кандидатів на одну вакансію за рахунок розширення каналів пошуку на 30–40 %, підвищення рівня задоволеності кандидатів процесом найму (вимірюваного через опитування) та зниження ризику суб'єктивних помилок при відборі. Загалом, реалізація сучасної ATS-системи стане фундаментом для подальшої цифрової трансформації управління персоналом в ІДГУ та дозволить вивести процес рекрутингу на якісно новий рівень.

3.2. Оптимізація процесу відбору персоналу через розробку нових критеріїв оцінювання

Другим напрямом удосконалення є поліпшення самого процесу відбору шляхом впровадження нових критеріїв та методів оцінювання кандидатів. На сьогодні в ІДГУ відбір персоналу здійснюється на основі базових вимог до посади (освітній рівень, стаж роботи тощо) та результатів співбесіди, що може містити елемент суб'єктивізму. Для підвищення об'єктивності та прозорості пропонується розробити єдину модель оцінювання кандидатів,

адаптовану до різних категорій персоналу університету – науково-педагогічних працівників (НПП) і адміністративного персоналу.

Новітні підходи в HR наголошують, що ключовими критеріями відбору мають бути професійні навички, особистісні якості, знання та кваліфікація, які роботодавець визначає як необхідні для успішного виконання роботи. Виходячи з цього та з урахуванням специфіки діяльності університету, запропоновано систему критеріїв оцінювання кандидатів, що охоплює п'ять основних напрямів: освіту і кваліфікацію, досвід роботи, фахові навички та досягнення, особисті якості, а також мотивацію й культурну відповідність. Вага (значимість) кожного з цих блоків змінюється залежно від категорії посади (викладацька чи адміністративна), що відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Модель критеріїв оцінювання кандидатів на посади в ІДГУ (приклад розподілу ваги критеріїв для викладачів та адмінперсоналу)

Критерій оцінки	Вага для НПП (викладачів)	Вага для адміністративного персоналу
Освіта і кваліфікація (рівень освіти, науковий ступінь, вчене звання, підвищення кваліфікації)	25%	20%
Досвід роботи (стаж роботи за фахом, попередні місця роботи, рекомендації)	20%	30%
Фахові навички та досягнення (для НПП: наукові публікації, участь у проектах, методичні розробки; для адміністративних посад: професійні сертифікати, успішні проекти, володіння спеціалізованими програмами тощо)	30%	20%
Особисті якості (комунікабельність, організованість, лідерські здібності, стресостійкість, здатність до командної роботи)	15%	20%
Мотивація та відповідність цінностям університету (зацікавленість саме в роботі в ІДГУ, розуміння місії вузу, готовність до розвитку)	10%	10%

Джерело: складено автором

Як видно з табличних даних, для науково-педагогічних посад більшої ваги набувають освітньо-наукові критерії та фахові досягнення (сукупно

~55%), адже викладач повинен мати відповідний рівень кваліфікації і наукові здобутки. Натомість для адміністративного персоналу на перший план виходить практичний досвід (30%) та особисті ділові якості (20%), що пояснюється вимогами до ефективного управління та організації процесів. При цьому і для викладачів, і для адміністративних працівників враховуються особистісні характеристики та мотивація, хоч їх сумарна вага дещо менша. Такий підхід гарантує, що відбір буде комплексним – охоплюватиме і формальні кваліфікаційні критерії, і практичні навички, і психологічну сумісність з колективом (рис. 3.2).

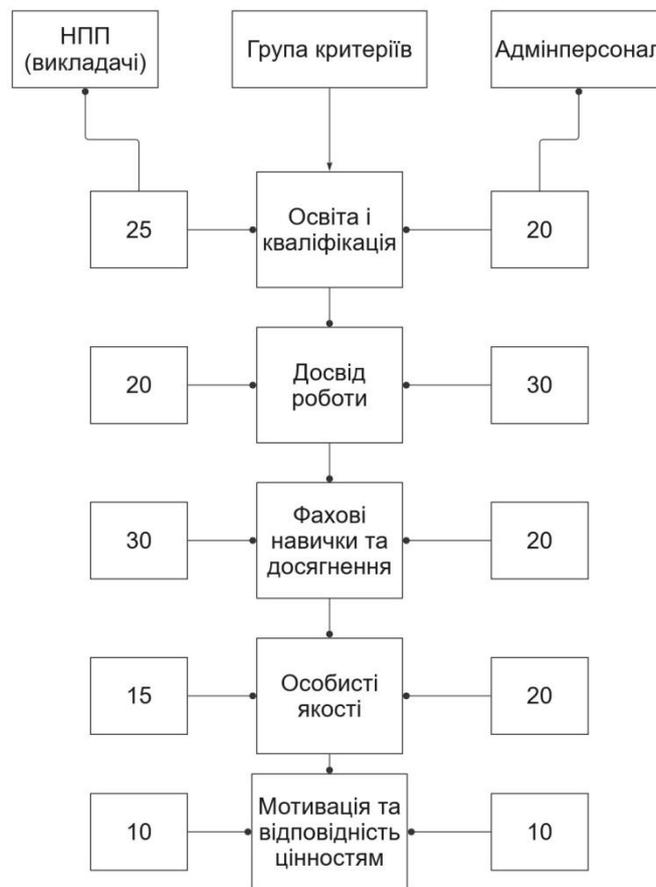


Рис. 3.2. Порівняння ваги груп критеріїв оцінювання кандидатів для викладацьких (НПП) та адміністративних посад.

Для практичної реалізації запропонованої моделі в ІДГУ необхідно розробити стандартизовані оціночні форми та методичні рекомендації для конкурсних комісій. Зокрема, пропонується впровадити бальну систему оцінки: за кожним критерієм кандидат отримує оцінку (наприклад, за шкалою 1–5 або в відсотках), після чого виводиться зважена сумарна оцінка.

Форму оцінювання доцільно оформити у вигляді таблиці, де перелічені всі критерії з коротким описом та місцем для оцінки кожного члена комісії. Таким чином, при обговоренні кандидатур комісія матиме кількісні показники відповідності кожного претендента вимогам. Це значно підвищить обґрунтованість прийняття рішення про найм.

Для різних категорій персоналу можуть бути розроблені окремі методики оцінки. Наприклад, для викладачів – обов'язкове проведення пробної лекції або уроку як елемент оцінки педагогічної майстерності (що впливає на критерій «фахові навички»). У свою чергу, для адміністративних позицій можна впровадити кейсові завдання або ситуаційні тести, щоб перевірити практичні навички управління, роботи з документами, знання нормативної бази тощо. Результати виконання таких завдань також оцінюються у балах і враховуються при виставленні оцінок за відповідним критерієм.

Важливо, що запропонована система критеріїв узгоджується з загальними принципами ефективного відбору: відповідністю професійним вимогам, урахуванням особистісних якостей та мотивації. Відібраний за такою моделлю кандидат з більшою ймовірністю відповідатиме посадовим обов'язкам і корпоративній культурі університету, що позитивно вплине на подальшу роботу. До того ж, чітко визначені критерії дають можливість проаналізувати ефективність самого процесу відбору (як рекомендується теорією управління персоналом): відстежувати, наскільки новоприйняті працівники успішно справляються з роботою, і при необхідності коригувати ваги критеріїв чи підходи до оцінки в майбутньому.

Отже, оптимізація процесу відбору через запровадження нових критеріїв оцінювання дозволить зробити процедуру найму в ІДГУ більш прозорою і науково обґрунтованою. Це, у свою чергу, сприятиме підбору найкращих кадрів, підвищенню їх професійного рівня та розвитку кадрового потенціалу університету.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності пошуку і відбору персоналу

Третій блок пропозицій стосується загальних рекомендацій з удосконалення процесів пошуку та відбору, з акцентом на заходи, що забезпечують довгостроковий ефект. Сюди входять, зокрема, побудова системи адаптації нових працівників, а також інші кроки для підвищення ефективності рекрутингу (додаток Б).

Програма адаптації (onboarding) новоприйнятих співробітників є критично важливою для закріплення кадрів та швидкого досягнення ними продуктивності. Як зазначається в сучасній літературі, якісно розроблена програма адаптації значно прискорює входження нового співробітника в посаду та позитивно впливає на результати організації. Навпаки, відсутність структурованого онбордингу призводить до затягування процесу, зниження ефективності новачків і підвищення рівня плинності кадрів. В ІДГУ, як було виявлено, наразі бракує формалізованої системи ознайомлення з посадою, наставництва та перевірки знань наприкінці випробувального терміну. Тому рекомендується впровадити комплексну програму адаптації нових працівників університету.

Програма адаптації має складатися з чітко визначених етапів, відповідальних осіб на кожному етапі, встановленої тривалості і критеріїв успішності проходження. Основні етапи типового онбордингу та їх характеристики наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Програма адаптації нового працівника в ІДГУ (основні етапи)

Етап адаптації	Зміст заходів та відповідальні	Тривалість	Критерії ефективності та контроль
----------------	--------------------------------	------------	-----------------------------------

Продовження табл. 3.2.

Орієнтація в організації (перший робочий день)	Оформлення необхідних документів (наказ про прийом, ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку). Проведення вступного інструктажу: знайомство з історією і структурою ІДГУ, місією та цінностями; правила охорони праці. Відповідальні: відділ кадрів (інспектор кадрів), фахівець з охорони праці.	1 день	Новий працівник підписав всі необхідні документи; пройшов інструктаж (відмітка в журналі); заповнив анкету зворотного зв'язку про перший день.
Знайомство з колективом і посадою (перший тиждень)	Представлення працівника колективу підрозділу, призначення наставника з числа досвідчених співробітників. Ознайомлення з робочим місцем, технікою, доступом до електронних систем (корпоративна пошта, електронний журнал тощо). Постановка першочергових робочих завдань. Відповідальні: керівник підрозділу, наставник, ІТ-відділ (технічна підтримка).	5–7 днів	Новачок отримав доступ до всіх ІТ-систем; виконав перші базові завдання; наставник щоденно надає підтримку; за результатами тижня – коротка оцінка прогресу керівником.
Професійне навчання і адаптація (перший місяць)	Поглиблене навчання за посадою: відвідування тренінгів чи майстер-класів (за наявності), ознайомлення з освітніми програмами (для викладачів) або внутрішніми процедурами (для адмінперсоналу). Регулярні зустрічі з наставником для обговорення питань. Виконання пробного навантаження (проведення лекцій, складання звітів тощо – залежно від посади) під наглядом. Відповідальні: керівник підрозділу, наставник, центр підвищення кваліфікації (за потреби навчання).	1 місяць (весь випробувальний період – 3 міс. – новачок продовжує навчатися, але основна інтенсивність припадає на перший місяць)	Успішне виконання контрольних завдань або проходження навчальних модулів; щотижневий фідбек від наставника; поступове збільшення самостійності працівника.

Продовження табл. 3.2.

Оцінка та зворотний зв'язок (наприкінці випробувального терміну, 3-й місяць)	Проведення підсумкової оцінки: атестація або тестування знань, оцінка виконаних за час адаптації завдань. Обговорення успіхів і областей розвитку з працівником. Прийняття рішення щодо подальшого працевлаштування (підтвердження на посаді після випробувального терміну). Відповідальні: керівник підрозділу, відділ кадрів (за організацію атестації), наставник (надає відгук).	Наприкінці 3-го місяця роботи	Працівник склав атестацію або пройшов співбесіду за результатами адаптації; отримав офіційний статус постійного працівника; заповнив анкету оцінки програми адаптації.
---	---	-------------------------------	--

Джерело: складено автором

Запропонована програма передбачає, що новий співробітник отримує супровід з першого дня і чіткий план дій на випробувальний термін. Вже на етапі орієнтації забезпечується формальне введення в посаду і збір необхідних документів, але не меншу увагу приділено неформальній адаптації: знайомству з колегами, корпоративною культурою, негласними аспектами роботи. Призначення наставника створює для новачка “точку опори” – досвідченого колегу, до якого можна звернутися з повсякденними питаннями. Така практика довела ефективність у багатьох організаціях, адже наявність наставника знижує стрес нового працівника і прискорює його навчання.

Відповідальність за реалізацію програми онбордингу покладається на кількох осіб. Координацію здійснює відділ кадрів (розробляє стандарти, форми анкет та чек-листи, організовує вступний інструктаж і атестацію). Безпосередньо в підрозділі головну роль відіграє керівник цього підрозділу – він розподіляє завдання, контролює прогрес, надає зворотний зв'язок. Наставник, призначений з числа колег, відповідає за щоденну підтримку і допомогу у вирішенні практичних питань. Залучається також ІТ-відділ (для надання доступів до систем, вирішення технічних проблем) та центр

підвищення кваліфікації (за необхідності організації навчання). Таким чином, створюється цілісна підтримуюча інфраструктура для нового співробітника.

Ефективність програми адаптації буде оцінюватися за кількома показниками. До основних критеріїв належать час виходу на продуктивність, тобто період, необхідний новому працівникові, щоб почати повноцінно виконувати свої обов'язки (очікується, що завдяки програмі цей час скоротиться), рівень плинності кадрів серед новоприйнятих, оскільки результативний онбординг має зменшити кількість випадків звільнення співробітників у перші 6–12 місяців роботи, задоволеність процесом адаптації, що вимірюється за результатами опитування нових працівників після завершення випробувального терміну (наскільки вони почуваються впевнено на посаді та чи отримали достатню підтримку), а також зворотний зв'язок керівників підрозділів щодо того, наскільки швидко нові співробітники змогли включитися в роботу та чи відповідають їхні результати очікуванням. Якщо за підсумками впровадження програми буде виявлено, що окремі її етапи не забезпечують потрібного ефекту, зміст програми підлягає коригуванню, зокрема може бути збільшена тривалість навчальних заходів або змінені форми оцінювання (рис. 3.3).

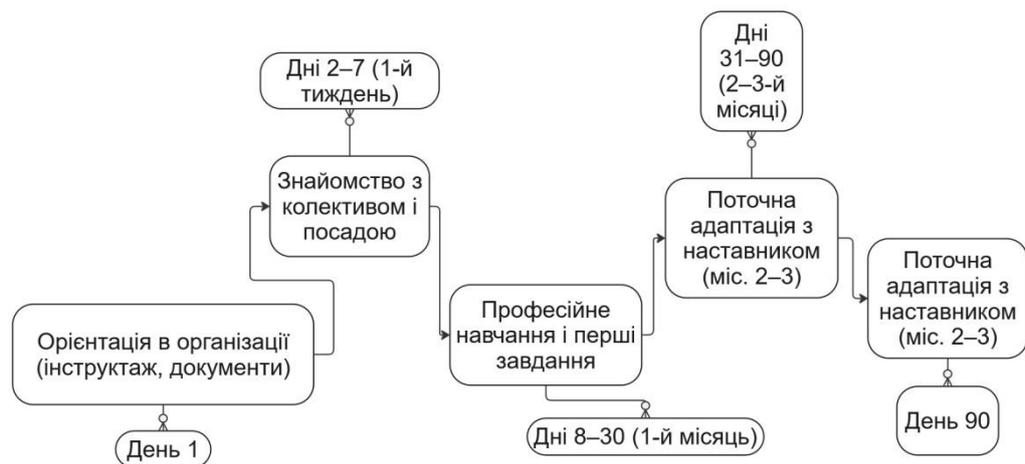


Рис. 3.3. Загальний графік програми адаптації нового працівника (тривалість ключових етапів).

Окрім програми адаптації, рекомендується впровадити й інші заходи для підвищення ефективності пошуку та відбору персоналу. По-перше,

розвивати внутрішній кадровий резерв: створити базу даних перспективних внутрішніх кандидатів (наприклад, асистентів, випускників-отличників, активних співробітників, готових до підвищення) та залучати їх до участі в конкурсах. Це скоротить час на пошук зовнішніх кандидатів і мотивуватиме персонал до кар'єрного зростання. По-друге, удосконалити HR-маркетинг та бренд роботодавця: активніше просувати досягнення ІДГУ в соцмережах, публікувати історії успіху працівників, співпрацювати з професійними спільнотами. Високий імідж та впізнаваність університету як роботодавця допоможе притягнути більше якісних кандидатів на вакантні посади. По-третє, забезпечити перегляд системи мотивації для нових працівників: зокрема, впровадити гнучку систему преміювання за результати в перший рік роботи, менторські бонуси для наставників, визнання досягнень новачків на рівні університету. Це сприятиме закріпленню талановитих кадрів.

Таким чином, комплекс реалізованих заходів – цифровізація рекрутингу (ATS), нові стандарти оцінювання кандидатів та підтримка на етапі адаптації – створить синергетичний ефект. ІДГУ зможе не лише ефективніше шукати та відбирати кваліфікований персонал, але й успішно інтегрувати його в свій колектив, зменшуючи ризики швидкого звільнення. У наступному підрозділі узагальнюються результати запропонованих рішень.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі представлено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в ІДГУ. Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження сучасної ATS-системи, яка автоматизує рекрутинг, підвищує швидкість та прозорість найму. Розроблено план її реалізації, визначено відповідальних осіб і очікувані результати (скорочення часу найму, зростання кількості кандидатів, покращення якості відбору). Також запропоновано нову модель оцінювання кандидатів із чіткими критеріями (освіта, досвід, навички, якості, мотивація) та їх

ваговими коефіцієнтами для різних категорій посад. Впровадження цієї моделі забезпечить об'єктивність та всебічність відбору, що підтвердить здатність університету наймати найбільш компетентних фахівців. Третім ключовим кроком стала розробка програми адаптації нових працівників, яка покликана прискорити їх входження в роботу, знизити стрес і плинність, підвищити залученість і лояльність до університету. Визначено етапи онбордингу, відповідальних та критерії ефективності, а також додаткові заходи (формування кадрового резерву, розвиток HR-бренду, поліпшення мотивації).

Реалізація запропонованих рішень у сукупності дасть змогу Ізмаїльському державному гуманітарному університету створити сучасну систему управління підбором персоналу. Очікується, що це позитивно позначиться на кадровому потенціалі університету: залучення висококваліфікованих працівників, зменшення часу закриття вакансій, підвищення ефективності праці та стабільності колективу. Врешті, удосконалені механізми пошуку і відбору кадрів стануть чинником підвищення конкурентоспроможності ІДГУ як роботодавця в умовах ринкової конкуренції за таланти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс]. URL: <https://www.everest.ua/ak-tualni-problemy-poshuku-i-pidboru-personalu> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Бессарабія INFORM. Ізмаїльський університет об'єднується із Сумським університетом... [Електронний ресурс]. 13.12.2024. URL: <https://bessarabiainform.com/2024/12/izmajilskyj-universytet-obyednuyetsya-iz-sumskym> (дата звернення: 17.11.2025).
4. Бикова А. Л., Магда П. Д. Нетрадиційні методи відбору персоналу в організації. *Фінансово-економічний потенціал країни і регіонів: механізми функціонування в сучасних умовах* : матеріали наук.-практ. конф. Lublin : Liha-Pres, 2023. С. 1–7.
5. Будні HR. Чого хочуть кандидати у 2025 році? Результати дослідження LinkedIn [Електронний ресурс]. 02.07.2025. URL: <https://budnihr.com/chogo-hochut-kandydaty-u-2025-rotsi> (дата звернення: 11.11.2025).
6. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 502 с.
7. Вікіпедія. Ізмаїльський державний гуманітарний університет [Електронний ресурс]. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ізмаїльський_державний_гуманітарний_університет (дата звернення: 02.11.2025).
8. Водянка Л. Д. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409.

9. Волошин М. «Університети втрачають людей»: у Раді запропонували суттєво підвищити зарплати викладачам [Електронний ресурс]. *24tv.ua. Освіта*. 15.10.2024. URL: https://24tv.ua/zarplati-vikladacham-ukrayini-proponuyut-suttyevo-pidvishhiti_n2933529 (дата звернення: 31.10.2025).
10. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посіб. для вузів. Київ : Професіонал, 2015. 192 с.
11. Гетьман О. О. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 102–107.
12. Державний центр зайнятості. Картка вакансії / сервіс публікацій вакансій [Електронний ресурс]. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 07.11.2025).
13. Дерменжі І. Аналогів у світі немає: Ізмаїльський університет чекає повна трансформація [Електронний ресурс]. *Бессарабія INFORM*. 27.06.2025. URL: <https://bessarabiainform.com/2025/06/v-izmaili-universytet-mozhe-maty-mizhnarodnyy-status> (дата звернення: 30.10.2025).
14. Діденко О., Мирошниченко А. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон : наук. вісник*. 2023. № 3 (90). С. 15–20.
15. Ізмаїльська філія Одеського обласного центру зайнятості. Офіційна сторінка у Facebook [Електронний ресурс]. URL: <https://www.facebook.com/izmcz> (дата звернення: 08.11.2025).
16. Ізмаїльський державний гуманітарний університет. Офіційна сторінка у Facebook [Електронний ресурс]. URL: <https://www.facebook.com/idgu.edu.ua> (дата звернення: 13.11.2025).
17. Ізмаїльський державний гуманітарний університет. Положення з конкурсу : локальний нормативний документ [Електронний ресурс]. URL: <https://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/polozhennja-z-konkursu.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).

18. Ізмаїльський державний гуманітарний університет. Положення про конкурсну комісію : локальний нормативний документ [Електронний ресурс]. URL: <https://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/polozhennja-pro-konkursnu-komisiju.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).
19. Київський університет імені Бориса Грінченка. Положення про адаптацію новопризначених працівників [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty/Polozhennia_ada-ptaciiia_pracivnykiv.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
20. Корнешчук В. Оцінка, добір та розвиток персоналу в закладах загальної середньої освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Педагогіка*. 2023. Вип. 2. С. 115–121.
21. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в нових нормальних умовах. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 49–60.
22. Михалюк К. В. Удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку (на прикладі АТ «Ощадбанк») : магістерська робота. Запоріжжя : Запоріж. держ. інж. акад., 2016. 147 с.
23. Морушко О. О. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 176 с.
24. Мусієнко А. В. Рекрутингові платформи та соціальні мережі як ефективні інструменти пошуку персоналу : кваліфікаційна робота бакалавра [Електронний ресурс]. Полтава : ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2025. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/> (дата звернення: 01.11.2025).
25. Олійник В., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 166–172.
26. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті [Електронний ресурс]. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/15.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

27. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18> (дата звернення: 03.11.2025).
28. Про затвердження Рекомендацій щодо проведення конкурсного відбору... : Наказ МОН України від 05.10.2015 № 1005 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v1005729-15> (дата звернення: 04.11.2025).
29. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.
30. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602> (дата звернення: 13.10.2025).
31. Склярук Т., Наконечна В. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом в умовах сьогодення. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 4. С. 39–47.
32. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства [Електронний ресурс]. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-EH-42.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
33. Управління персоналом : підручник / Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
34. Управління персоналом : підручник / Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
35. Хитра О. В. Професійний добір персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 61–64.
36. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 78–80.
37. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2022. Т. 33 (72), № 1. С. 34–39.

38. Яковенко О. І., Маркова А. Теоретико-методичні засади оцінки ефективності формування кадрового потенціалу закладу освіти та організації роботи з ним. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65.

39. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : навч. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 196 с.

40. Baker Tilly Ukraine. Що таке ROI та як цей показник допоможе власникам [Електронний ресурс]. URL: <https://bakertilly.ua/news/id/roi> (дата звернення: 17.10.2025).

41. CASES. Шукачі охочіше відгукуються на вакансії, написані українською (за даними Work.ua) [Електронний ресурс]. 24.10.2024. URL: <https://cases.media/article/shukachi-okhochishe-vidgukuyutsya-na-vakansiyi-napisani-ukrayinskoju-doslidzhennya-work-ua> (дата звернення: 10.11.2025).

42. CleverStaff. Що таке ATS [Електронний ресурс]. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/shcho-take-ats> (дата звернення: 19.10.2025).

43. Education.ua. Ізмаїльський державний гуманітарний університет (ІДГУ) [Електронний ресурс]. URL: <https://education.ua/vnz/1868> (дата звернення: 29.10.2025).

44. Happy Monday. Компанії в Україні довше закривають вакансії у 2024 році [Електронний ресурс]. 05.12.2024. URL: <https://happymonday.ua/shukaty-pratsivnykiv-stalo-dovshe-ta-dorozhche> (дата звернення: 12.11.2025).

45. HURMA. Документація для онбордингу: як систематизувати процес [Електронний ресурс]. 03.04.2025. URL: <https://hurma.work/blog/dokumentacziya-dlya-onbordingu> (дата звернення: 14.11.2025).

46. HURMA. Онбординг — це системний процес... (гайд) [Електронний ресурс]. 18.03.2025. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onbording-adaptacziya-personalu> (дата звернення: 15.11.2025).

47. PeopleForce. Які методи підбору персоналу підйдуть вашій компанії [Електронний ресурс]. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yaki->

[metodi-pidboru-personalu-pidijdut-vashij-kompaniyi](#) (дата звернення: 18.10.2025).

48. robot_dreams. Що таке Big Data [Електронний ресурс]. URL: <https://robotdreams.cc/uk/blog/577-shcho-take-big-data> (дата звернення: 22.10.2025).

49. TalentSearch. Три ключові перепони для штучного інтелекту в рекрутингу в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://talentsearch.com.ua/ua/tri-klyuchovi-perепони-для-shtuchnogo-intelektu-v-rekrutingu-v-ukrayini> (дата звернення: 20.10.2025).

50. Work.ua. Майбутнє ринку праці: 13 ключових трендів у 2024 році [Електронний ресурс]. 19.12.2023. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3217> (дата звернення: 09.11.2025).

51. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Recruitment and selection [Електронний ресурс]. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

52. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Chapter 27 [Електронний ресурс]. URL: https://www.oreilly.com/library/view/armstrongs-handbook-of/9781398606647/content/42_chapter27.xhtml (дата звернення: 23.10.2025).

53. CIPD. Human Capital Metrics and Analytics: Assessing the Evidence [Електронний ресурс]. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2017-pdfs/2017-human-capital-metrics-and-analytics-assessing-evidence-7501.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).

54. Dessler G. Human Resource Management : 10th ed. Chapter 5: The Recruitment and Selection Process [Електронний ресурс]. URL:

https://yunus.hacettepe.edu.tr/~nadi/hrm10_ppt05.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

55. Gamification Supporting Small Business Owners' Work-Based Learning [Електронний ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/369684930_Gamification_Supporting_Small_Business_Owners%27_Work-Based_Learning (дата звернення: 21.10.2025).

56. Jooble Insights. From AI to Analytics: Jooble's Key Updates in 2024 [Електронний ресурс]. 14.01.2025. URL: <https://jooble.org/insights/key-updates-2024> (дата звернення: 17.11.2025).

57. Manchester Community Central. Recruitment and Selection Factsheet [Електронний ресурс]. URL: <https://manchestercommunitycentral.org/sites/default/files/Recruitment%20and%20Selection%20factsheet.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).

58. SHRM. ANSI/SHRM Cost-per-Hire (CPH) Standard [Електронний ресурс]. URL: https://a.storyblok.com/f/257417/708c5e9341/shrm_ansi_cph_standard.pdf (дата звернення: 28.10.2025).

59. SHRM. The Holy Grail of Recruiting: How to Measure Quality of Hire [Електронний ресурс]. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/holy-grail-recruiting-how-to-measure-quality-hire> (дата звернення: 27.10.2025).

60. Shekshnia S. V. Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii [Електронний ресурс]. URL: <https://e-knigi.com/knigi-o-biznese/upravlenie-podbor-personala/page-36-10469-stanislav-shekshnya-upravlenie-personalom-sovremennoi.html> (дата звернення: 12.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Проект Впровадження власної ATS-системи для автоматизації рекрутингу в ІДГУ

Назва проєкту: «Впровадження власної ATS-системи для автоматизації рекрутингу в ІДГУ»

Базова характеристика:

- Тип проєкту: практико-орієнтований, організаційно-управлінський.
- Об'єкт: процес рекрутингу та конкурсних процедур на заміщення посад в ІДГУ.
- Предмет: технологія відбору персоналу з використанням авторської ATS-системи.
- Тривалість: 6 місяців (01.01.2026 – 30.06.2026).
- Територія реалізації: Ізмаїльський державний гуманітарний університет (усі структурні підрозділи).

Виконавці:

Робоча група з впровадження ATS під керівництвом проректора з науково-педагогічної роботи.

Керівник проєкту – начальник відділу кадрів.

До складу робочої групи входять: керівник ІТ-відділу, системні адміністратори, фахівці з персоналу, представники пілотного факультету, уповноважений / відповідальний за захист персональних даних (DPO).

Особливість проєкту:

ATS-система *власної розробки*, повністю готова до розгортання (наявний вихідний код, налаштоване середовище, протестований базовий функціонал). Проєкт спрямований *не на розробку*, а саме на *поетапне впровадження, інтеграцію, навчання та оцінку ефективності*.

2. Актуальність та коротка характеристика проблеми

Своєчасне та якісне укомплектування штату викладачів, наукових співробітників, адміністративного й обслуговуючого персоналу є ключовою умовою стабільної роботи ІДГУ, якості освітнього процесу та розвитку університету.

Наразі конкурсні процедури та рекрутинг:

- частково паперові та розпорошені по різних каналах (e-mail, паперові заяви, особисті подання);
- не мають єдиної централізованої бази кандидатів;
- вимагають значних часових витрат відділу кадрів;
- складно відстежуються й аналізуються (терміни закриття вакансій, кількість кандидатів, джерела залучення);
- ускладнюють доказову прозорість і об'єктивність конкурсів.
- Одночасно з цим, в університеті вже створено **авторську ATS-систему**, що дозволяє:
 - публікувати вакансії та приймати онлайн-заяви;
 - зберігати повну історію кандидатів і конкурсів;
 - налаштовувати ролі та права доступу (відділ кадрів, члени комісій, керівники підрозділів);
 - вести електронний документообіг за конкурсами;
 - формувати аналітичні звіти по ключових показниках рекрутингу.

Тому актуальність проєкту полягає у *переведенні кадрових процедур ІДГУ на нову технологічну платформу*, що вже готова, але потребує правової, організаційної та технічної інтеграції в життя університету.

3. Мета, завдання та цільові групи

Мета проєкту - Автоматизувати процеси рекрутингу в ІДГУ шляхом впровадження власної ATS-системи, забезпечивши скорочення часу закриття вакансій, підвищення прозорості та об'єктивності конкурсів, 100% електронний облік заяв та покращення іміджу університету як роботодавця.

Основні завдання:

1. Провести правову та організаційну підготовку до впровадження ATS (накази, положення, політики щодо персональних даних).
2. Розгорнути готову ATS-систему на сервері/у хмарі та інтегрувати її з інфраструктурою ІДГУ (SSO, поштова система, сайт, домен).

3. Виконати міграцію даних, організувати пілотне використання системи в одному підрозділі.
4. Провести навчання персоналу та атестацію користувачів (кадровики, керівники, члени конкурсних комісій).
5. Забезпечити повномасштабне впровадження ATS у всіх підрозділах університету.
6. Оцінити результати (KPI), провести аудит інформаційної безпеки та спланувати подальшу оптимізацію системи.

Цільові групи:

- Відділ кадрів.
- Керівники структурних підрозділів, декани, завідувачі кафедр.
- Члени конкурсних комісій.
- ІТ-відділ (як технічний адміністратор).

Кінцеві бенефіціари: кандидати на посади (зовнішні й внутрішні), адміністрація університету, колектив ІДГУ в цілому.

4. Короткий опис етапів впровадження

Етапи повністю узгоджені з побудованим графіком (діаграмою) впровадження.

1. *Правова та організаційна підготовка (01.01–31.01.2026).* Розробка й затвердження наказу про впровадження ATS, Положення про ATS, політики щодо обробки та захисту персональних даних, визначення відповідальних осіб та робочої групи.

2. *Розгортання та інтеграція (01.02–28.02.2026).* Встановлення робочого інстансу авторської ATS на сервері/у хмарі, налаштування домену, інтеграція з системою єдиного входу (SSO), службовою поштою та офіційним сайтом ІДГУ (розділ «Вакансії»).

3. *Міграція даних та пілот у підрозділі (01.03–31.03.2026).* Імпорт наявних даних щодо вакансій і кандидатів; проведення перших конкурсних процедур через ATS у пілотному факультеті; збирання відгуків та фіксація проблем.

4. *Навчання персоналу та атестація користувачів (01.04–30.04.2026)*. Проведення тренінгів, семінарів, практикумів; створення посібників користувача; атестація ключових користувачів (кадровики, секретарі комісій, керівники підрозділів).

5. *Повномасштабне впровадження (01.05–31.05.2026)*. Офіційний запуск ATS у всіх підрозділах; обов'язкове проведення всіх нових конкурсів через систему; оперативна підтримка користувачів.

6. *Оцінка результатів, аудит безпеки та оптимізація (01.06–30.06.2026)*. Звіт по КРІ (терміни закриття вакансій, кількість кандидатів, частка електронних заяв, задоволеність учасників); аудит інформаційної безпеки; розробка плану покращень і дорожньої карти розвитку системи.

5. Ресурсне забезпечення

Організаційні та кадрові ресурси

- Проректор з НПП як куратор проєкту.
- Керівник проєкту – начальник відділу кадрів.
- Робоча група ATS (відділ кадрів, IT-відділ, представники підрозділів, ДРО).
- Навчально-методичний центр – організація навчання користувачів.
- Матеріально-технічні ресурси
- Сервер або хмарний хостинг для розгортання авторської ATS.
- Налаштований домен та інтеграція з корпоративною інфраструктурою ІДГУ (SSO, поштова система).
- Робочі місця користувачів з доступом до інтернету (відділ кадрів, деканати, ректорат).

Фінансові ресурси

Фінансування здійснюється за рахунок власних коштів університету (без грантових коштів) і включає: оплату хостингу/серверів, можливі витрати на сертифікати безпеки, навчальні заходи, частину робочого часу залучених працівників.

6. Очікувані результати та показники ефективності

Кількісні показники (KPI):

1. *Середній термін закриття вакансій* – зменшення на 30–40 % порівняно з базовим періодом.
2. *Кількість кандидатів на одну вакансію* – збільшення на 20–25 % за рахунок зручних онлайн-форм і розширення каналів подачі заяв.
3. *Частка конкурсів, що проводяться через ATS* – 100 % нових вакансій з 01.05.2026 р.
4. *Частка заяв, зареєстрованих в електронній формі* – 100 %.
5. *Рівень задоволеності кандидатів і працівників, залучених до конкурсних процедур (за результатами опитувань)* – не менше 80 % позитивних відповідей.

Якісні результати:

- Прозора та простежувана система конкурсних процедур (електронні журнали дій).
- Зменшення навантаження на відділ кадрів за рахунок автоматизації рутинних операцій.
- Підвищення цифрової грамотності персоналу університету в частині HR-процесів.
- Формування позитивного іміджу ІДГУ як сучасного роботодавця.

7. *Управління проектом, моніторинг та сталість*

Управління:

Створюється робоча група ATS під керівництвом начальника відділу кадрів. Стратегічні рішення ухвалюються на рівні ректорату. Засідання робочої групи – не рідше одного разу на місяць, на етапах розгортання – частіше (за потреби).

Моніторинг:

- щомісячні короткі звіти керівника проекту проректору (стан виконання етапів, виявлені ризики);
- проміжний аналіз KPI після пілоту (квітень–травень);

– підсумковий звіт із показниками ефективності та результатами аудиту безпеки (червень).

Сталість:

Після завершення проєкту ATS-система стає штатним інструментом відділу кадрів та структурних підрозділів. ІТ-відділ забезпечує технічну підтримку, оновлення та резервне копіювання даних. Заплановано поступове розширення функціоналу (інтеграція з іншими модулями, електронним документообігом тощо).

Програма адаптації нових працівників (онбординг) в ІДГУ

1. Загальні положення

1.1. Програма адаптації нових працівників Ізмаїльського державного гуманітарного університету (далі – Програма) визначає єдиний підхід до введення в посаду усіх новоприйнятих співробітників університету, незалежно від категорії посад: науково-педагогічних, адміністративно-управлінських та навчально-допоміжних.

1.2. Програма є складовою системи управління персоналом ІДГУ та застосовується у взаємозв'язку з положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями, колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку та іншими локальними нормативними актами університету.

1.3. Дія Програми поширюється на всіх нових працівників, прийнятих на роботу до ІДГУ, для яких встановлюється адаптаційний період тривалістю три місяці (випробувальний термін). Протягом цього періоду реалізуються усі основні етапи онбордингу: організаційно-інформаційна орієнтація, наставництво, навчання, поточна та підсумкова оцінка результатів роботи.

1.4. Програма використовується як практичний інструмент планування та супроводу адаптації і слугує основою для розроблення індивідуальних програм адаптації нових працівників у структурних підрозділах ІДГУ.

2. Мета та завдання Програми

2.1. Метою Програми є забезпечення швидкого та ефективного входження новоприйнятих працівників у службові обов'язки, їхнє ознайомлення з організаційною культурою ІДГУ, вимогами посади та очікуваннями керівництва, а також зниження рівня стресу у новачків, попередження типових помилок у період адаптації та зменшення ризику звільнення протягом першого року роботи.

2.2. Для досягнення визначеної мети Програма вирішує такі основні завдання. По-перше, забезпечується системне інформування нових

працівників про місію, цінності, стратегічні цілі, структуру управління та основні напрями діяльності університету, а також про внутрішні правила, процедури, вимоги академічної доброчесності та етичні норми. По-друге, створюються сприятливі умови для психологічної, соціальної та професійної адаптації новачків у колективі, формування відчуття належності до університетської спільноти та позитивного ставлення до ІДГУ. По-третє, організовується ефективне наставництво й регулярний зворотний зв'язок з боку керівника та закріпленого наставника. По-четверте, забезпечується доступ до необхідних навчальних ресурсів, інформаційних систем і сервісів університету. По-п'яте, створюється механізм оцінювання результатів адаптації, аналізу типових проблем та постійного вдосконалення Програми.

3. Виконавці та розподіл ролей

3.1. Загальну координацію впровадження Програми здійснює відділ кадрів (служба управління персоналом) ІДГУ. Він відповідає за розробку та оновлення Програми, підготовку шаблонів індивідуальних програм адаптації, довідкових матеріалів, чек-листів, інформаційних листів, а також за ведення обліку нових працівників і організацію вступного інструктажу. Працівники відділу кадрів надають новачкам роз'яснення щодо кадрових процедур, умов оплати праці, соціальних гарантій, внутрішніх правил та ін.

3.2. Керівники структурних підрозділів виступають ключовими фігурами у практичній реалізації Програми на місцях. Вони забезпечують підготовку робочого місця нового співробітника, визначають наставника, разом з відділом кадрів і самим працівником формують індивідуальну програму адаптації на три місяці, встановлюють конкретні завдання, критерії оцінювання та очікувані результати. Керівники проводять проміжні бесіди щодо перебігу адаптації, надають зворотний зв'язок і готують підсумковий висновок за результатами випробувального терміну.

3.3. Наставник (ментор) закріплюється за новим працівником із числа досвідчених співробітників підрозділу, які добре знають специфіку роботи та внутрішні процедури. Він допомагає новачкові освоїти посадові обов'язки,

пояснює робочі процеси, правила діловодства, особливості роботи в інформаційних системах, знайомить із традиціями та нормами організаційної культури, сприяє встановленню конструктивних контактів у колективі. Наставник проводить регулярні зустрічі з працівником (не рідше одного разу на тиждень), відповідає на запитання, інформує керівника про хід адаптації та надає письмовий зворотний зв'язок у встановленій формі.

3.4. Новий працівник є активним учасником процесу адаптації. Він зобов'язаний уважно ознайомитися з наданими документами, виконувати індивідуальну програму адаптації, дотримуватися внутрішніх правил та стандартів, ставити уточнювальні запитання наставнику й керівнику у разі виникнення труднощів, брати участь у тренінгах, зустрічах та інших заходах, передбачених Програмою. Відвертий і конструктивний зворотний зв'язок нового працівника розглядається як важливе джерело для покращення Програми.

3.5. Центр підвищення кваліфікації ІДГУ, за потреби та за зверненням відділу кадрів або керівників структурних підрозділів, організовує навчальні заходи для нових працівників: вступні тренінги, семінари, консультації щодо роботи з освітніми платформами та інформаційними системами, курси з академічної доброчесності та інші форми підвищення кваліфікації.

4. Строки впровадження Програми

4.1. Розроблення, узгодження та затвердження Програми здійснюється протягом двох місяців після ухвалення відповідного управлінського рішення керівництвом ІДГУ. Орієнтовний період розробки Програми – вересень–жовтень 2026 року.

4.2. Впровадження Програми для всіх нових працівників університету розпочинається з листопада 2026 року. З цього часу усі новоприйняті співробітники проходять адаптацію відповідно до встановлених етапів, процедур та форм документального супроводу.

4.3. Тривалість адаптаційного періоду для кожного працівника становить три місяці, починаючи з дати фактичного виходу на роботу. У

межах цього строку реалізуються етапи ознайомлення з університетом, наставництвом, навчання та оцінювання.

5. Етапи реалізації Програми

5.1. Підготовчий етап розпочинається ще до першого робочого дня працівника. Відділ кадрів оформлює необхідні кадрові документи, готує та надсилає інформаційний лист новому працівникові з відомостями про дату й час прибуття, місце явки, контактні дані відповідальної особи, перелік документів, які необхідно мати із собою. Керівник підрозділу забезпечує підготовку робочого місця, доступу до комп'ютерної техніки, мережі, внутрішніх інформаційних систем, електронної пошти тощо, визначає наставника та попередні завдання на перший місяць роботи. На цьому ж етапі разом із відділом кадрів формується проєкт індивідуальної програми адаптації.

5.2. У перший робочий день відділ кадрів зустрічає нового працівника, проводить коротку екскурсію приміщеннями університету, ознайомлює з основними службами й контактними особами. Працівник отримує довідкові матеріали, ознайомлюється під підпис із правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором, положеннями про захист персональних даних, антикорупційними вимогами, нормами академічної доброчесності. Керівник підрозділу представляє нового співробітника колективу, демонструє робоче місце, пояснює головні завдання та пріоритети, узгоджує короткострокові завдання на найближчі тижні. Водночас уточнюється графік та формат регулярних зустрічей з наставником.

5.3. Протягом першого місяця основна увага приділяється організаційній та професійній орієнтації. Новий працівник знайомиться з нормативними документами, планами роботи університету та підрозділу, опановує роботу у внутрішніх інформаційних системах, вивчає порядок документообігу, специфіку звітності й комунікацій. Наставник надає щоденну або регулярну практичну підтримку, допомагає розібратися у складних питаннях, знайомить із неформальними правилами взаємодії в

колективі. За підсумками першого місяця керівник підрозділу проводить первинну оцінку результатів адаптації, звертає увагу на сильні сторони працівника і зони, які потребують додаткової підтримки, та, за потреби, коригує індивідуальну програму адаптації.

5.4. Упродовж другого та третього місяців відбувається поглиблена професійна адаптація. Обсяг і складність завдань поступово збільшується, розширюється рівень самостійності працівника, він залучається до участі у засіданнях кафедри або факультету, робочих групах, методичних нарадах та інших внутрішніх заходах. Наставник і керівник відстежують динаміку професійного зростання, за потреби ініціюють додаткові консультації або участь у навчальних заходах Центру підвищення кваліфікації. Наприкінці другого місяця доцільно провести проміжну оцінку реалізації індивідуальної програми адаптації, з'ясувати, які труднощі залишаються і які ресурси необхідно надати для їх подолання.

5.5. Завершальний етап припадає на кінець третього місяця. Керівник підрозділу та представник відділу кадрів проводять підсумкову співбесіду з працівником, узагальнюють інформацію про виконання індивідуальної програми адаптації, аналізують досягнуті результати та рівень відповідності працівника займаній посаді. Новий співробітник заповнює анкету зворотного зв'язку щодо якості процесу онбордингу, а наставник – форму оцінки успішності адаптації працівника. На підставі цих даних керівник готує обґрунтований висновок про завершення випробувального терміну та доцільність подальшої роботи, а також, за потреби, пропонує напрями подальшого професійного розвитку.

6. Документальне та методичне забезпечення Програми

6.1. Для реалізації Програми в ІДГУ розробляються та застосовуються типові форми документів і матеріалів, які можуть бути оформлені окремими додатками: індивідуальна програма адаптації нового працівника з переліком основних завдань, строків і відповідальних; інформаційний лист новому працівникові з ключовими організаційними відомостями; довідник для

нового працівника з короткою інформацією про університет, його структуру, права та обов'язки персоналу, контакти служб підтримки та схеми розташування основних приміщень; анкета зворотного зв'язку нового працівника; форма зворотного зв'язку наставника.

6.2. Відділ кадрів за погодженням із керівництвом та Центром підвищення кваліфікації може доповнювати й уточнювати перелік форм документів, змінювати їх структуру, а також розробляти методичні рекомендації для керівників і наставників щодо ефективної організації процесу адаптації.

7. Очікувані результати впровадження Програми

7.1. Очікується, що внаслідок системного застосування Програми середній час досягнення новими працівниками повної або близької до повної продуктивності скоротиться до двох–трьох місяців замість чотирьох–п'яти.

7.2. Одним із ключових цільових показників є зниження рівня плинності кадрів серед працівників зі стажем роботи менше одного року. Цільовим орієнтиром встановлюється показник не більше п'яти відсотків звільнень у перший рік роботи нових співробітників.

7.3. Важливим результатом має стати підвищення задоволеності нових працівників процесом онбордингу: за підсумками анкетування після завершення адаптації планується досягти не менше дев'яноста відсотків позитивних відгуків щодо умов прийому, зрозумілості вимог, якості наставництва та доступності інформації.

7.4. Упровадження Програми спрямоване також на формування єдиного стандарту введення в посаду у всіх структурних підрозділах ІДГУ. Завдяки цьому забезпечується стабільно високий рівень обізнаності нових працівників про внутрішні правила, процедури, очікування керівництва, стандарти якості роботи та академічної доброчесності, що в підсумку сприятиме зміцненню організаційної культури університету.

8. Моніторинг, оцінка та перегляд Програми

8.1. Відділ кадрів здійснює постійний моніторинг реалізації Програми, збирає та аналізує інформацію про кількість працівників, які пройшли адаптацію, про причини можливого дострокового розірвання трудових відносин, про результати анкетування нових працівників і висновки наставників.

8.2. Не рідше одного разу на рік результати впровадження Програми розглядаються на відповідному засіданні з участю представників керівництва, відділу кадрів, Центру підвищення кваліфікації та зацікавлених структурних підрозділів. За підсумками такого розгляду можуть вноситися зміни до змісту Програми, уточнюватися форми документів, переглядатися цільові показники.

8.3. Оновлена редакція Програми адаптації нових працівників ІДГУ затверджується в установленому внутрішніми документами університету порядку та доводиться до відома керівників підрозділів і працівників відділу кадрів для подальшого застосування.

**АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ІЗМАЇЛЬСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ
ГУМАНІТАРНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ**

Шановний(а) колего! Просимо Вас відповісти на запитання анкети, що спрямована на виявлення сильних і слабких сторін системи управління персоналом ІДГУ. Анкету є анонімною, усі дані будуть використані лише в узагальненому вигляді.

1. Загальні відомості про респондента

1.1. Ваша посада:

- науково-педагогічний працівник
- адміністративно-управлінський персонал
- працівник кадрової/деканатської служби
- інше (вкажіть) _____

1.2. Стаж роботи в ІДГУ

- до 3 років
- 3–5 років
- 6–10 років
- понад 10 років

1.3. Підрозділ:

- факультет _____
- адміністративний підрозділ _____

2. Оцінка процесу пошуку та відбору персоналу

Оцініть, будь ласка, за шкалою від 1 до 5 (1 – зовсім не згоден, 5 – повністю згоден):

2.1. Канали пошуку кандидатів (сайти вакансій, соціальні мережі, партнерські організації) є достатньо різноманітними та ефективними.

1 2 3 4 5

2.2. Інформація про вакансії в університеті є повною, зрозумілою та своєчасною.

1 2 3 4 5

2.3. Конкурсні процедури (прийом документів, співбесіди, засідання комісій) організовані прозоро й справедливо.

1 2 3 4 5

2.4. Процес прийняття рішення щодо найму/обрання на посаду є оперативним.

1 2 3 4 5

2.5. ІДГУ є привабливим роботодавцем для молодих фахівців.

1 2 3 4 5

3. Адаптація (онбординг) нових працівників

3.1. В університеті існує чітка система введення в посаду нового працівника.

1 2 3 4 5

3.2. Нові працівники отримують достатньо інформації про правила, процедури, внутрішні документи та електронні сервіси університету.

1 2 3 4 5

3.3. На період адаптації нових працівників призначають наставника/куратора.

1 2 3 4 5

3.4. Керівництво підрозділу приділяє достатньо уваги підтримці новачків у перші місяці роботи.

1 2 3 4 5

3.5. Період входження в посаду (3–6 місяців) можна вважати ефективним і організованим.

1 2 3 4 5

4. Мотивація та привабливість умов праці

4.1. Рівень оплати праці в ІДГУ відповідає обсягу та складності виконуваних Вами завдань.

1 2 3 4 5

4.2. Ви задоволені можливостями професійного розвитку (курси підвищення кваліфікації, тренінги, стажування тощо).

1 2 3 4 5

4.3. В університеті існують реальні можливості кар'єрного зростання.

1 2 3 4 5

4.4. Нематеріальні форми мотивації (подяки, грамоти, публічне визнання, участь у проєктах тощо) розвинені на належному рівні.

1 2 3 4 5

4.5. Ви загалом задоволені умовами праці в ІДГУ.

1 2 3 4 5

5. Цифровізація кадрових процесів та бюрократичні бар'єри

5.1. Основні кадрові процедури (прийом на роботу, конкурси, атестація) достатньо автоматизовані (електронні форми, онлайн-сервіси).

1 2 3 4 5

5.2. Обсяг паперової документації, яку необхідно заповнювати, є оптимальним.

1 2 3 4 5

5.3. Процес погодження кадрових документів (накази, договори, навантаження) не є надмірно тривалим і бюрократизованим.

1 2 3 4 5

5.4. Було б доцільно впровадити єдину електронну систему управління персоналом (HRM/ATS) в університеті.

1 2 3 4 5

6. Відкрите запитання

6.1. На Вашу думку, які **3 основні проблеми** у сфері управління персоналом ІДГУ потребують першочергового вирішення?

6.2. Ваші пропозиції щодо удосконалення системи пошуку, відбору та адаптації персоналу:
