

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
В ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ»**

Виконав: здобувач 2-го курсу магістерського рівня
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Владислав КРАВЧЕНКО

Керівник: PhD, доц. Олеся КОРНІЛОВА

Рецензент: д.е.н., проф., Ольга КІБІК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1. Концептуальні підходи до підбору персоналу	6
1.2. Методи та критерії підбору персоналу	13
1.3. Оптимізація процесів підбору та адаптації персоналу	19
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	27
2.1. Характеристика проєктних команд	27
2.2. Специфіка підбору персоналу для проєктних команд	33
2.3. Адаптація персоналу в проєктному середовищі	42
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ЧЛЕНІВ ПРОЄКТНИХ КОМАНД	52
3.1. Розробка моделі оптимізації процесів підбору та адаптації членів проєктних команд	52
3.2. Оцінка очікуваних результатів та економічного ефекту	57
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

У сучасному світі ефективне управління людськими ресурсами стає одним із основних факторів успіху проєктних команд. Оптимізація процесів підбору та адаптації персоналу в проєктних командах набуває особливої актуальності в умовах швидкозмінного бізнес-середовища, де гнучкість, швидкість та якість виконання проєктів визначають конкурентоспроможність компаній. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності формування команд, скорочення часу на адаптацію нових співробітників та забезпечення їх швидкої інтеграції у проєктну діяльність, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Дослідженням питань управління персоналом, зокрема підбору та адаптації, займалися такі науковці, як Балабанова Л.В., Батенко Л.П., Бейч Е., Бойко А., Борщук Є.М., Вастків Р., Виноградський М.Д., Ганза І.В., Горбунова В.В., Жоган І.М., Козловський В., Корнілова О.В., Крушельницька О.В., Лобза А.В., Маркович В., Павлова С.В., Петрова Д.А., Подра О.П., Токарчук Д.М. та інш.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, проблема оптимізації процесів підбору та адаптації персоналу в проєктних командах залишається недостатньо дослідженою, особливо в контексті сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, політичною ситуацією в країні та гнучкими підходами до управління проєктами.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо оптимізації процесів підбору та адаптації персоналу в проєктних командах для підвищення їх ефективності та результативності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- описати концептуальні підходи до підбору персоналу;
- дослідити методи та критерії підбору персоналу;

- систематизувати підходи з оптимізації процесу підбору та адаптації персоналу;
- надати характеристику проєктних команд;
- дослідити специфіку підбору персоналу для проєктних команд;
- систематизувати засади ефективної адаптації персоналу в проєктному середовищі;
- обґрунтувати засади процесу розробки моделі оптимізації процесів підбору та адаптації членів проєктних команд;
- виконати оцінку очікуваних результатів та економічного ефекту впровадження моделі оптимізації процесів підбору та адаптації членів проєктних команд.

Об'єктом дослідження є процеси підбору та адаптації персоналу в проєктних командах.

Предметом дослідження є організаційні та управлінські засади оптимізації процесів підбору та адаптації персоналу в проєктних командах.

Для вирішення поставлених завдань застосовувалися методи системного аналізу, порівняльного аналізу, узагальнення, економічного аналізу.

У магістерській роботі систематизовано інструменти вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності функціонування проєктних команд.

Основні результати дослідження було представлено у науковій статті: Котлубай В.О., Корнілова О.В., Кравченко В.В. Мотивація та розвиток персоналу в проєктному менеджменті через маркетингові інструменти. *Наукові перспективи: журнал*. 2025. № 8(48). 2025. С. 389-399.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Концептуальні підходи до підбору персоналу

У сучасних умовах ефективний підбір персоналу є одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури, оскільки людський капітал відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей. Зміни в економічному середовищі, зокрема глобалізація, вимагають від компаній гнучкості у підборі персоналу та використання інноваційних технологій для залучення талантів. Водночас, такі методи підбору персоналу, як розміщення оголошень у пресі чи співпраця з кадровими агентствами, поступово втрачають ефективність через зміну поведінки кандидатів, які все частіше використовують онлайн-платформи для пошуку роботи.

В Україні підбір персоналу ускладнюється через нестачу кваліфікованих кадрів, яка виникає внаслідок міграційних процесів, недостатнього розвитку програм перекваліфікації та використання застарілих методів рекрутингу. Це зумовлює необхідність модернізації теоретичних і практичних підходів до добору працівників відповідно до потреб цифрової економіки.

Підбір персоналу є складовою системи управління людськими ресурсами, що охоплює залучення, оцінку та відбір кандидатів для виконання певних функцій. Концептуальні підходи формують теоретичну основу для створення ефективних стратегій рекрутингу, які враховують специфіку діяльності компанії, особливості ринку праці та сучасні технологічні можливості [34].

Сучасні концептуальні підходи до підбору персоналу ґрунтуються на трьох основних парадигмах: економічній, органічній та гуманістичній (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Концептуальні підходи до підбору персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [50].

У сфері управління персоналом існує декілька підходів до підбору працівників, які еволюціонували відповідно до змін у бізнес-середовищі, технологіях та соціально-економічних умовах.

Традиційний підхід до підбору персоналу, який існував у 1950-1980-х роках, базувався на формальній оцінці кваліфікації кандидатів через аналіз освіти, досвіду роботи та професійних навичок [81]. Основними інструментами відбору були співбесіди з кадровим відділом, перевірка документів про освіту та рекомендацій з попередніх місць роботи.

Традиційний підхід характеризується низкою особливостей, зокрема:

- орієнтацією на заповнення вакансії, а не на стратегічний розвиток;

- стандартизованими процедурами відбору для всіх категорій персоналу;
- акцентом на технічних навичках та формальних кваліфікаціях;
- мінімальним врахуванням особистісних характеристик кандидата;
- обмеженим використанням оціночних інструментів [28].

У 1980-1990-х роках набув поширення поведінковий підхід, який зміщує фокус з формальних кваліфікацій на аналіз поведінки кандидата у робочих ситуаціях. Представники цього напрямку наполягали на використанні методу критичних інцидентів, ситуаційних інтерв'ю для прогнозування майбутньої ефективності працівника.

Основними характеристиками підходу є використання структурованих поведінкових інтерв'ю (STAR-методика), застосування кейсів та ділових ігор для оцінки, аналіз попереднього досвіду через призму конкретних ситуацій, оцінка soft skills поряд з професійними компетенціями, прогнозування поведінки на основі минулого досвіду [103].

Наступним підходом прийнято іменувати компетентнісний підхід, який активно розвивається з 1990-х років, базується на концепції компетенцій, запропонованій. Компетенція розглядається як інтегрована характеристика, що поєднує знання, вміння, навички, особистісні якості та мотивацію, необхідні для успішного виконання роботи.

Компетентнісний підхід передбачає розробку профілів компетенцій для кожної посади, багаторівневу систему оцінювання (професійні, управлінські, соціальні компетенції), використання центрів оцінювання та психометричних тестів, фокус на потенціалі розвитку, а не лише на наявних навичках, узгодження компетенцій працівників з стратегічними цілями організації [101].

Стратегічний підхід до підбору персоналу сформувався на початку 2000-х років як відповідь на потребу інтеграції HR-функції у загальну

стратегію бізнесу. Відповідно до цього підходу підбір персоналу має бути узгоджений з довгостроковими цілями організації та сприяти формуванню конкурентних переваг [23].

Цифровий підхід до підбору персоналу активно розвивається з 2010-х років завдяки технологічному прогресу та діджиталізації HR-процесів. Використання штучного інтелекту, big data, автоматизованих систем скринінгу та онлайн-платформ кардинально змінює традиційні практики рекрутингу [37].

Для систематизації підходів доцільно провести їх порівняльний аналіз за основними характеристиками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика концептуальних підходів до підбору персоналу

Умови	Традиційний	Поведінковий	Компетентнісний	Стратегічний	Цифровий
Період	1950-1980 рр.	1980-1990 рр.	1990-2010 рр.	2000-дотепер	2010-дотепер
Зосередження уваги	Формальна кваліфікація	Поведінка у робочих ситуаціях	Комплекс компетенцій	Відповідність стратегії	Дані та автоматизація
Основні методи	Аналіз документів, співбесіда	Поведінкові інтерв'ю, кейси	Центри оцінювання, тестування	Планування наступництва	AI, Big data, системи скринінгу
Переваги	Простота впровадження, швидкість відбору, зрозумілі критерії, низька вартість	Прогнозування поведінки, оцінка реальних навичок, об'єктивність критеріїв, практична орієнтація	Комплексна оцінка, висока точність, можливість розвитку, узгодженість з цілями	Довгострокова перспектива, формування HR-бренду, конкурентні переваги, інноваційний потенціал	Швидкість обробки, охоплення кандидатів, зниження упереджень, аналітичність
Недоліки	Ігнорування потенціалу, суб'єктивність оцінки, відсутність стратегії, обмежені критерії	Трудомісткість процесу, вимоги до кваліфікації, складність стандартизації	Високі витрати, тривалість процесу, складність розробки профілів, потреба у експертах	Складність реалізації, високі вимоги до HR, ризик переоцінки потенціалу	Високі початкові інвестиції, ризик дегуманізації, технічна складність, етичні питання AI

Джерело: сформовано автором на основі: [42; 41]

Традиційні методи рекрутингу, зокрема співпраця з агентствами, друковані оголошення чи рекомендації, залишаються актуальними, однак їх ефективність знижується в умовах цифровізації [20]. Наприклад, розміщення вакансій у громадських місцях дозволяє охопити ширшу аудиторію, але не завжди гарантує точковий пошук фахівців високого рівня [76].

Інноваційні методи базуються на цифрових інструментах - ATS-системах (наприклад, HURMA), таргетованій рекламі у соцмережах (LinkedIn, Facebook, Instagram) і відеоінтерв'ю, дозволяючи оптимізувати обробку резюме, скоротити час найму та підвищити точність відбору [29]. Таргетована реклама в соціальних мережах таких, як LinkedIn, Instagram, Facebook забезпечує точне охоплення цільової аудиторії, що особливо ефективно для пошуку фахівців у великих містах.

До нетрадиційних методів належать хедхантинг, лізинг персоналу, аутстафінг і смартстафінг.

Хедхантинг орієнтований на залучення топ-фахівців шляхом їх переманювання з інших компаній [32].

Лізинг персоналу забезпечує тимчасове залучення працівників для сезонних або короткострокових завдань.

Аутстафінг передбачає передачу юридичних функцій щодо персоналу зовнішньому агентству.

Смартстафінг – новітній підхід, що базується на спільному використанні працівників між кількома роботодавцями через онлайн-платформи [50].

Рекрутинг виступає стратегічним елементом HR-системи, який безпосередньо впливає на організаційну ефективність. Дослідження доводять існування прямого зв'язку між якістю процесів рекрутингу та результативністю компаній [108]. Управління людськими ресурсами відіграє також важливу роль у залученні, розвитку та утриманні найкращих талантів, сприяючи формуванню високопродуктивної культури та узгодженню HR-практик із загальними бізнес-стратегіями [106].

Ефективна стратегія підбору кадрів сприяє зниженню плинності персоналу, підвищенню продуктивності та розвитку інноваційного потенціалу організації [105].

Вирізняють внутрішній та зовнішній рекрутинг.

Внутрішній передбачає просування або переведення працівників усередині компанії. Його перевагами є підвищення мотивації, лояльності та зниження витрат на адаптацію. Водночас він обмежує надходження нових ідей [32]. Наприклад, компанії, такі як ТзОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», активно використовують внутрішній рекрутинг для розвитку кадрового потенціалу, що дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити мотивацію співробітників [62].

Зовнішній рекрутинг орієнтований на залучення нових кандидатів із ринку праці через job-сайти, соцмережі чи рекрутингові агентства. Такий підхід розширює кадровий вибір, але потребує більших фінансових і часових ресурсів. Наприклад, компанії, такі як ROSHEN і Farmaк, використовують зовнішній рекрутинг для залучення молодих спеціалістів через програми для студентів і співпрацю з освітніми закладами [15].

Цифрові технології значно трансформували рекрутинг, зробивши його швидшим, точнішим і аналітичнішим. Автоматизація відбору за допомогою систем ATS, аналітики даних та штучного інтелекту дозволяє оцінювати як професійні компетенції, так і soft skills кандидатів [48]. Водночас рівень цифровізації HR-процесів в Україні залишається нерівномірним: великі компанії активно впроваджують автоматизовані рішення, тоді як середній бізнес лише розпочинає цей процес.

Наприклад, компанії, які використовують HURMA, повідомляють про значне прискорення процесу найму та підвищення якості відбору завдяки централізації даних і автоматизації рутинних завдань [29].

В Україні проблема ефективного підбору персоналу загострюється внаслідок кадрового дефіциту, міграційних процесів, недостатньої перекваліфікації працівників та застарілих підходів до рекрутингу [38]. Додатковими чинниками виступають низький рівень мотивації кандидатів до

професійного розвитку, невідповідність між вимогами роботодавців і наявними компетенціями претендентів, а також слабка інтеграція сучасних цифрових інструментів у процес добору кадрів. Крім того, організації часто стикаються з проблемами у формуванні позитивного іміджу роботодавця, що знижує їхню конкурентоспроможність на ринку праці. Відсутність ефективної державної політики у сфері зайнятості також посилює цю проблему, створюючи розрив між попитом і пропозицією робочої сили. За даними дослідження Європейської Бізнес Асоціації (2024), дефіцит кадрів відчувають 74% вітчизняних компаній, що на 19% більше порівняно з 2023 роком [80].

Розробка та впровадження інноваційних стратегій підбору сприяють формуванню згуртованої команди, яка відповідає корпоративній культурі. Це особливо актуально для українських організацій, які прагнуть конкурувати на глобальному ринку та залучати високоякісні кадри в умовах їх дефіциту.

Сучасні концептуальні підходи до підбору персоналу поєднують економічну ефективність, органічну системність і гуманістичний фокус на мотивації. Еволюція від традиційного до цифрового підходу відображає перехід до стратегічного управління талантами. В Україні, попри кадровий дефіцит, інтеграція ATS, внутрішнього рекрутингу та інклюзивних практик дозволить оптимізувати найм, знизити плинність і забезпечити конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

1.2. Методи та критерії підбору персоналу

Ефективний підбір персоналу є стратегічно важливим для організацій, оскільки сучасний ринок праці характеризується швидкими змінами, викликаними цифровізацією, глобалізацією та демографічними викликами. Успіх залежить від залучення фахівців, які відповідають не лише професійним вимогам, але й корпоративній культурі. В Україні проблема ускладнюється

кадровим дефіцитом, спричиненим міграцією, економічною нестабільністю та війною, що змушує переглядати підходи до рекрутингу.

Методи підбору персоналу є основою для залучення кандидатів, які відповідають вимогам вакансії та стратегічним цілям компанії. Їх визначають, як сукупність інструментів, що дозволяють оцінити професійні, психологічні та соціальні якості кандидатів та поділяють на традиційні і інноваційні. У свою чергу, традиційні методи поступаються інноваційним, а критерії відбору еволюціонують до комплексної оцінки навичок, потенціалу та культурної сумісності.

Традиційні методи включають аналіз резюме, співбесіди, тестування й перевірку рекомендацій. Вони залишаються ефективними для оцінки технічних навичок і досвіду, але мають обмеження у визначенні soft skills та мотиваційних аспектів [17]. Традиційний рекрутинг переважно орієнтований на постійне працевлаштування, проте в умовах економіки спільного використання компанії дедалі частіше залучають фрилансерів чи тимчасових працівників для підвищення гнучкості [59].

З появою цифрових технологій традиційні методи доповнюються інноваційними, що радикально змінюють швидкість і якість рекрутингу. XXI столітті акцент робиться на ролі цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати рутинні процеси, скорочуючи час найму [25].

Інноваційні методи включають автоматизовані системи (ATS, наприклад HURMA), відеоінтерв'ю, гейміфікацію та алгоритми ШІ.

Яскравим прикладом є алгоритмічний підхід, де ШІ аналізує резюме та профілі кандидатів, підвищуючи об'єктивність. Алгоритмічний підхід до відбору кандидатів виступає дієвим інструментом, що дозволяє організаціям підвищити ефективність процесу найму та знизити витрати часу і ресурсів. Використання алгоритмів сприяє зростанню якості та результативності відбору персоналу. Перспективи розвитку такого підходу охоплюють оптимізацію швидкості виконання за рахунок удосконалення методів об'єднання й аналізу масивів даних, а також впровадження більш ефективних технологій обробки

інформації. Серед інших напрямів удосконалення варто відзначити розширення критеріїв оцінювання кандидатів відповідно до сучасних вимог ринку праці, використання технологій машинного навчання для автоматичного визначення ваги критеріїв, підвищення точності добору та розширення сфери застосування алгоритмів у різних галузях. Додатково можлива інтеграція нових функцій, як-от автоматичне створення звітів, редагування даних чи взаємодія з іншими HR-системами [92].

Незважаючи на технологічний прогрес, традиційні методи рекрутингу все ще використовуються, хоча стикаються з викликами, такими як застарілі підходи та недостатня інтеграція з цифровими рішеннями. Через це компанії дедалі частіше переходять до комбінованих моделей, які поєднують переваги традиційних і сучасних методів. Комбіновані моделі поєднують технологічну ефективність і людський підхід. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту використовуються для попереднього відбору, а фінальні етапи здійснюють HR-менеджери. Гейміфікація та симуляційні завдання дозволяють оцінити поведінкові компетенції та soft skills у динаміці [75].

Водночас людський фактор залишається незамінним: штучний інтелект не може повністю замінити інтуїцію та емпатію, необхідні для оцінки особистих якостей кандидатів. Тому компанії інвестують у розвиток навичок HR-спеціалістів, щоб гармонійно поєднувати технології з людським досвідом.

У 2025 році є зростання попиту на спеціалістів із цифрових технологій, зокрема маркетологів і digital-фахівців, через розвиток e-commerce, соціальних мереж і онлайн-ринків. Комбіновані моделі роботи, які поєднують дистанційний і офісний формати, відкривають нові можливості для рекрутингу, дозволяючи залучати таланти без географічних обмежень у глобалізованому ринку праці. Паралельно аналітичні інструменти та big data допомагають HR-фахівцям приймати обґрунтовані рішення, виявляти закономірності й оптимізувати процеси відбору, забезпечуючи гнучкість і оперативність.

Ринок праці в Україні перебуває в постійному русі, і рекрутинг відіграє основну роль у забезпеченні успіху бізнесу, адже правильно підібраний

персонал є фундаментом розвитку організації. Відповідно й ефективність методів залежить від критеріїв, які визначають, кого вважати «ідеальним кандидатом».

Критерії підбору визначають вимоги, за якими оцінюється відповідність кандидата цілям і цінностям організації. Вони поділяються на професійні, особистісні, соціальні та стратегічні (табл. 1.2) [64]. Варто зазначити, що критерії формують основу людського капіталу, впливаючи на довгострокову ефективність компанії [59]

Таблиця 1.2

Сучасні критерії підбору

Група	Критерії	Інструменти оцінки
Професійні	Освіта, досвід роботи, спеціальні знання та технічні навички.	Практичні завдання, співбесіда, резюме / рекомендації, тестування, сертифікаційні випробування
Особистісні	Комунікація, адаптивність, емоційний інтелект, ініціативність	Гейміфікація, рольові ігри, групові, ситуаційні, поведінкові інтерв'ю, проективні методики.
Соціальні	Відповідність цінностям, корпоративній культурі, етичним стандартам, інклюзивність, вміння працювати в команді	Культурне інтерв'ю, тестування, спостереження, командні завдання, соціометричні опитування, обговорення етичних дилем на співбесіді, аналіз поведінкових прикладів
Стратегічні	Потенціал, гнучкість, потенціал до розвитку, інноваційність мислення, лояльність до компанії.	Симуляція, VR, стажування, оцінка компетенцій, тестування, кейс-завдання з пошуку нестандартних рішень,

		мотиваційне інтерв'ю, опитувальник цінностей та очікувань від роботи
--	--	--

Джерело: сформоване автором на основі [10; 14]

Варто зазначити також, що критерії формуються під впливом глобальних і локальних трендів, що визначають майбутнє рекрутингу.

У 2025 році ринок праці в Україні переживає трансформацію під впливом воєнних реалій, глобальної цифризації та демографічних зрушень (зростання ВПО, ветеранів, мігрантів). Рекрутинг еволюціонує від реактивних методів до стратегічної функції HR як «архітектора бізнес-майбутнього» [79]. За прогнозами Gartner, до 2026 року 60 % компаній автоматизують HR-процеси, що особливо актуально для України з кадровим дефіцитом (74 % роботодавців, ЕВА 2024) [2].

Звідси, варто розкрити 6 основних трендів, з акцентом на їх впровадження в локальному контексті.

Першим трендом є технологічна HR-екосистема, що характеризується штучним інтелектом і автоматизацією, які є основою рекрутингу, обробляючи великі обсяги даних для скринінгу резюме, прогнозування плинності та персоналізованих рекомендацій кандидатів. В Україні це вирішує проблему дефіциту (наприклад, IT-сектор закриває вакансії за 2–4 тижні завдяки ATS як HURMA чи PersiaHR). Алгоритми аналізують не лише CV, але й соціальні профілі (LinkedIn), зменшуючи упередження на 30–40 % [92].

До другого тренду варто віднести фокус на навичках, а не на посадах. Тренд зсуває акцент з формальної освіти/досвіду на практичні навички (digital literacy, agile-методології), дозволяючи залучати «недооцінених» кандидатів, як ветеранів чи фрилансерів. В українському контексті це критично через міграцію: 40 % фахівців – самоучки в IT/digital [104]. Даний тренд характеризується процесом створення «карт навичок» (skills maps) для ротації кадрів; тести навичок (гейміфікація, практичні завдання) замість дипломів,

наприклад, програми перекваліфікації для жінок і ВПО від Prometheus чи IT-компаній.

Третім трендом є гібридна адаптивна культура, що свідчить про гнучкість і єдність команди. Рекрутинг акцентує на кандидатах, готових до гібридних форматів (віддалено/офіс), з фокусом на цінностях, довірі та ритуалах (щотижневі зум-мітинги). В Україні це вирішує географічні бар'єри: 60 % вакансій – через війну [75]. Процес впровадження характеризується оцінкою культурної сумісності через one-on-one та реферальні програми; створення «гібридних ритуалів» (віртуальні team-building). Приклад: ROSHEN чи Farmak залучають студентів через гібридні стажування.

До четвертого тренду належить цифрова турбота про благополуччя (digital-first well-being). Підбір фокусується на кандидатах з високим емоційним інтелектом (EI), пропонуючи інструменти для ментального здоров'я (аплікації як Calm чи локальні платформи психдопомоги). В контексті війни це ключове: 50 % українців страждають від стресу, що впливає на продуктивність [79].

П'ятим виступає інклюзивність та багатопокілність. Тренд передбачає адаптацію рекрутингу під різні покоління (Z – технології, міленіали – сенс, X – автономія, boomers – стабільність) та групи (ВПО, ветерани, жінки). В Україні це актуально: 2 млн ВПО потребують інтеграції [2].

Насамкінець варто згадати, що HR переходить від адмінролі до стратегічної: аналітика даних для прогнозу талантів, формування EVP та бренду. В Україні глобалізація відкриває доступ до інвестицій, але кризи (війна) вимагають стійкості [1].

Ці тренди формують динамічний рекрутинг, де технології доповнюють людський фактор, забезпечуючи адаптацію до турбулентності.

Сучасний рекрутинг вимагає поєднання аналітики, технологій та гуманістичного підходу. Використання інноваційних методів відбору й адаптивних критеріїв дозволяє підвищити якість найму, знизити плинність кадрів і забезпечити стратегічну стійкість організацій. Для українських

компаній у 2025 році пріоритетними залишаються цифровізація HR-процесів, розвиток soft skills і впровадження інклюзивних практик.

Майбутнє рекрутингу – за персоналізацією та етичним використанням ІІІ. Наприклад, унікальні критерії для різних галузей (креативність для ІТ, витривалість для логістики) підвищать точність найму. Варто також розробити етичні стандарти для ІІІ, які унеможливлять дискримінацію, та впроваджувати програми інклюзивного найму, включаючи ВПО, пенсіонерів і мігрантів, через співпрацю з освітніми закладами та державними програмами.

1.3. Оптимізація процесів підбору та адаптації персоналу

Сучасні економічні умови вимагають від компаній постійного вдосконалення HR-процесів, оскільки ефективний підбір та адаптація персоналу безпосередньо впливають на продуктивність та конкурентоспроможність бізнесу на конкурентному ринку. У період цифрової трансформації та кадрового дефіциту оптимізація цих процесів стає рушійним фактором для зниження плинності кадрів та підвищення мотивації співробітників. Без якісного підбору персоналу компанії ризикують витратити ресурси на невідповідних кандидатів, що призводить до додаткових витрат на навчання та перезапуск процесів. Адаптація ж забезпечує швидке вливання новачків у колектив, сприяючи формуванню позитивної корпоративної культури. В Україні проблема загострюється через міграцію фахівців та вплив зовнішніх факторів, таких як війна, COVID-19 та економічна нестабільність. У зв'язку з прийняттям постанови Кабінету Міністрів України Про внесення змін до Правил перетинання державного кордону громадянами України від 26 серпня 2025 року № 1031 [69] посилилася проблема високої плинності кадрів

для багатьох українських організацій, що призводить до значних фінансових втрат та зниження ефективності бізнес-процесів.

Для подолання цих викликів доцільно визначити сутність процесів і їх оптимізацію.

Підбір персоналу – це комплексний процес пошуку, оцінки та залучення кандидатів, який визначає якість людських ресурсів компанії. Процес підбору персоналу включає етапи пошуку, відбору та найму кандидатів, тоді як адаптація охоплює професійну, соціально-психологічну, організаційну та психофізіологічну інтеграцію нових працівників. Оптимізація цих процесів сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та економії ресурсів. Автоматизація підбору та адаптація для підвищення ефективності, де рекомендовано використовувати цифрові системи для онлайн-заповнення документів і навчальних модулів, дозволяє скоротити адміністративні витрати та прискорити інтеграцію [65].

Психологічний контакт між роботодавцем та працівником формується саме на етапах підбору та адаптації, тому якість цих процесів визначає довгострокові відносини та рівень залученості персоналу. Неефективна адаптація може призвести до втрати цінних співробітників ще до закінчення випробувального терміну, що означає марні витрати часу та коштів на рекрутинг. Системний підхід до управління процесами входження нових працівників у колектив створює підґрунтя для формування вискоелективних команд та підтримання позитивного іміджу роботодавця. У медичних закладах, наприклад, підбір та адаптація впливають на ефективність роботи, особливо в умовах дефіциту кадрів [63].

Процеси підбору та адаптації персоналу є взаємопов'язаними етапами єдиного циклу залучення та інтеграції працівників в організацію. Якість підбору безпосередньо впливає на складність та успішність адаптації, а ефективна програма адаптації компенсує можливі недоліки процесу відбору та максимізує потенціал новоприйнятих працівників [51].

Реалістичне інформування кандидатів на етапі підбору про специфіку роботи, корпоративну культуру та очікування організації сприяє формуванню адекватних очікувань та полегшує наступну адаптацію. Відповідність людини та роботи – це фундаментальна концепція, на якій базується реалістичний попередній перегляд роботи. Концепція реалістичного попереднього перегляду роботи передбачає надання кандидатам об'єктивної інформації як про позитивні, так і про складні аспекти майбутньої роботи. Вона передбачає надання кандидатам реалістичної інформації про обов'язки, виклики та умови праці під час рекрутингу [93] .

Оцінка потенціалу адаптації кандидата повинна бути інтегрована в процес відбору. Характеристики, що сприяють успішній адаптації, включають відкритість до навчання, комунікативні навички, стресостійкість та здатність до самоорганізації. Виявлення цих якостей на етапі підбору дозволяє прогнозувати успішність адаптації та планувати необхідну підтримку.

Інформація, зібрана в процесі підбору про досвід, компетенції, мотивацію та особистісні особливості кандидата, повинна передаватися HR-спеціалістам та керівникам, відповідальним за адаптацію, що дозволяє персоналізувати програму адаптації та сфокусувати зусилля на аспектах, що потребують найбільшої уваги. Натомість регулярний аналіз досвіду кандидатів та нових працівників дозволяє виявляти проблемні зони та впроваджувати покращення [36] . Інтеграція підбору та адаптації в єдину систему забезпечує безперервність досвіду кандидата та працівника.

Основним елементом оптимізації є розуміння типів адаптації та їх особливостей.

Адаптація визначається як взаємне пристосування працівника та організації, з класифікацією за типами (професійна, соціально-психологічна тощо) та факторами впливу, такими як корпоративна культура та мотиваційні системи [8].

Професійна адаптація пов'язана з освоєнням професійних функцій, робочих процедур, технологій та інструментів, необхідних для виконання посадових обов'язків [61].

Соціально-психологічна адаптація передбачає включення працівника в систему міжособистісних відносин, прийняття норм та цінностей колективу. У процесі соціально-психологічної адаптації відбуваються зміни у внутрішньому світі людини: формуються нові погляди та знання про діяльність, яку вона виконує, що сприяє самокорекції та самовизначенню особистості [77]. До складу соціально-психологічної адаптації входить культурно-побутова або адаптація дозвілля, що передбачає ознайомлення та прийняття особливостей організаційного середовища, його побуту й традицій проведення вільного часу в колективі.

Організаційна (або організаційно-адміністративна, соціально-організаційна) адаптація означає засвоєння працівником системи управління компанією, розуміння місця та ролі свого підрозділу і посади в загальній структурі та цілях організації. Її суть полягає в тому, щоб новий співробітник отримав відповіді на всі питання, пов'язані з діяльністю підприємства, до якого він приєднався. Оскільки правила й стандарти організацій суттєво різняться залежно від галузі, ця інформація має бути обов'язково донесена до новачків. Часто організаційна адаптація відбувається неформально – працівник самостійно спостерігає, вивчає процеси та ставить запитання в міру їх виникнення [57].

Економічна адаптація, у свою чергу, розглядається як ознайомлення з економічним механізмом функціонування підприємства, системою стимулів і мотивів, а також поступове пристосування до нових умов оплати праці [9].

Також є психофізіологічна адаптація (додатково) охоплює пристосування до режиму роботи, фізичних навантажень та умов праці [19].

Тривалість адаптаційного періоду варіюється залежно від складності посади, досвіду працівника та якості програми адаптації, але процес адаптації у новому колективі може тривати від 2-х до 6-ти місяців місяців [74]. Важливим є

перший тиждень роботи, коли формуються перші враження та закладається фундамент для подальших відносин з організацією.

Для ефективної реалізації типів адаптації необхідна структурована програма з цифровими інструментами.

Структурована програма адаптації включає кілька основних елементів (рис. 1.2).

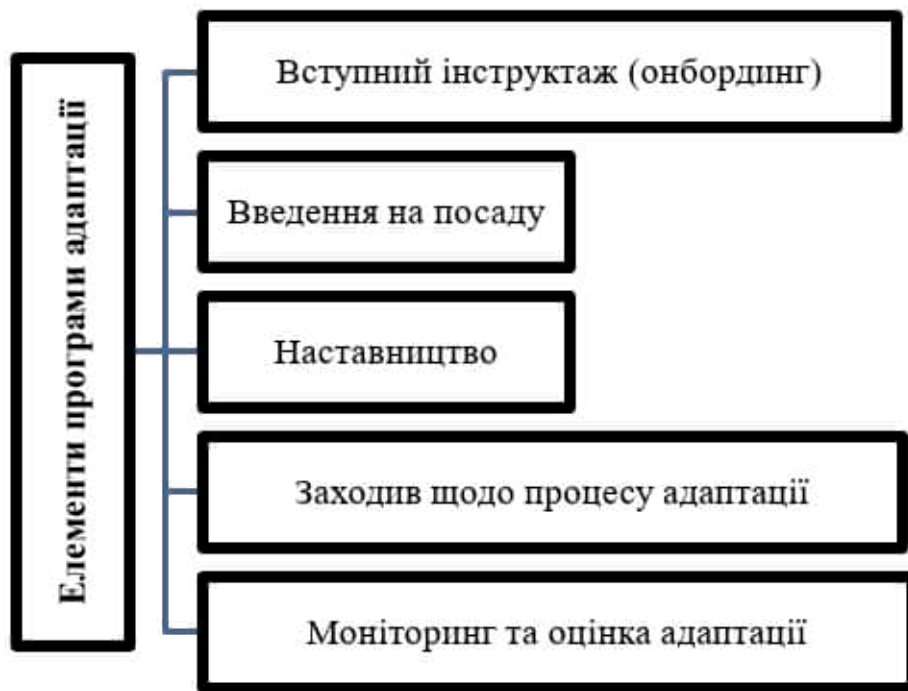


Рис. 1.2. Елементи програми адаптації

Джерело: побудовано автором на основі [58; 86]

Вступний інструктаж (онбординг) знайомить нового співробітника з організацією, її історією, місією, цінностями, структурою та основними правилами. Онбординг – це структурований процес інтеграції нового працівника, який розпочинається з моменту прийняття джоб-офера та зазвичай триває від 3 до 12 місяців, залежно від політики компанії. Основна його мета полягає в тому, щоб допомогти співробітнику швидко адаптуватися, стати повноцінним членом колективу та ефективно виконувати свої обов'язки. Введення в посаду передбачає детальне ознайомлення з робочим місцем, обов'язками, стандартами роботи та очікуваннями щодо результатів.

Система наставництва (менторства, конучингу) забезпечує нового працівника досвідченим колегою, який надає підтримку, відповідає на запитання та допомагає в освоєнні робочих процесів. Ефективне наставництво прискорює адаптацію та створює сприятливий психологічний клімат для новачка.

Навчальні заходи в рамках адаптації можуть включати тренінги з продуктів та послуг компанії, корпоративної культури, систем та програмного забезпечення, а також розвиток специфічних професійних навичок. Соціальні заходи, такі як welcome-зустрічі та team-building активності, сприяють швидшій інтеграції у колектив.

Моніторинг та оцінка адаптації здійснюються через регулярні зустрічі нового співробітника з безпосереднім керівником та HR-спеціалістом, збір зворотного зв'язку та оцінку досягнення встановлених цілей адаптаційного періоду. За результатами оцінки приймається рішення про успішне завершення адаптації або необхідність додаткової підтримки.

В умовах цифровізації адаптація характеризується методами: тренінги, тімбілдінг, LMS-системи, AI для KPI та задоволеності [Адаптація персоналу: етапи, методи та цифрові рішення. URL: <https://academyocean.com/ua/blog/post/adaptaciya-personalu-etapi-metodi-ta-cifrovi-rishennya>]. Аналіз рекрутингу як умови розвитку організації пропонує компетентнісний підхід з моделлю компетенцій та інтерв'ю [91]. Дослідження управління адаптацією враховує COVID-19, пропонуючи індивідуальні онлайн-програми [40]. HR-технології (ATS, чат-боти, e-learning) скорочують час підбору на 30–50 % і покращують адаптацію через персоналізовані плани [26].

Доцільно виділити типові проблеми українських організацій, як-от недостатнє фінансування адаптації, перевантаження HR-відділів та відсутність психологічної оцінки кандидатів, що призводить до високої плинності. Економічна доцільність оптимізації процесів підбору та адаптації підтверджується ще і тим, що значний вплив якості цих процесів на фінансові результати компаній. Скорочення часу на закриття вакансій, зниження

плинності кадрів та прискорення виходу нових працівників на цільові показники ефективності безпосередньо відображаються на прибутковості бізнесу. Інвестування в розвиток HR-функції та впровадження передових практик стає стратегічним пріоритетом для організацій, орієнтованих на довгостроковий успіх.

Оптимізація вимагає інтеграції цифрових інструментів у обидва процеси. Цифровізація HR-процесів відкриває можливості через автоматизовані системи, ІІІ та big data. Багато організацій не використовують потенціал через брак ресурсів чи опір змінам. Інтеграція цифрових інструментів прискорює відбір, підвищує якість і досвід кандидатів. Скорочення часу на закриття вакансій, зниження плинності та прискорення виходу нових працівників на цільові показники ефективності безпосередньо відображаються на прибутковості бізнесу. Інвестування в HR-функцію стає стратегічним пріоритетом.

Оптимізація підбору та адаптації – єдина система, де реалістичний відбір формує основу для успішного онбордингу. В Україні цифризація, структуровані програми та компетентнісний підхід дозволяють подолати дефіцит і плинність. Компанії, що інтегрують ІІІ, наставництво та моніторинг, формують лояльні команди та забезпечують стає зростання в турбулентних умовах.

Висновки до розділу 1

У роботі розкрито концептуальні підходи до підбору персоналу, які є основою для формування ефективної системи управління людськими ресурсами. Проаналізовано сучасні підходи, які дозволяють враховувати не лише професійні навички, але й особистісні якості та відповідність корпоративній культурі. Застосування цифрових технологій трансформує традиційні методи рекрутингу, підвищуючи точність оцінки кандидатів і

скорочуючи часові витрати. Впровадження цих підходів сприяє формуванню конкурентоспроможного кадрового складу, який здатний адаптуватися до швидкозмінних умов ринку праці.

Досліджено методи та підбору, які дозволяють комплексно оцінювати кандидатів, враховуючи їх професійні, соціальні та психологічні характеристики. Критерії підбору, які включають освіту, досвід, soft skills і культурну відповідність, стають більш гнучкими завдяки цифровим інструментам, що дозволяють персоналізувати процес відбору.

Розкрито сутність оптимізації процесів підбору та адаптації персоналу в умовах сучасних викликів. Інтеграція цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні завдання, скорочувати часові та фінансові витрати, а також підвищувати якість відбору та інтеграції працівників. Зазначено, що адаптація, як комплексний процес, що включає професійну, соціально-психологічну та організаційну складові, відіграє важливу роль у зніженні плинності кадрів і підвищенні їхньої лояльності. Впровадження індивідуальних програм адаптації, менторства та регулярного зворотного зв'язку сприяє швидшій інтеграції нових працівників і формуванню міцної корпоративної культури. Загалом, оптимізація цих процесів не лише підвищує операційну ефективність, але й створює умови для сталого розвитку організації, дозволяючи їй гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Характеристика проєктних команд

У сучасному світі управління проєктами є важливим інструментом для досягнення організаційних цілей, а проєктні команди є ядром цього процесу. Вони являють собою унікальні об'єднання фахівців, які працюють разом заради реалізації конкретного завдання у визначені терміни. На відміну від традиційних функціональних підрозділів, проєктні команди створюються для вирішення конкретних завдань у визначені терміни, що висуває специфічні вимоги до процесів підбору та адаптації їх учасників. За даними Project Management Institute, організації, які ефективно формують проєктні команди, демонструють на 28% вищу ймовірність успішного завершення проєктів у встановлені терміни та бюджет [109].

Зростання віртуальних і гібридних проєктних команд, обумовлене глобалізацією та цифровою трансформацією, підкреслює важливість переосмислення традиційних HR-практик. Дослідження показують, що 87% віртуальних команд відчувають труднощі з комунікацією та довірою, що безпосередньо впливає на ефективність проєктів [100].

Для глибокого розуміння специфіки підбору персоналу в проєктні команди необхідно визначити їх сутність і основні характеристики.

За визначенням, проєктна команда – це тимчасова група спеціалістів, об'єднаних для досягнення конкретної мети проєкту, з акцентом на синергію зусиль, взаємодію та колективну відповідальність [89]. На відміну від традиційних робочих груп, які фокусуються на рутинних операціях, проєктні команди характеризуються:

- тимчасовістю існування – команда розформовується після завершення проєкту;
- орієнтацією на результат, а не на процес – фокус на кінцевому продукті/результаті;
- міждисциплінарністю – об'єднання фахівців різних функціональних областей;
- високим рівнем автономії – самостійність у прийнятті оперативних рішень;
- колективною відповідальністю – всі члени команди несуть відповідальність за загальний результат [55].

Ці особливості безпосередньо впливають на процеси підбору персоналу. Якщо для постійних підрозділів ключовими є технічні компетенції та відповідність корпоративній культурі, то для проєктних команд важливими стають: адаптивність і швидкість входження в роботу (новий член команди повинен почати вносити вклад у проєкт протягом 1-2 тижнів, а не 3-6 місяців, як у традиційних підрозділах), навички міжфункціональної співпраці (здатність працювати з фахівцями різних спеціалізацій), стресостійкість і робота в умовах невизначеності (проєкти часто передбачають зміни вимог і пріоритетів), здатність до самоорганізації (мінімальний контроль з боку керівництва).

Команди з високим рівнем адаптивності членів на 34% ефективніші в умовах змін і невизначеності [99].

Характеристики проєктних команд безпосередньо визначають специфіку процесів підбору та адаптації персоналу. Характеристики проявляються через низку ознак, узагальнених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 демонструє зв'язок між характеристиками проєктних команд і HR-процесами, де кожна характеристика висуває специфічні вимоги до підбору (що шукати в кандидатах) і адаптації (як швидко інтегрувати їх у проєкт).

Таблиця 2.1

Основні ознаки проєктних команд

Ознака	Характеристика	Вимоги до підбору персоналу
Тимчасовість	Команда існує лише на період проєкту, розформовується після його завершення.	Готовність до короткострокових контрактів; досвід роботи в проєктах; низька потреба в стабільності
Орієнтація на мету	Передбачає чітко визначені, вимірювані цілі з колективною відповідальністю, що підвищує мотивацію	Результат-орієнтованість; досвід досягнення цілей в обмежені терміни; вміння працювати під тиском дедлайнів
Міждисциплінарність	Об'єднання фахівців з різних галузей для комплексного вирішення завдань.	Глибока експертиза та широкий кругозір; досвід крос-функціональної роботи; комунікативні навички
Гнучкість та адаптивність	Використання agile-методів для швидкої реакції на зміни, включаючи віртуальну взаємодію.	Досвід роботи з Agile/Scrum/Kanban; толерантність до змін; проактивність
Автономія та самоорганізація	Високий рівень незалежності в прийнятті рішень.	Досвід самостійної роботи; відповідальність; ініціативність; навички прийняття рішень
Обмежені ресурси	Команда функціонує в умовах чітко визначених фінансових, матеріальних та часових обмежень, що вимагає оптимального розподілу ресурсів	Вміння працювати в умовах обмежень; досвід оптимізації процесів; економічна грамотність
Комунікація	Ефективна комунікація, що максимізує результат. Інтенсивна комунікація всередині команди і з зовнішніми сторонами (стейкхолдерами, замовниками, іншими командами)	Високі комунікативні навички; досвід презентацій; емоційний інтелект

Функціональна ієрархія	Наявність керівництва проектом залежно від обраної методології, часто з елементами матричної структури	Розуміння ролі в команді; готовність до подвійного підпорядкування
Відповідальність та підзвітність	Члени команди несуть персональну та колективну відповідальність за результати роботи та досягнення цілей проекту; колективна відповідальність підсилює згуртованість	Командний гравець; досвід колективної роботи; готовність допомагати колегам
Лідерство	Розподіл ролей (менеджер, лідер, виконавці) з фокусом на мотивацію та конфліктне управління	Лідерські якості (для керівних ролей); здатність мотивувати інших; навички вирішення конфліктів; емоційний інтелект; для виконавців - готовність слідувати за лідером
Адаптивність	Здатність команди оперативно реагувати на зміни вимог проекту, ринкових умов та інші зовнішні фактори, а також усередину – зміни складу команди та режиму роботи	Гнучкість мислення; позитивне ставлення до змін; стійкість до невизначеності; швидка переключуваність між задачами

Джерело: складено автором на основі [84; 22; 107]

Успіх таких команд залежить від чіткої координації, відкритої комунікації та ефективного розподілу ролей.

Варто також зазначити, що ознаки варіюються залежно від класифікації команд.

Класифікація проектних команд здійснюється за низкою критеріїв:

– сферою застосування – розрізняють ІТ-команди (розробка програмного забезпечення), публічні (соціальні проекти) та бізнес-команди (комерційні цілі);

- структурою – виділяють функціональні (одна сфера), крос-функціональні (різні компетенції) та віртуальні (онлайн-взаємодія) команди;
- методологією – розрізняють класичні (PMBOK), гнучкі (Agile, Scrum) та гібридні (Scrumban) команди;
- масштабом – виділяють малі (до 10 осіб), середні (10–20) та великі (понад 20), де малі є гнучкішими, а великі – формалізованими
- типом лідерства – авторитарні (жорсткий контроль) та демократичні (креативність);
- тривалістю – короткострокові (до 6 місяців) і довгострокові (понад 6 місяців);
- метою – інноваційні (нові продукти) та операційні (оптимізація процесів) [55; 70; 95].

У публічному секторі проєктні команди є мультидисциплінарними, об'єднуючи спеціалістів із юриспруденції, економіки чи соціології [78]. Застосування гібридних методологій підкреслює адаптацію до сучасних вимог.

Незалежно від типу команди, її успіх значною мірою залежить від того, як вона проходить через різні етапи розвитку. Розвиток проєктної команди проходить кілька з етапів (рис. 2.1).

Ефективність команд ґрунтується на принципах самоорганізації, де синергія сприяє оптимальному розподілу ролей і ресурсів. Такий підхід дозволяє командам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Самоорганізація сприяє підвищенню гнучкості, оскільки учасники команди самостійно визначають оптимальні способи виконання завдань. Важливим аспектом є також комунікація, яка забезпечує синхронізацію зусиль і дозволяє уникати дублювання функцій. Використання їх сприяє розвитку довіри та співпраці між членами команди, що є ключовим для досягнення спільних цілей [21].

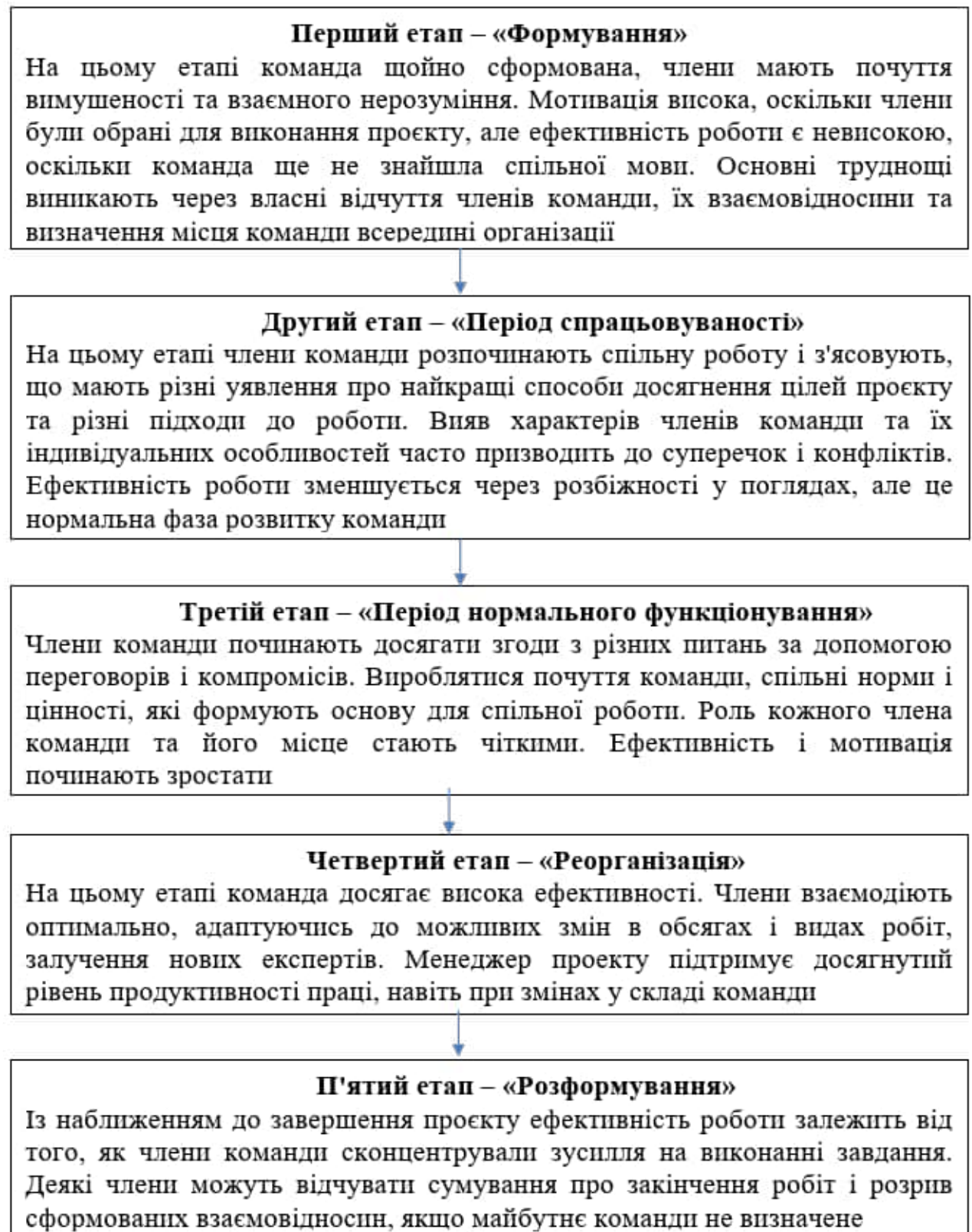


Рис. 2.1. Етапи розвитку проєктної команди

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Проектні команди є основним інструментом сучасного менеджменту, що забезпечує організаціям гнучкість, інноваційність і здатність швидко реагувати

на ринкові зміни. Їхні унікальні характеристики – тимчасовість, міждисциплінарність, висока автономія – висувають специфічні вимоги до процесів підбору та адаптації персоналу, докорінно відмінні від традиційних HR-практик.

Успіх проєкту на найбільшою мірою залежить від якості підбору та швидкості адаптації членів команди. Організації з розвиненими компетенціями формування проєктних команд демонструють на набагато вищі показники успішності проєктів.

У сучасних умовах існування українські проєктні команди стикаються з унікальними викликами, які безпосередньо впливають на процеси управління персоналом, а саме:

1. Дефіцит кваліфікованих фахівців і висока конкуренція за таланти.
2. Висока плинність кадрів і міграція фахівців.
3. Віддалена робота і розподілені команди як нова норма.
4. Психологічне навантаження і травматизація внаслідок війни.
5. Нестабільність електропостачання та інфраструктурні виклики.
6. Недостатня розвиненість проєктної культури в низці секторів.

Це вимагає від HR-фахівців і проєктних менеджерів гнучкості, креативності та готовності адаптувати глобальні практики до локального контексту.

2.2. Специфіка підбору персоналу для проєктних команд

Проєктні команди мають унікальні характеристики, зокрема тимчасовість, міждисциплінарність, високу автономію, що висуває специфічні вимоги до процесів підбору персоналу. Якщо для постійних підрозділів можна витратити 3-6 місяців на адаптацію нового співробітника, то в проєктних командах новий член повинен почати приносити результат протягом 1-2

тижнів. Це кардинально змінює підходи до рекрутингу: потрібно оцінювати не лише «що кандидат вміє зараз», але й «наскільки швидко він зможе інтегруватися в проєкт». Важливим є формування різноманітного складу команди, де фахівці з різних галузей доповнюють один одного, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення завдань.

Проектна команда визначається як сукупність працівників, які здійснюють функції управління проектом і персоналом, відображаючи організаційну структуру управління проектом з чітким розподілом функцій, обов'язків та відповідальності [31]. Спільною метою такої команди є завершення проєкту в строк, у рамках бюджету та з очікуваною якістю [5].

Специфіка підбору персоналу для таких команд полягає в необхідності врахування не лише професійних компетенцій (освіта, досвід роботи, медичні характеристики і особисті якості), але й соціально-психологічних аспектів, таких як згуртованість, мотивація та адаптивність до змін, оскільки команда функціонує як соціальний організм з обмеженим терміном існування [60].

На відміну від постійних колективів, проєктні команди формуються з метою реалізації конкретної стратегічної цілі. Успіх командної діяльності значною мірою залежить від ефективного позиціонування як усієї команди, так і кожного її учасника, адже саме воно забезпечує раціональне поєднання кадрових ресурсів із вимогами поставлених завдань та сприяє їх точному й своєчасному виконанню. Позиціонування слід розуміти як систему розподілу відповідальності між членами команди, яка змінюється відповідно до робочої ситуації. Узгоджене бачення визначає стратегічний аспект командної роботи, а ефективне позиціонування – її тактичний вимір [53].

Основні принципи підбору персоналу для проєктних команд ґрунтуються на етапах їх формування: діагностичному (визначення вимог до учасників), тренінговому (розвиток навичок) та супровідному (корекція взаємодій) [45].

До принципів підбору персоналу для проєктних команд належать такі, як:

- принцип швидкої інтеграції – пріоритет кандидатам з досвідом проєктної роботи, які не потребують тривалого онбордингу;

- принцип Т-подібних компетенцій – глибока експертиза в одній області та широкий кругозір для міждисциплінарної співпраці;
- принцип адаптивності – здатність працювати в умовах змін вимог, пріоритетів, складу команди
- принцип психологічної сумісності – особлива увага до soft skills, емоційного інтелекту, стилю комунікації
- принцип часової відповідності – готовність кандидата працювати весь термін проєкту (від 3 місяців до 2-3 років) [71; 51; 52; 18].

Успішна реалізація цих принципів значною мірою залежить від обраних методів формування проєктних команд. Сучасна практика проєктного менеджменту пропонує різноманітні підходи до комплектування команд, кожен з яких має свої особливості та сферу застосування. Вибір конкретного методу визначається специфікою проєкту, його масштабом, терміновістю виконання та наявними ресурсами організації. Важливо враховувати, що ефективність методу формування команди безпосередньо впливає на якість взаємодії між учасниками та швидкість досягнення проєктних цілей. Керівник проєкту повинен ретельно проаналізувати переваги та обмеження кожного методу, щоб забезпечити оптимальне поєднання компетенцій, досвіду та особистісних якостей членів команди. Правильно обрана методологія формування команди створює міцний фундамент для подальшої продуктивної співпраці та успішного завершення проєкту

Методи формування проєктних команд структуровано в таблиці 2.2, де виділено чотири основні підходи, адаптовані для проєктного менеджменту.

Таблиця 2.2

Методи формування проєктних команд

Назва методу	Сутність методу	Застосування в проєктах
Цілеорієнтований	Фокус на кінцевих цілях проєкту під час прийняття рішень	Забезпечує спрямованість на результат, зменшує конфлікти
Міжособистісний	Розвиток соціально-комунікативної компетентності членів	Підвищує згуртованість у розподілених командах
Функціонально-рольовий	Розподіл ролей через переговори та дискусії	Оптимізує взаємодію в умовах обмежених ресурсів
Проблемно-орієнтований	Врахування потенціалу виконавців для вирішення проблем	Адаптивний для інноваційних проєктів, як стартапи

Джерело: складено автором на основі [60; 85].

Цілеорієнтований метод передбачає добір учасників на основі відповідності їхніх компетенцій стратегічним цілям проєкту. Його основна перевага полягає в тому, що він забезпечує єдність бачення кінцевого результату, узгодженість дій і мінімізує ризик внутрішніх конфліктів. Такий підхід особливо ефективний у проєктах із чітко визначеними завданнями й показниками успіху, наприклад при розробці нового продукту чи впровадженні інформаційної системи. Водночас він потребує ретельного попереднього планування та чіткого формулювання цілей, що ускладнює його застосування в умовах невизначеності або швидких змін.

Міжособистісний метод базується на розвитку комунікативних і соціально-психологічних навичок членів команди. Він спрямований на зміцнення взаємодовіри, формування позитивного емоційного клімату та покращення комунікації, що є особливо важливим для віртуальних і

міжнародних команд. Його перевага полягає у здатності підвищувати згуртованість і лояльність працівників, однак реалізація цього методу потребує часу, фінансових ресурсів і не завжди дає швидкий, вимірюваний результат.

Функціонально-рольовий метод передбачає розподіл обов'язків відповідно до моделей командних ролей. Його застосування забезпечує ефективне використання ресурсів, чіткість відповідальності та структурованість командної взаємодії. Такий підхід оптимальний для великих проєктів, де важливе балансування різних типів професійних і особистісних характеристик учасників. Проте цей метод менш ефективний у невеликих командах, де працівники часто виконують кілька функцій одночасно, а також може знижувати гнучкість у динамічних умовах.

Проблемно-орієнтований метод зосереджується на здатності кандидатів розв'язувати конкретні завдання або нетипові проблеми. Він є ефективним у стартапах, інноваційних або кризових проєктах, де важлива швидка реакція, креативність і самостійність учасників. Такий підхід сприяє формуванню високого рівня пристосування команди, однак водночас може призвести до нестачі структурованості, перевантаження комунікацій і складнощів у координації дій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що вибір методу формування проєктної команди має залежати від характеру завдань, етапу життєвого циклу проєкту, рівня невизначеності та культурних особливостей організації. Найвищу ефективність забезпечує поєднання підходів, наприклад, цілеорієнтований добір із урахуванням міжособистісної сумісності та проблемно-орієнтованих навичок. Така комбінована модель дозволяє створювати команди, здатні не лише досягати запланованих результатів, а й гнучко реагувати на зміни середовища, підтримуючи високу продуктивність і мотивацію учасників.

Описані методи дозволяють враховувати специфіку підбору, зокрема для стартапів, де команда формується з ентузіастів з обмеженим фінансуванням, акцентуючи на нематеріальній мотивації та гнучких умовах праці.

Практичне застосування розглянутих методів формування проєктних команд дає змогу організаціям створювати ефективні робочі колективи, здатні швидко адаптуватися до змінних умов і досягати поставлених цілей.

Однак для глибшого розуміння специфіки проєктної роботи необхідно чітко усвідомлювати фундаментальні відмінності між традиційними робочими групами та проєктними командами. Ці два формати колективної діяльності часто плутають, хоча вони мають принципово різну природу, структуру та механізми функціонування. Проєктна команда відрізняється не лише тимчасовим характером існування, але й особливою динамікою взаємодії, рівнем автономії та відповідальності учасників. Розуміння цих відмінностей є важливим для керівників проєктів, оскільки воно визначає підходи до управління, мотивації та координації роботи. Неправильне сприйняття проєктної команди як звичайної робочої групи може призвести до серйозних управлінських помилок і зниження ефективності проєкту. Крім того, члени команди, які усвідомлюють свою унікальну роль у проєктній діяльності, демонструють вищий рівень залученості та відповідальності за результат.

Звідси, звертаємо увагу на різницю між звичайною групою та проєктною командою, яка викладена у таблиці 2.3, де підкреслюється перехід від простої суми індивідуальних зусиль до синергії.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика групи та проєктної команди

Категорія	Звичайна група	Проєктна команда	Наслідки для підбору персоналу
Мета	Загальна, але не завжди чітка	Конкретна стратегічна мета проєкту	Оцінюється відповідність посадовій інструкції; довгі процеси підбору
Взаємодія	Індивідуальна продуктивність	Синергетичний ефект, згуртованість	Фокус на технічних навичках; soft skills вторинні
Період існування	Постійний	Обмежений терміном проєкту	Пошук кандидатів, орієнтованих на стабільність і кар'єрне

			зростання
Підбір персоналу	За функціональними ролями	З урахуванням психологічної сумісності та ризику	Стандартизовані процеси; шаблонні вакансії
Лідерство	Призначений керівник з формальним повноваженням	Розподілене лідерство, роль фасилітатора	Шукають виконавців, які «слухають начальство»
Відповідальність	Індивідуальна за свою ділянку роботи	Колективна за кінцевий результат проєкту	Оцінка індивідуальних досягнень у резюме
Структура	Ієрархічна, стабільна	Гнучка, адаптивна до потреб проєкту	Підбір на посаду за чіткими обов'язками
Комунікація	Формалізована, через встановлені канали	Інтенсивна, безпосередня, багатоканальна	Не обов'язково оцінювати комунікативні навички
Мотивація	Стабільна заробітна плата, посадове зростання	Орієнтація на результат проєкту, нематеріальне стимулювання	Пропозиція стандартного пакету компенсацій
Оцінка ефективності	За виконанням функціональних обов'язків	За досягненням проєктних цілей та KPI	Оцінка на співбесіді
Конфлікти	Мінімізуються через чітку ієрархію	Конструктивні, стимулюють інновації	Оцінка виходу із ситуації

Джерело: складено автором на основі [33;27; 82].

Розуміння основних відмінностей між звичайною групою та проєктною командою є базовою основою для ефективного управління проєктами. Описані відмінності безпосередньо впливають на підходи до формування команди, методи комунікації та способи досягнення результатів. Особливо важливим є усвідомлення того, що проєктна команда потребує не лише професійних компетенцій учасників, але й їхньої здатності працювати в умовах невизначеності, обмежених термінів та високої відповідальності. Саме тому підбір персоналу для проєктних команд має бути систематизованим процесом,

який враховує всі специфічні вимоги проєктної діяльності. Цей процес не може бути хаотичним чи інтуїтивним. Він потребує чіткої структури, послідовності етапів та зрозумілих критеріїв відбору. Ефективна методологія підбору персоналу дозволяє мінімізувати ризики формування неефективної команди та забезпечує оптимальне поєднання навичок, досвіду та особистісних якостей учасників.

Для кращого розуміння цього складного процесу доцільно розглянути його у вигляді структурованої послідовності взаємопов'язаних етапів. Процес підбору персоналу для проєктних команд можна візуалізувати (рис. 2.2). Рисунок відображає послідовність етапів: від визначення ідеї проєкту до аналізу результатів і можливого розпуску команди.



Рис. 2.2. Процес підбору персоналу для проєктних команд

Джерело складено автором на основі [12; 72; 87].

Оцінка кандидатів є невід'ємним елементом цього процесу, оскільки саме на цьому етапі визначається відповідність фахівців вимогам проєкту та командній динаміці. Від обраних методів оцінювання залежить якість прийнятих рішень щодо найму, рівень ефективності майбутньої команди та швидкість її адаптації. Тому доцільно детальніше розглянути основні методи оцінки кандидатів, що застосовуються під час формування проєктних команд.

Оцінка кандидатів для проєктних команд є багаторівневою, ролеспецифічною та орієнтованою на реальну проєктну динаміку, де стандартне інтерв'ю недостатнє.

Актуальним для України наразі є Screening Interview (15–20 хв, HR) – швидка перевірка базових критеріїв: досвід проєктів, доступність, зарплатні очікування, готовність до full-time, стабільний інтернет [111].

Оцінка hard skills кандидата теж є важливою, адже саме ці вміння визначають здатність працівника якісно виконувати поставлені завдання. Брак необхідних знань може знизити продуктивність і загальну ефективність роботи, що, у свою чергу, спричинить невдоволення з боку клієнтів або керівництва. Для забезпечення сталого розвитку компанії слід уважно оцінювати технічні компетенції кандидатів ще на етапі відбору [96].

Раніше головним критерієм відбору працівників вважалися технічні знання та професійний досвід, однак нині компанії дедалі більше цінують здатність кандидата ефективно комунікувати, співпрацювати в команді та креативно розв'язувати робочі завдання. Тому саме оцінювання soft skills стає одним із основних етапів підбору персоналу. Ці навички визначають, наскільки працівник зможе гармонійно інтегруватися в команду, підтримувати позитивний мікроклімат і швидко адаптуватися до змін. Розвинені міжособистісні компетенції сприяють підвищенню продуктивності та якості командної взаємодії. Саме тому і роботодавцям слід приділяти не менше уваги розвитку та перевірці м'яких навичок, ніж технічним компетенціям кандидатів [97].

Специфіка підбору персоналу для проєктних команд полягає у комплексному врахуванні як професійних компетенцій кандидатів, так і їхніх особистісних якостей, здатності до адаптації та психологічної сумісності з іншими членами команди. Ефективний процес підбору персоналу повинен бути структурованим і послідовним, охоплюючи етапи від визначення вимог до компетенцій до оцінки психологічної сумісності та адаптації команди. Правильно сформована проєктна команда стає стратегічним партнером вищого керівництва, здатним забезпечити не лише успішну реалізацію поточних завдань, але й впровадження інноваційних рішень у довгостроковій перспективі. Саме тому, якість підбору персоналу безпосередньо визначає конкурентоспроможність організації та її здатність ефективно реалізовувати стратегічні проєкти в умовах динамічного бізнес-середовища.

2.3. Адаптація персоналу в проєктному середовищі

У сучасному динамічному бізнес-середовищі багато організацій працюють через проєкти або використовують проєктну структуру для реалізації інновацій, змін чи спеціальних завдань. У таких умовах адаптація нового персоналу набуває особливого значення, адже помилки на старті або повільне входження у проєкт можуть призводити до затримок, зростання витрат та погіршення якості результату.

Високоєфективну адаптацію персоналу демонструють організації, які сприймають її як продовження процесу підбору кадрів або як стартовий етап навчання та розвитку. Для новачків аналіз майбутніх завдань і необхідних компетенцій дозволяє HR-службам уже на етапі відбору й адаптації виявити основні сильні сторони кандидата через тестові завдання, а відтак сформувати оптимальну програму адаптації та подальшого розвитку [84].

Протягом тривалого часу кадрові служби не приділяли належної уваги профорієнтації та адаптації. Багато організацій, державних установ і компаній досі не мають навіть базових адаптаційних програм.

В українських організаціях існують лише частково формалізовані програми адаптації. Це унеможливлює повноцінне використання потенціалу новачків та провокує плинність кадрів. Близько третини нових працівників звільняються у перші три місяці [49].

Французький науковець Ж. Кортін першим запровадив поняття «успішна адаптація». Учений вважав, що рівень успішності адаптації визначається не стільки характеристиками чи об'єктивними умовами ситуації, скільки наявністю індивідуальних ресурсів, особливостями особистості та ефективністю стратегій їх використання. Здатність до адаптації є водночас природним інстинктом самозбереження та результатом набутого досвіду і сформованих навичок [102].

Людина не лише пристосовується до навколишнього середовища, а й активно впливає на нього, змінюючи його під власні потреби. Між людиною та середовищем існують динамічні, взаємопов'язані відносини, які можуть проявлятися в різних формах:

- зміна людини за незмінних умов середовища (відрив від реальних обставин життя);
- протилежно спрямовані зміни людини та середовища (загострення суперечностей);
- незмінність особистості в умовах мінливого середовища (прояв консерватизму);
- гармонійні, односпрямовані зміни людини і середовища (синхронізація розвитку);
- відсутність змін як у людини, так і в середовищі (стан стагнації) [24].

Адаптацію слід розглядати через її ототожнення з поняттями «профорієнтація» та «вступ на посаду». Така інтерпретація є виправданою, оскільки спроби різних авторів дати визначення поняттю адаптації часто супроводжуються методологічною невизначеністю, що призводить до спотворення її справжнього змісту.

Слід звернути увагу на процесуальний аспект адаптації, вважаючи, що її початковий етап розпочинається саме з моменту вступу працівника на посаду. Цей момент створює передумови для реалізації професійного потенціалу фахівця. Відтак, «вступ на посаду» розглядається як новий етап залучення працівника до діяльності організації, який виступає важливою складовою системи «раціонального та економічно обґрунтованого розміщення персоналу по підрозділах і посадах відповідно до потреб підприємства, інтересів, досвіду та професійних якостей працівників».

Процес «вступу на посаду» дослідник трактує як комплекс процедур, спрямованих на прискорення опанування нових професійних обов'язків, скорочення періоду адаптації в колективі та налагодження соціальних контактів.

У межах цього підходу Штейн наголошує на доцільності розглядати професійну орієнтацію як необхідний етап, зумовлений потребою інтеграції значної кількості нових працівників у діяльність організації. Відповідно, адаптація виступає наступним після вступу на посаду етапом, який передбачає пристосування працівника до змісту, умов праці та соціального середовища [106]

Процес адаптації охоплює кілька послідовних стадій: ознайомлення з колективом і функціональними обов'язками, засвоєння організаційних норм і моделей поведінки, асиміляцію – повне пристосування до внутрішнього середовища організації, а також ідентифікацію – ототожнення особистих цілей і цінностей працівника з цілями організації [11].

Варто звернути увагу на низку позицій вчених-науковців, які визначають поняття «адаптація», оперуючи власним бачення та позицією (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Підходи щодо розуміння поняття «адаптація»

Автор	Визначення	Значення для проєктної діяльності
Балабанова Л.	двосторонній процес. Людина приступила до роботи у новому колективі і це її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. Також підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника	Підкреслює взаємну відповідальність, що є основою проєктних контрактів
Маркова Н.	взаємовідносини працівника і організації, які ґрунтуються на поступовому пристосуванні співробітників до нових професійних, соціальних і організаційно – економічних умов праці	Підкреслює потребу в адаптації членів команди до специфічної проєктної культури, ролей, методології
Назарова Г.	взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці	Формування злагодженої проєктної команди, де пристосування забезпечує взаємодію.
Никифорова В.	взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, соціального. Детальне ознайомлення з колективом і обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; пристосування	Глибока інтеграція нового члена в команду, прийняття командних цінностей і норм взаємодії.
Конотопцева Ю.	процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації. Пристосування до організаційної культури органу державної влади, колективу, посадових обов'язків, зміну власної поведінки відповідно до формальних та неформальних правил.	Наголошує на культурному аспекті, що критично важливо для розподілених та мультикультурних проєктних команд
Крушельницька О.	процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні	Для проєктів, що реалізуються в динамічних середовищах – адаптація є механізмом

	нових професійних, соціальних та організаційних умов праці	стабілізації команди в умовах змін.
Штейн Е.	ознайомлення з колективом та новими функціональними обов'язками, засвоєння організаційних стереотипів та принципів колективної поведінки	Підхід акцентує на поетапності. Кожен етап має чіткі терміни
Собчик Л.	процес знайомства працівників з діяльністю та організацією і зміну власної поведінки відповідно до вимог середовища.	Необхідність корекції поведінки команди
Лобза А., Козир В.	реакція нового працівника на зміну умов його життєдіяльності, яка протидіє дійсному або можливому зниженню її ефективності, причому цією реакцією можна цілеспрямовано управляти	Можливість планово керувати процесом інтеграції учасників для збереження ефективності.

Джерело: сформовано автором на основі [4; 30; 43; 54; 56; 39; 67; 110;]

Для цілей дослідження виділимо три основні підходи до розуміння адаптації. Позиції авторів Є. Штейна, Л. Балабанової та Ю.К. Конотопцева щодо визначення «адаптації» є тими, які, по-перше, охоплюють процесуальний, мотиваційний та культурний виміри адаптації; по-друге, є практично орієнтованими; по-третє, враховують специфіку тимчасових проєктних структур.

Н.В. Гриценко та В.І. Куделя підкреслюють, що в сучасних умовах адаптація повинна враховувати дистанційні (гібридні) формати роботи, що вимагає нових підходів до управління цим процесом [40]. За низкою досліджень, багато українських ІТ-компаній перейшли на гібридні моделі роботи, тоді як компанії інших секторів роблять це повільніше – що ускладнює застосування традиційних підходів адаптації персоналу [112].

Окремо слід виділити специфічні виклики адаптації в гібридних/онлайн-проєктах:

1. Відсутність фізичного контакту – ускладнює формування довіри та неформальних зв'язків.
2. Часові пояси – в розподілених командах синхронна комунікація обмежена 3-4 годинами на день.

3. Технологічні бар'єри – новачки повинні одночасно адаптуватися до проектних інструментів (Jira, Slack, Miro тощо).

4. Культурні відмінності – в міжнародних проєктах важливо враховувати комунікаційні стилі різних культур [3].

Сучасне розуміння адаптації персоналу виходить за межі традиційних підходів і передбачає урахування нових викликів цифрової доби. Зміна форматів роботи, зокрема поширення дистанційних та гібридних моделей, зумовлює необхідність переосмислення методів залучення та підтримки працівників. Це потребує більш гнучких інструментів управління адаптаційними процесами та розвитку корпоративної культури, здатної підтримувати ефективну комунікацію в нових умовах. Водночас, успішність адаптації визначається не лише організаційними зусиллями, а й низкою зовнішніх і внутрішніх чинників. Саме тому доцільно розділити основні фактори, які впливають на процес адаптації персоналу на дві категорії: об'єктивні та суб'єктивні (рис. 2.3).

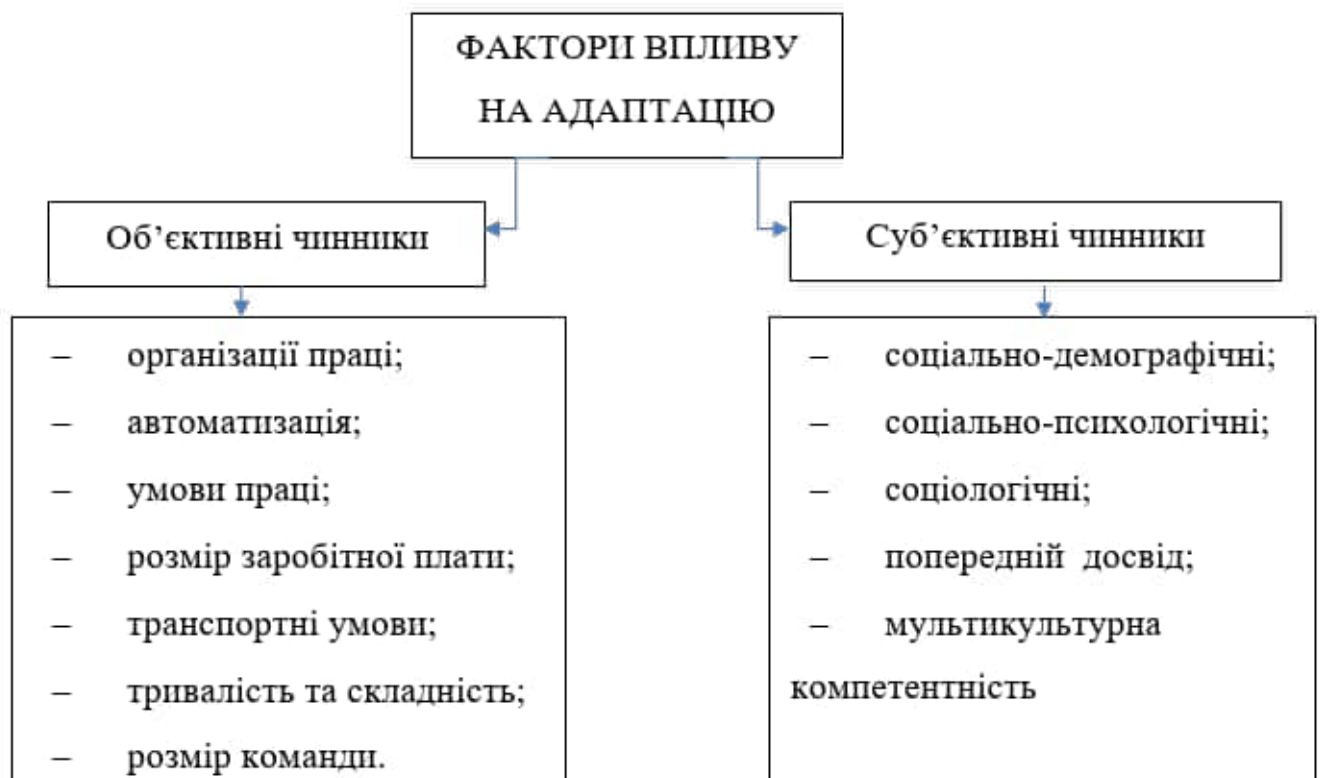


Рис. 2.3. Чинники впливу на трудову адаптацію

Джерело: сформовано автором [4].

Врахування об'єктивних і суб'єктивних чинників дозволяє грамотно організувати послідовність етапів адаптації. Структурований підхід дає змогу системно вводити працівника в нове середовище, поступово розкриваючи його потенціал. У проєктному середовищі час на входження нового спеціаліста обмежений, а ефективність команди безпосередньо залежить від швидкості його інтеграції (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Етапи адаптації в проєктному середовищі

Джерело: побудовано автором на основі [4; 7; 13; 46; 73]

Для кращого розуміння специфіки адаптації в проєктному середовищі доцільно порівняти її з традиційною організаційною адаптацією (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняння адаптації в традиційній організації та проєктній команді

Критерії	Традиційна організація	Проєктна команда
Тривалість адаптації	3-6 місяців	2-6 тижнів (залежно від тривалості проєкту)
Фокус адаптації	Корпоративна культура, функціональні обов'язки, ієрархія	Цілі проєкту, командна динаміка, результат
Навчання	Формалізовані тренінги	Навчання під конкретні задачі
Оцінка успішності	Після випробувального терміну (3 місяці)	Після 2-4 тижнів
Структура	Чітка ієрархія, стабільні процеси	Гнучка, адаптивна, часто змінюється
Комунікація	Вертикальна	Горизонтальна
Мотивація	Довгострокова	Короткострокова
Ризики	Звільнення після випробувального терміну	Затримка проєкту, зниження якості
Інструменти	HR-портал, корпоративні стандарти	Проєктні інструменти

Джерело: складено автором на основі [77]

Адаптація персоналу в проєктному середовищі є основним чинником забезпечення ефективності тимчасових команд і досягнення цілей проєкту. Вона поєднує організаційні, психологічні та комунікаційні аспекти, спрямовані на швидке залучення нового працівника до робочого процесу та формування

його лояльності. На відміну від традиційних організацій, де адаптація має поступовий характер, у проєктних командах вона повинна бути інтенсивною, структурованою та результат-орієнтованою. Успішність цього процесу визначається балансом між об'єктивними умовами середовища та індивідуальними особливостями працівника, а також рівнем зрілості управлінських практик організації. Ефективна адаптація стає не лише інструментом зниження плинності кадрів, а й важливим елементом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності проєктних команд.

Висновки до розділу 2

Дослідження дозволило комплексно проаналізувати основні аспекти формування та функціонування проєктних команд в організаційному середовищі. Було детально розглянуто характеристики проєктних команд, які відрізняються від традиційних організаційних структур своєю тимчасовістю, цільовою спрямованістю та міждисциплінарним характером. Встановлено, що ефективність проєктної команди безпосередньо залежить від правильного розподілу ролей, чіткого визначення відповідальності кожного члена та наявності компетентного лідера.

Особлива увага була приділена специфіці підбору персоналу для проєктних команд, де важливим фактором є не лише професійні компетенції кандидатів, але й їхні особистісні якості, здатність до командної роботи та адаптивність. Дослідження показало, що процес відбору має бути структурованим і включати оцінку як технічних навичок, так і soft skills, необхідних для продуктивної взаємодії в команді. Виявлено, що ефективний підбір персоналу вимагає використання комплексних методів оцінювання.

Значну частину дослідження присвячено адаптації персоналу в проєктному середовищі, яка має свої специфічні особливості порівняно з адаптацією в традиційних організаційних структурах. Встановлено, що швидкість і якість адаптації нових членів команди впливає на терміни реалізації проєкту та досягнення поставлених цілей. Проєктне середовище характеризується динамічністю, невизначеністю та необхідністю швидкого прийняття рішень, що вимагає від нових співробітників високого рівня гнучкості та стресостійкості. Успішна адаптація залежить від наявності структурованої програми, важливим елементом адаптаційного процесу є призначення наставника або ментора, який допомагає новому члену команди швидше інтегруватися в робочі процеси та налагодити комунікацію з колегами. Дослідження підтвердило, що ефективна адаптація скорочує час виходу співробітника на повну продуктивність та знижує ризик його передчасного відходу з проєкту.

РОЗДІЛ 3.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ЧЛЕНІВ ПРОЄКТНИХ КОМАНД

3.1. Розробка моделі оптимізації процесів підбору та адаптації членів проектних команд

Розглянемо питання розробки моделі оптимізації процесів підбору та адаптації членів проектних команд на прикладі консалтингової діяльності. Консалтингова діяльність - це професійна інтелектуальна послуга, спрямована на надання експертних рекомендацій, аналітичної підтримки та практичної допомоги організаціям у вирішенні складних управлінських, стратегічних, операційних, фінансових, юридичних або технологічних завдань [6]. На відміну від виробничих чи торговельних галузей, де результатом є матеріальний продукт, у консалтингу кінцевим продуктом є зміни в системі управління, процесах чи структурі клієнта, що забезпечують вимірювану цінність: зростання ефективності, скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності або відповідність нормативним вимогам.

Основною особливістю консалтингу є проектний підхід до роботи. Кожне завдання виконується у форматі тимчасового проекту з чітко визначеними цілями, термінами, бюджетом і технічним завданням. Проекти мають циклічність: від тендеру та укладання договору - до діагностики, розробки рішень, впровадження, оцінки результатів і закриття. Тривалість проектів варіюється від кількох тижнів (наприклад, аудит) до кількох років (цифрова трансформація чи реорганізація) [35]

Консалтинг є клієнтоорієнтованою діяльністю. Кожне завдання унікальне, залежить від специфіки галузі, розміру компанії-клієнта, рівня зрілості її процесів і поточних викликів. Зазначене вимагає гнучкості,

індивідуального підходу та глибокого розуміння контексту. Клієнтами можуть бути корпорації, державні установи, стартапи, некомерційні організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові ознаки консалтингової діяльності

Ознака	Характеристика
Проектний характер	Робота ведеться у форматі тимчасових проєктів із чіткими початком, кінцем, бюджетом і цілями (технічне завдання).
Клієнтоорієнтованість	Кожне завдання унікальне, команда формується під конкретного клієнта, галузь і проблему.
Висока інтелектуальна складова	70–85 % собівартості - заробітна плата консультантів (людський капітал).
Обмеженість часу	Дедлайни жорсткі. Затримки обумовлюють штрафи, втрату довіри, провал проєкту.
Конфіденційність	Робота з чутливими даними (фінанси, стратегії, М&А) обумовлює обов'язкові угоди про нерозголошення.
Командна природа	Результат залежить не від одного експерта, а від синергії команди (PM, аналітики, спеціалісти, партнери).

Джерело: розроблено автором [90; 94]

Людський капітал є ключовим ресурсом і основною статтею витрат - від 70 до 85 % собівартості послуги становить оплата праці консультантів. Тому успіх проєкту залежить не лише від методологій та інструментів, а насамперед від компетенцій, досвіду та злагодженої взаємодії членів команди. Консультанти працюють у складі проєктних груп (від 3 до 15 осіб), до яких

входять проєктний менеджер, старші та молодші аналітики, галузеві експерти, технічні спеціалісти тощо.

Діяльність консалтингових фірм характеризується високим рівнем відповідальності та ризиків. Робота часто пов'язана з доступом до конфіденційної інформації (фінансові звіти, стратегічні плани, дані про злиття та поглинання), що вимагає суворого дотримання угод про нерозголошення, етичних стандартів і процедур безпеки. Порушення може призвести до юридичних, репутаційних і фінансових втрат [88].

Час є критичним фактором. Дедлайни жорсткі, а затримки на етапі старту (мобілізація команди, адаптація) безпосередньо впливають на якість, вартість і результат проєкту. Консалтингові фірми конкурують не лише за якість рішень, а й за швидкість реакції, точність підбору команди та ефективність перших тижнів роботи.

Консалтинг охоплює широкий спектр напрямів, зокрема стратегічний, управлінський, фінансовий, податковий, юридичний, кадровий, IT-консалтинг, консалтинг із цифрової трансформації, операційної ефективності, маркетингу, сталого розвитку тощо. Провідні гравці ринку (McKinsey, BCG, Bain, Deloitte, PwC, KPMG, EY, Accenture) формують стандарти методологій, а локальні фірми спеціалізуються на нішових галузях або регіонах.

Типовий консалтинговий проєкт проходить послідовність етапів: тендер, підписання договору, мобілізація команди, діагностика, розробка рішень, впровадження, звітність і закриття. Найвужчими місцями є мобілізація команди (від 3 до 14 днів) і перші два тижні роботи, коли за слабкої адаптації продуктивність становить менше 50 %.

Джерелами формування кадрів є внутрішній пул і зовнішні фрілансери. Критеріями підбору можуть бути технічні навички, галузевий досвід, клієнтська історія, доступність, рівень безпеки тощо. Оптимальні терміни мобілізації - до 5 днів. Основними ризиками є невідповідність спеціаліста, конфлікти, переробки, відмова клієнта тощо.

Підбір і адаптація є «вузьким місцем» через низку проблем. Повільний підбір призводить до пропущених дедлайнів і старту проєкту в неповному складі. Невідповідність спеціаліста знижує якість аналітики та викликає конфлікти з клієнтом. Довга адаптація втрачає до 40 % робочого часу в перші тижні. Порушення конфіденційності створює юридичні ризики та руйнує репутацію. Висока плинність збільшує витрати на заміну. Дослідження показують, що значна частина невдалих проєктів пов'язана саме з командою.

У консалтингу команда - це і є продукт. Клієнт платить не за години, а за швидкий, точний, конфіденційний результат. Будь-яка затримка чи помилка на етапі формування команди знижує якість послуги, підвищує ризики, зменшує маржу та руйнує репутацію. Тому оптимізація процесів підбору та адаптації членів проєктних команд - не просто функція кадрової служби, а ключовий операційний і конкурентний важіль консалтингової фірми. Характеристика обумовлює необхідність розробки системної моделі, що перетворює хаотичний процес мобілізації на прогнозовану, швидку та клієнт-орієнтовану систему.

Мета моделі полягає в радикальній трансформації процесу мобілізації проєктної команди. Замість нерегульованого, ручного, суб'єктивного підходу, який залежить від інтуїції, особистих контактів і випадкових рішень окремих менеджерів, пропонується цілісна автоматизована система, керована чіткими стандартами, алгоритмами та даними в реальному часі. Така система усуває хаос, мінімізує людські помилки та гарантує стабільний, повторюваний результат незалежно від того, хто саме керує проєктом.

Система забезпечує три ключові характеристики:

1. Прогнозованість - результат підбору та адаптації відомий заздалегідь. Кожен крок моделі базується на об'єктивних критеріях і математичних оцінках. Проєктний менеджер отримує не «можливих кандидатів», а рейтинговий список з точними балами відповідності, прогнозом ризиків (ймовірність конфлікту, плинності) та обґрунтуванням вибору. Зазначене дозволяє планувати старт проєкту з упевненістю, що команда буде сформована вчасно та ефективно.

2. Швидкість - повна мобілізація команди відбувається швидше. Автоматизація пошуку, оцінки та документообігу скорочує час на рутинні операції з годин до хвилин. Наприклад, замість 15–20 годин ручного аналізу резюме та співбесід - 30-хвилинний AI-пошук з готовим shortlist. Адаптація стартує миттєво після підписання угоди про нерозголошення, без затримок на підготовку матеріалів.

3. Клієнт-орієнтованість - команда на 100 % відповідає технічному завданню, корпоративній культурі клієнта, рівню ризиків і специфіці проєкту. Модель враховує не лише технічні навички, а й попередній досвід роботи з подібними клієнтами, стиль комунікації, рівень довіри, культурні особливості (наприклад, ієрархічна структура та гнучкий стартап), а також вимоги безпеки. Кожен член команди проходить перевірку на відповідність чотирьом рівням: завдання, фірма, команда, клієнт.

Модель будується на п'яти взаємопов'язаних принципах, які утворюють міцний фундамент для її стабільної роботи:

1. Стандартизація - уніфікація всіх процесів і даних. Кожен проєкт описується за єдиним шаблоном - Проєктним профілем (Project DNA), що включає галузь, тип завдання, критичні компетенції, терміни, рівень конфіденційності. Ролі в команді фіксуються в матриці компетенцій (наприклад, «Старший консультант M&A: IFRS 16 - експерт, досвід у банківському секторі - 3+ проєкти»). Таке усуває суб'єктивізм і гарантує однакову якість незалежно від менеджера.

2. Сегментація - структуризація бази фахівців за чіткими критеріями: рівень кваліфікації (junior / middle / senior / partner), спеціалізація (фінанси, IT, юриспруденція), клієнтська історія (працював з банками, фармою, держсектором), географія, доступність, рівень доступу до конфіденційної інформації. Сегментація дозволяє миттєво фільтрувати тисячі профілів і знаходити потрібних спеціалістів за секунди.

3. Синхронізація - повна інтеграція всіх інформаційних систем фірми: CRM (для даних про клієнтів і проєкти), календарі (для перевірки доступності),

системи безпеки (для автоматичного надання доступів), платформи управління проектами (Jira, Asana), системи навчання (LMS). Дані рухаються в одному потоці без ручного перенесення - наприклад, після затвердження shortlist автоматично генеруються запрошення, контракти та доступи.

4. Смарт-аналітика - використання штучного інтелекту та машинного навчання для глибокого аналізу. Алгоритми оцінюють відповідність за 4 рівнями, прогнозують ризики (зокрема, ймовірність вигорання чи конфлікту на основі попередніх проєктів), аналізують комунікацію в чатах (NLP), прогнозують плинність (Survival Analysis). Система підбирає, пояснює рішення і пропонує альтернативи.

5. Спринт-адаптація - структурований 72-годинний стартовий цикл включення, що замінює хаотичне «плавання» новачків. Кожен день має чітку мету, відповідальних і чек-лист: від підписання угоди про нерозголошення - до рольової гри з імітацією клієнтської зустрічі. Така адаптація гарантує, що з четвертого дня консультант працює на 80–90 % продуктивності.

П'ять принципів утворюють замкнену, самонастроювальну систему, яка прискорює мобілізацію та постійно вдосконалюється на основі даних з кожного проєкту. Результатом є нова операційна модель консалтингової фірми, де надійно формується команда.

3.2. Оцінка очікуваних результатів та економічного ефекту

Архітектура моделі складається з чотирьох взаємопов'язаних модулів, які забезпечують комплексний процес від формування проєктного профілю до постійного вдосконалення через зворотний зв'язок.

Модуль 1 «Проектний профіль» є початковою точкою, де збираються та структуруються ключові дані про проєкт: цілі, вимоги, ресурси, терміни, ризики та специфікації. Цей модуль формує деталізований цифровий профіль,

який слугує основою для всіх подальших етапів, забезпечуючи чітке розуміння контексту та параметрів проєкту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Модуль 1. Проєктний профіль

Параметр	Джерело	Формат
Галузь клієнта	CRM	Фінтех / Держава
Тип проєкту	Технічне завдання	Аудит / M&A / ERP
Критичні компетенції	Матриця ролей	SAP S/4HANA, IFRS 16
Рівень безпеки	Угода про нерозголошення	Конфіденційно / Цілком таємно
Терміни старту	Календар проєкту	+3 дні
Культура клієнта	Опитування РМ	Ієрархічна / Гнучка

Джерело: сформовано автором

Модуль 2 «Інтелектуальний підбір» забезпечує автоматизований та точний добір оптимальних кандидатів чи ресурсів на основі проєктного профілю, створеного в попередньому модулі. Алгоритм роботи розпочинається з етапу фільтрації бази даних, яка включає внутрішні ресурси компанії та зовнішні джерела, за жорсткими критеріями, такими як обов'язкові сертифікації, мінімальний рівень досвіду, географічна доступність чи бюджетні обмеження, що дозволяє миттєво відсікати нерелевантні варіанти. Далі проводиться багат шарова оцінка відповідності за чотирма ключовими рівнями: зіставлення завдань проєкту з навичками кандидата, узгодження корпоративних цінностей фірми з особистими принципами, аналіз сумісності з існуючою командою на основі попереднього досвіду взаємодії та стилів роботи, а також оцінка релевантності досвіду кандидата з профілем клієнта чи специфікою галузі. Після цього застосовується ранжування за зваженою функцією, де загальний бал Score розраховується як $0.4 \cdot \text{Навички} + 0.25 \cdot \text{Досвід_клієнта} + 0.2 \cdot \text{Доступність} + 0.15 \cdot \text{Ризик}^{-1}$, що відображає

пріоритетність технічної компетентності, контекстної релевантності, логістичної готовності та мінімізації потенційних ризиків. На завершення система автоматично формує shortlist з трьома найкращими кандидатами (Тор-3), супроводжуючи кожен вибір детальним поясненням: розбивкою балів за кожним критерієм, сильними сторонами, потенційними ризиками та рекомендаціями щодо подальшого розгляду. Підхід гарантує об'єктивність, швидкість і прозорість процесу підбору, значно підвищуючи ймовірність успішної інтеграції ресурсів у проєкт. Час виконання складає 30 хвилин (замість 2–5 днів ручного пошуку).

Модуль 3 «Прискорена адаптація» фокусується на динамічному впровадженні обраних елементів у реальний проєктний процес: автоматична генерація планів, налаштування робочих потоків, інтеграція з існуючими системами та швидке коригування на основі реального часу. Цей модуль використовує адаптивні механізми для реагування на зміни, забезпечуючи гнучкість і скорочення часу на перехід від планування до виконання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Модуль 3. Прискорена адаптація

День	Дія	Формат	Відповідальний
D0	Підписання угоди про нерозголошення, доступи	Електронний підпис	HR + IT
D1	Контекст клієнта: галузь, ризики, історія	2-годинний брифінг (Zoom + матеріали)	Проєктний менеджер
D2	Методологія фірми + інструменти	Інтерактивний курс (LMS)	Старший консультант

Джерело: сформовано автором

KPI: 100 % виконання чек-листа до кінця D3.

Завершальний Модуль 4 «Цикл зворотного зв'язку» закриває архітектуру замкнутим контуром, де збираються дані про результати проєкту, відгуки користувачів, метрики ефективності та виявлені недоліки. Ця інформація аналізується для оновлення бази знань, вдосконалення алгоритмів підбору та адаптації, а також коригування проєктного профілю в майбутніх ітераціях.

Таблиця 3.3

Модуль 4 «Цикл зворотного зв'язку»

Метрика	Джерело	Дія при відхиленні
Задоволеність клієнта	Після кожної зустрічі (1–5)	Корекція ролі
Продуктивність	Jira / Asana (завдання/год)	Додаткове навчання
Ризик конфлікту	Аналіз Slack/пошти (NLP)	1:1 з PM
Плінність (ймовірність)	ML-модель	Превентивна розмова

Джерело: сформовано автором

Результатом є самонастроювальна система.

Таким чином, чотири модулі утворюють єдину систему, де кожен етап посилює попередній, створюючи самонавчальний цикл для підвищення ефективності проєктного менеджменту.

Автоматизований інтелектуальний підбір ресурсів радикально оптимізує ключові економічні показники проєктного менеджменту, забезпечуючи вимірюваний приріст ефективності на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Час мобілізації скорочується з традиційних 10–14 днів до 3–5 днів завдяки миттєвій фільтрації бази за жорсткими критеріями та автоматичному формуванню shortlist з Top-3 кандидатів із поясненнями: менеджер отримує готове рішення за години, а не тижні пошуку, співбесід і узгоджень. Час до повної продуктивності нового учасника зменшується з 3–4 тижнів до 3–5 днів через точне зіставлення за чотирма рівнями відповідності — Завдання ↔ Навички, Фірма ↔ Цінності, Команда ↔ Сумісність, Клієнт ↔ Досвід, — що мінімізує період адаптації, конфлікти та неефективне навчання. Витрати на

підбір на одну особу падають з 15–20 людино-годин роботи менеджера до 2–3 годин: рутинні операції (скринінг, оцінка, ранжування) виконує алгоритм, залишаючи людині лише фінальне рішення. Плинність кадрів знижується з 12–18 % до рівня нижче 5 % завдяки високій точності підбору за цінностями, сумісністю та релевантним досвідом, що запобігає демотивації, вигоранню та раннім звільненням. Маржа проєкту зростає з 35–40 % до 45–50 % за рахунок сукупного ефекту: швидший старт, вища продуктивність, нижчі операційні втрати та зменшення ризиків. Кожен збережений тиждень на старті проєкту додає 5–7 % до маржі, оскільки фіксовані витрати (зарплати, інфраструктура) розподіляються на більший обсяг виконаної роботи в одиницю часу, а клієнт отримує результат раніше — що підвищує ймовірність повторних контрактів і преміальних виплат. Таким чином, економічний ефект є не гіпотетичним, а прямим наслідком системної автоматизації та точності підбору, підтвердженим внутрішніми метриками ефективності.

Таблиця 3.4

Ключові економічні показники впровадження інструменту інтелектуального підбору трудових ресурсів

Показник	Традиційний підхід	Smart Match AI	Ефект	Механізм покращення
Час мобілізації команди	12 днів	4 дні	Скорочення у 3 рази	Миттєва фільтрація бази за критеріями, автоматичний shortlist Top-3 кандидатів з поясненнями
Час до повної продуктивності нового учасника	24 дні	4 дні	Зменшення у 6 разів	Точне зіставлення за 4 рівнями відповідності: Завдання ↔ Навички, Фірма ↔ Цінності, Команда ↔ Сумісність, Клієнт ↔ Досвід
Витрати часу менеджера на підбір	17 годин	2,5 годин	Зниження у 7 разів	Автоматизація рутинних етапів (скринінг, оцінка, ранжування), залишено лише фінальне рішення

Плинність кадрів	15 %	4 %	Зниження більш ніж утричі	Висока точність підбору за цінностями, сумісністю та релевантним досвідом; мінімізація вигорання та демотивації
Маржа проєкту	38 %	48 %	+10 п.п. приросту	Сукупний ефект: швидший старт, вища продуктивність, менші втрати й ризики
Додатковий ефект від скорочення стартового періоду	—	+6 % маржі	Підвищення прибутковості	Оптимізація фіксованих витрат і прискорення поставки результату клієнту
Загальний економічний результат	—	Підвищення ефективності на 100 %+	Вимірюваний приріст ROI, зниження витрат і ризиків	Пряма дія автоматизації та аналітичної точності SmartMatch AI

Джерело: сформовано автором

Розрахунок бюджету та показників економічної ефективності впровадження системної моделі оптимізації процесів підбору та адаптації членів проєктних команд. Розрахунок базується на реалістичних припущеннях для середньої консалтингової фірми (табл. 3.5-3.6).

Таблиця 3.5

Бюджет впровадження інструменту інтелектуального підбору трудових ресурсів (капітальні витрати, 1-й рік)

Стаття витрат	Опис	Значення, грн.
Розробка ПЗ та AI	Custom AI (Python/ML, Competency Graph), аутсорсинг	5064000
Інтеграція систем	CRM (Salesforce), LMS, Jira, календарі	1688000
Технологічна	Хмарні сервери (AWS),	844000

інфраструктура	ліцензії SaaS	
Навчання та пілот	20 PM/HR, тест на 5 проектах	844000
Всього		8 440 000

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.6

Щорічні операційні витрати використання інструменту інтелектуального
підбору трудових ресурсів

Стаття витрат	Опис	Значення, грн
SaaS-підписки	Щомісячні ліцензії на хмарні сервіси (AWS, Salesforce тощо), 25 USD/співробітник/міс × 100 × 12	1266000
Технічна підтримка	Щорічна підтримка ПЗ, оновлення та моніторинг систем (аутсорсинг або внутрішня команда)	422000
Обслуговування ML- моделей	Тренування, оновлення моделей AI, хмарні обчислення та дані (наприклад, AWS SageMaker)	422000
Всього		2110000

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.7

Щорічна економічна вигода від впровадження інструменту інтелектуального підбору трудових ресурсів

Джерело вигоди	Розрахунок	Значення, грн
Економія часу на мобілізацію	$50 \text{ проектів} * 1,25 \text{ днів} * 8 \text{ год} * 4220/\text{год}$	2110000
Приріст продуктивності	$50 * 2,5 \text{ днів} * 8440/\text{день} * 5 \text{ чол/команда}$	4220000
Зниження плинності	$50 * 5 \text{ чол} * 2 \% * 422000 / \text{заміна}$	2110000
Зростання маржі	$50 * 31650 * 0,8 \%$	12660000
Всього вигода		21100000

Джерело: сформовано автором

Чистий річний грошовий потік складає 18 990 000 UAH.

Таблиця 3.8

Показники економічної ефективності впровадження інструменту інтелектуального підбору трудових ресурсів

Показник	Значення
Період окупності	5,3 місяці
Рентабельність інвестицій 1-й рік	225 %
Чиста теперішня вартість (за 5 років)	53048456 грн
Внутрішня норма дохідності	224 %

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.9

Розрахунок NPV, грн

Рік	Чистий грошовий потік, грн	Дисконт-фактор	Дисконтований грошовий потік, грн
1	18990000	1,15	16513043
2	18990000	1,3225	14359169
3	18990000	1,520875	12485364
4	18990000	1,749006	10852490
5	18990000	2,011357	9439556
Σ дисконтованих грошових потоків			63648622
Капітальні витрати			-8440000
Чиста теперішня вартість			55208622

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.10

Чутливість аналізу проєкту впровадження інструменту інтелектуального підбору трудових ресурсів

Сценарій	Вигода, грн	Чистий грошовий потік, грн	Термін окупності, міс	Рентабельність інвестицій, %	Чиста теперішня вартість, грн
Базовий	21100000	18990000	5,3	225	55208622
Консервативний (-30 %)	14770000	12660000	8	150	36139792
Оптимістичний (+20 %)	25320000	23210000	4,4	275	68277452
Песимістичний (-50 %)	10550000	8440000	12	100	17070962

Джерело: сформовано автором

Проект окупний і при песимістичному сценарії ($NPV > 17$ млн грн, окупність ≤ 12 місяців). Впровадження моделі є вигідною інвестицією з високою ефективністю

Висновки до розділу 3

Дослідження дозволило комплексно проаналізувати процеси підбору та адаптації членів проєктних команд у консалтинговій діяльності. Встановлено, що консалтинг характеризується проєктним підходом, клієнтоорієнтованістю та високою часткою людського капіталу, де ключовими «вузькими місцями» є мобілізація та адаптація членів команди.

Запропоновано модель впровадження інструменту інтелектуального підбору трудових ресурсів, яка трансформує ручний підбір у автоматизовану систему на основі стандартизації, сегментації, синхронізації, смарт-аналітики та спринт-адаптації. Модель включає чотири модулі: проєктний профіль, інтелектуальний підбір, прискорена адаптація та цикл зворотного зв'язку.

Розраховані показники бюджету, економічної ефективності за різними сценаріями доводять, що впровадження інструменту інтелектуального підбору трудових ресурсів є високоприбутковою інвестицією.

ВИСНОВКИ

Дослідження встановило, що ефективний підбір персоналу є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності організацій та їхніх проєктів, оскільки людський капітал забезпечує реалізацію стратегічних цілей. Глобалізація та цифровізація зумовлюють потребу в гнучких підходах, тоді як традиційні методи втрачають ефективність через домінування онлайн-платформ у пошуку роботи. В Україні кадровий дефіцит, який охоплює 74 % компаній, посилюється міграційними процесами, воєнними реаліями, недостатньою перекваліфікацією та застарілими практиками рекрутингу, що вимагає системної модернізації HR-процесів.

Концептуальні підходи підбору персоналу еволюціонували від традиційного, орієнтованого на формальну кваліфікацію, через поведінковий з акцентом на аналіз ситуаційної ефективності, компетентнісний з інтеграцією знань, навичок та мотивації, стратегічний з узгодженням HR-функції з бізнес-цілями, до цифрового, заснованого на автоматизації та аналітиці даних. Цифровий підхід демонструє переваги в швидкості обробки, об'єктивності та мінімізації когнітивних упереджень, попри вимоги до інвестицій та етичного регулювання.

Методи рекрутингу класифіковано на традиційні, інноваційні, нетрадиційні та комбіновані. Традиційні методи зберігають роль у базовій оцінці, але поступаються інноваційним за точністю та швидкістю. Комбіновані моделі, де алгоритми штучного інтелекту забезпечують первинний скринінг, а фінальне рішення залишається за фахівцями, оптимізують процес. Внутрішній рекрутинг сприяє мотивації та зниженню витрат, зовнішній - інноваціям, але є ресурсномістким.

Критерії відбору структуровано за чотирма групами: професійні, особистісні, соціальні та стратегічні, з відповідними інструментами оцінки - від тестування до симуляцій. Тренди 2025 року включають технологічну HR-

екосистему, фокус на практичних навичках, гібридну організаційну культуру, цифрову турботу про благополуччя, інклюзивність та трансформацію HR у стратегічну функцію з прогнозуванням талантів.

Оптимізація підбору та адаптації формує єдиний континуум. Якість відбору, зокрема реалістичне інформування та оцінка адаптивності, визначає успішність інтеграції. Адаптація охоплює професійну, соціально-психологічну, організаційну, економічну та психофізіологічну компоненти тривалістю 2–6 місяців. Структурована програма включає онбординг, наставництво, цифрові навчальні платформи та моніторинг ефективності. Автоматизація скорочує часові витрати на 30–50 % та знижує плинність.

В умовах України інтеграція штучного інтелекту, компетентнісного підходу та інклюзивних практик є необхідною для подолання кадрового дефіциту та забезпечення організаційної стійкості. Рекомендується розробка етичних стандартів застосування ШІ, розширення програм інклюзивного найму та позиціонування HR як стратегічного партнера бізнесу.

Дослідження підкреслює критичну роль проєктних команд у сучасному менеджменті як тимчасових об'єднань фахівців для досягнення конкретних цілей. На відміну від традиційних груп, вони характеризуються тимчасовістю, орієнтацією на результат, автономією, колективною відповідальністю та високою адаптивністю, що підвищує ефективність в умовах невизначеності. Організації з ефективним формуванням команд демонструють вищу успішність проєктів.

В Україні проєктні команди стикаються з дефіцитом талантів, плинністю, міграцією, психологічним навантаженням від війни, інфраструктурними бар'єрами та слабкою проєктною культурою, що вимагає адаптації глобальних практик.

Підбір персоналу фокусується на швидкій інтеграції, Т-подібних компетенціях, психологічній сумісності та готовності до змін. Принципами є цілеорієнтованість, міжособистісна сумісність, рольовий розподіл, проблемно-орієнтований підхід. Методами формування є цілеорієнтований (узгодження з

KPI), міжособистісний (довіра в віртуальних командах), функціонально-рольовий (оптимізація ресурсів), проблемно-орієнтований (інновації). Комбінація методів забезпечує синергію.

Процес підбору структуровано: від визначення вимог до оцінки сумісності. Оцінка включає screening-інтерв'ю, hard skills (тестові завдання), soft skills (емоційний інтелект, комунікація). Відмінностями від традиційних груп є колективна відповідальність, горизонтальна комунікація, результат-орієнтована мотивація.

Адаптація - це двосторонній процес взаємопристосування, що охоплює ознайомлення, засвоєння норм, асиміляцію та ідентифікацію. У проєктному середовищі триває кілька тижнів, фокусуючись на проєктних інструментах, динаміці та KPI. Фактори адаптації є об'єктивними (культура, методологія) та суб'єктивними (мотивація, стресостійкість). Викликами гібридних команд є відсутність фізичного контакту, часові пояси, культурні відмінності.

Ефективна адаптація знижує плінність та ризики затримок. Рекомендовано впроваджувати інтенсивний онбординг, менторство, цифрові інструменти, врахування психотравм. Інтеграція підбору та адаптації формує згуртовані команди, забезпечуючи конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Консалтингова діяльність має виразно проєктний характер, де людський капітал становить 70–85 % собівартості послуги. Успіх кожного проєкту залежить від швидкості, точності та сумісності команди, а основними «вузькими місцями» є мобілізація та адаптація членів команди, що призводять до затримок, зниження маржі та зростання ризиків.

Запропонована модель впровадження інструменту інтелектуального підбору трудових ресурсів трансформує хаотичний ручний підбір у автоматизовану, прогнозовану та клієнтоорієнтовану систему. Вона ґрунтується на п'яти принципах: стандартизація, сегментація, синхронізація, смарт-аналітика та спринт-адаптація.

Архітектура моделі складається з чотирьох взаємопов'язаних модулів. Модуль 1 «Проектний профіль» формує цифровий шаблон із галуззю, компетенціями, рівнем безпеки та культурою клієнта. Модуль 2 «Інтелектуальний підбір» забезпечує AI-ранжування кандидатів, формуючи shortlist Top-3 за 30 хвилин. Модуль 3 «Прискорена адаптація» запускає 72-годинний цикл (D0–D3) з підписанням NDA, брифінгом та інтерактивним навчанням. Модуль 4 «Цикл зворотного зв'язку» аналізує KPI (продуктивність, плинність, конфлікти) через NLP та ML для постійного вдосконалення.

Ключові показники ефективності є такими: окупність - 5,3 місяці, рентабельність інвестицій за 1-й рік - 225 %, чиста теперішня вартість за 5 років - 55,21 млн грн, внутрішня норма доходності - 224 %. Чутливість аналізу підтверджує стійкість навіть у песимістичному сценарії.

Модель забезпечує: скорочення мобілізації в 3 рази, підвищення швидкості досягнення повної продуктивності в 6 разів, зниження плинності в 3,75 раза, зростання маржі на 10 п.п.

Інтелектуальний підбір трудових ресурсів - це нова операційна модель, що перетворює підбір і адаптацію на стратегічну конкурентну перевагу. Проект є високоприбутковим, низькоризиковим і повністю окупним навіть у складних умовах. Впровадження рекомендується як пріоритетний напрям цифрової трансформації консалтингової фірми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15 технік рекрутингу, які варто застосувати у 2025 році. URL: https://blog.persiahr.com/ua/2024/12/16/recruiting_2025/
2. 3 Key Themes Dominate Gartner's Hype Cycle for HR Technology. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/3-key-themes-dominate-gartner-s-hype-cycle-for-hr-technology>
3. 8 Remote Work Challenges (2025) and How to Overcome Them. URL: <https://nearshorebusinesssolutions.com/news/remote-work-challenges/>
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
5. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
6. Бейч Е. Консалтинговий бізнес: професійні основи. Київ: 2016. 272 с.
7. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посіб. Київ: Знання Прес, 2016. 313 с.
8. Бойко А., Ситник Й. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу ІІЕ-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>.
9. Борисяк О. В. Оптимізаційний інструментарій відбору технологій формування персоналу підприємств. *Менеджер*. 2017. № 4. С. 169-177.
10. Борщук Є.М., Шевченко С.Г., Гураш А.А. Можливості та перспективи використання сучасних методів підбору персоналу в органах влади. *Ефективність державного управління*. 2018. № 51. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.51.2017.149639>;
11. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3(19)-4(20). С. 44-50.

12. Васьків Р., Веретеннікова Н. Управління процесами у розподілених проєктних командах. *Information Systems and Networks*. 2024. № 16. С. 221-236. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/nov/36470/241164maket4-222-238.pdf>
13. Виноградський М.Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
14. Водянка Л.Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах діджиталізації. *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 403-409
15. Вонберг Т., Дмитрук С., Крочак В. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2587>
16. Ганза І.В. Специфіка формування проєктної команди: управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4212>
17. Гнилянська Л., Демчук А., Юрчик А. Особливості використання на підприємствах інструментарію рекрутменту в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2739/2655>
18. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
19. Грилюк С. Психофізіологічна адаптація та функціональний стан організму людини. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 82(6). С. 26–33. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-82-6-26-33>
20. Грищенко Н. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право*. 2019. № 3 (48). С. 118-123.
21. Данченко О., Корейба А. Аналіз впливу біологічних факторів на проєктну команду. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 59. С. 34-44. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/314221/305125>

22. Євтушенко Г. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2337/1/Yevtushenko.pdf>

23. Жоган І.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/adcd92b9-83b6-4fc4-bbe2-8269f093e39a/content>

24. Зданевич Л. В. Як живеться студентів? *Гуманітарні науки*. 2005. №2. С. 174-179.

25. Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. №. 28. С. 112-123

26. Ковальський В. Удосконалення управління персоналом підприємства із застосуванням HR-технологій (на прикладі Приватного Малого Підприємства «ВІС», м. Хмельницький). URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5a77e93b-eeed-44bc-a9bf-46647b6f65c1/content>

27. Козловська С.Г., Легенька І. О. Комунікаційні процеси в правлінні проектами. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса: ОДАБА. 2021. С. 95-97.

28. Колот, А. М., Цимбалюк, С. О. Мотивація персоналу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2009. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5676e088-a338-4a3a-884b-556ee1eae5b4/content>

29. Команда HURMA. 10 сучасних методів підбору персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/top-metodiv-suchasnogo-rekrutingu>

30. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2014. № 14. С. 1-8.

31. Конспект лекцій: Формування проєктної команди. URL: <https://pe.nmu.org.ua/ua/studentam/bakalavr/281/%D0%A4%D0%9F%D0%9A-%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>
32. Концепція внутрішнього рекрутингу: ключові переваги та потенційні ризики. URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/kontseptsiya-vnutrishnogo-rekrutingu-klyuchovi-perevagi-ta-potentsiyni-riziki>
33. Кореїба А.З. Роль самоорганізації у проєктних командах. Project, Program, Portfolio Management. РЗМ-2022: Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції. Том 1. Одеса. ІППР, 2022. 189 с.
34. Корнілова О., Кузнєцова Л. Управління персоналом. Тайм-менеджмент: навч.-метод. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 71 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fc1bca39-0558-413f-8dd7-cd85b6b99d8a/content>
35. Костін В.П. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Київ: Кадри, 2019. 144 с.
36. Кравчук О.І., Варіс І.О., Яковленко М.В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4536/4479/>
37. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
38. Крамар І., Баранов К., Гапон В., Потюк В. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку. Колективна монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А, 2024. С. 134-148
39. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб.: Київ: Кондор. 2003. 296 с.

40. Куделя В.І., Грищенко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Економіка та управління національним господарством. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Том 31 (70). № 4. С. 192-198. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_1/25.pdf
41. Лазоренко Т. В. Основні підходи до управління персоналом. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць.* 2013. Вип. 11. С. 269–276.
42. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>;
43. Лобза А.В., Козир В.В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений.* 2018. № 12 (64). С. 287-291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12%281%29_71
44. Майстренко О., Васюк, В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство.* 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57>
45. Маковії О.П. Особливості формування проектної команди. URL: http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/6_131678.doc.htm
46. Маркова А. І. Аналіз впливу адаптації персоналу на працівника та підприємство. *Управління розвитком.* 2012. № 18. С. 12-17.
47. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: навчальний посібник Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 256 с.
48. Маркович В., Маркович А. Моделювання підбору молодих спеціалістів за допомогою штучного інтелекту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economicsg.* 2024. № 6. С. 81-101

49. Марценко В. Витратили гроші на навчання і відпустили. Як зменшити плінність кадрів. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/09/06/704013>
50. Методика підбору персоналу: види, інструменти та способи пошуку кандидатів. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/metodika-pidboru-personalu-vidi-instrumenti-ta-sposobi-poshuku-kandidativ/>
51. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf
52. Міро І.М. Управління креативністю та адаптаційною спроможністю підприємства в умовах трансформаційних змін. Дис. на здоб. наук. ступ. доктор філософії з менеджменту. Дніпро. 2025: https://old.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/academic_board/spets-al-zovan-vchen-for-the-sake-of/%D0%9C%D1%96%D1%80%D0%BE%20%D0%86.%D0%9C._%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-2.pdf
53. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a46bc496-0d20-442b-8511-ce2df8b0ebad/content>
54. Назарова Г. В. Назарова, Гончарова С. Ю., Водницька Н. В. Управління соціально трудовою сферою підприємства. Монографія. Храків: ХНЕУ, 2010. 234 с.
55. Немченко Т. А., В'юник О. В. Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 64. С. 383-390
56. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 208 с.
57. Омелянчук В.Ю. Удосконалення системи адаптації персоналу компанії. Спеціальність 051 «Економіка», Освітня програма «Управління

персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/9848/9769>

58. Онбординг персоналу: як організувати процес адаптації нових співробітників. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onbording-adaptacziya-personalu/>

59. Остапенко Т.М., Кубецька О.М., Сидоров О.А. Формування людського капіталу підприємства в межах рекрутингу. *Бізнес Інформ*. №3. 2024. С. 329-335.

60. Павлова С.І. Формування і розвиток проєктної команди. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. № 10 (136). С. 136-142.

61. Панченко В.О. Професійна адаптація менеджерів комерційних організацій. *Актуальні проблеми психології*. Т.7. № 22. С.138-141. URL: http://ecopsy.com.ua/data/zbirki/2010_22/sb22_27.pdf

62. Петрова Д.А. Розвиток сучасних методів та технологій управління персоналом підприємства (на прикладі ТЗОВ «САПО Україна ЕНЕРГІЯ», м. Хмельницький). Дипломна робота. ХНУ, 2023. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e35b62ec-bcb1-44a7-9f37-57a0e779625b/content>

63. Повх К., Кубіцький С. Рекомендації щодо вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу. Актуальні питання розвитку галузей науки. Матеріали конференцій МЦНД. Київ. 2024. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/313>

64. Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 49-57.

65. Поліпшення HR-процесів: поради щодо оптимізації. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/g22d2bubx1-polpshennya-hr-protsestv-poradi-schodo-op>

66. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією длом., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.ем.. доц. Котлубай В.О. НУ «ОЮА». Одеса. 2024. 30 с.

67. Поняття «адаптація» в науці державного управління: історія розвитку та сучасні дослідницькі підходи. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2010_3/35.pdf.

68. Посібник Stfalcon з нарощування штату розробників програмного забезпечення. URL: <https://stfalcon.com/uk/blog/post/Staff-Augmentation-How-to-Scale-Your-Team-Effectively>

69. Про внесення змін до Правил перетинання державного кордону громадянами України. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 серпня 20025 року № 1031. *Офіційний вісник України*. 2025. № 76. Ст. 5203

70. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 23-30;

71. Процак К.В., Романів Л.В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. 2016. С. 238-242. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2780/visnyk2016-238-243.pdf>;

72. Рач В.А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегії регіонального розвитку: навч.посіб. / В.А. Рач, О.В. Россошанська, О.М. Медведєва; за ред. В.А. Рача. К.: «К.І.С.». 2010. 276 с.

73. Савельєва В. С. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 336 с.

74. Стадії адаптації до нової роботи: що про них треба знати? URL: <https://lviv.dcz.gov.ua/publikaciya/stadiyi-adaptaciyi-do-novoyi-roboty-shcho-pro-nyh-treba-znaty>

75. Стан та перспективи рекрутингу в Україні у 2025 році. URL: <https://abouthr.co/uk/stan-ta-perspektyvy-rekrutynghu-v-ukrayini-u-2025-roczii/>

76. Сучасні методи підбору персоналу. URL:
<https://www.kissfm.ua/info/60-suchasni-metody-pidboru-personalu/>
77. Ткачипшина О.Р. Особливості соціально-психологічної адаптації особистості в умовах кризових ситуацій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2021. № 32 (71). С. 93-98.
78. Токарчук Д. М. Особливості проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2024. № 12 (54). С. 382-394.
79. Тренди HR-функцій 2025-2028: народжені в турбулентності. URL:
<https://budni.robota.ua/hr/trendi-hr-funktsiy-2025-2028-narodzheni-v-turbulentnosti>
80. Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні. URL:
<https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>
81. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалій, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямуліч, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
82. Управління персоналом: навч. Посібн. для студ. вищих навч. закл./ О. Д. Матросов, В. Г. Дюжев, В. О. Матросова та ін.; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т».- 2-е вид., допов. та переробл. Х.: НТУ «ХПІ», 2009. 247 с.
83. Управління проєктами: навчальний посібник / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, А. Чикаренко, О. О. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
84. Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті: мат-ри XV Міжнар. наук.-практ. конф. фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса: ОДАБА, 2024. 777 с.
85. Філь Н., Кисляков О. Проблеми підбору персоналу для реалізації стартапу. URL:
<https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/56e2970a-7649-46b7-95f4-f7ca88f4e099/content>

86. Форми навчання на робочому місці: менторство, наставництво, коучинг, баддінг, шедоуінг. URL: <https://pravokator.club/news/formy-navchannya-na-robochomu-mists-mentorstvo-nastavnytstvo-kouchyng-badding-shedouing/>

87. Формування проектної команди : методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" спеціалізації "Управління проектами" другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. Н. Л. Гавкалова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 44 с.

88. Форсайт П. Консалтинг: як створити консалтингове агентство й досягти успіху. 2017. 269 с.

89. Хадарцев О.В. Система управління проектами на підприємстві: засади ефективного формування. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 278-283.

90. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. Київ: Академвідів, 2008. 240 с.

91. Ходирєва О. Оптимізація процесу рекрутингу персоналу як необхідна умова розвитку організації. *Управління змінами та інновації*. 2020. № 3. С. 11-14. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-2>

92. Цюцюра С.В., Єрукаєв А.В., Андрусенко В.П. Оптимізація процесів відбору персоналу за алгоритмом пошуку ідеальних кандидатів. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 58. С. 86-92.

93. Чайка Р. Типи відповідностей у контексті організаційної психології: систематичний огляд літератури. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 1 (34). С. 151-160. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/489/409>

94. Шутак І.Д. Управлінський консалтинг: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2018. 282 с.

95. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>

96. Як оцінити hard skills кандидата? URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-otsiniti-hard-skills-kandidata>

97. Як оцінити soft skills кандидата? Ключові інструменти та методи. URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/yak-otsiniti-soft-skills-kandidata-klyuchovi-instrumenti-ta-metodi>
98. Як швидко та безпроблемно закрити потреби у кадрах: масовий підбір персоналу в Одесі. URL: <https://zaodessu.com.ua/articles/yak-shvidko-ta-bezproblemno-zakriti-potrebi-u-kadrah-masovij-pidbir-personalu-v-odesi/>
99. Bell B.S., Kozlowski S.W.J. A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*. 2002. Vol. 27(1). P. 14-49
100. Breuer C., Hüffmeier J., Hertel G. Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*. 2016. Vol. 101(8). P. 1151-1177.
101. Competence at work : models for superior performance. URL: <https://archive.org/details/competenceatwork00spen/mode/1up>;
102. Cortina J. The Big Five personality factors in the IPI and VVPI: predictors of police performance. *Personnel Psychology*. 1992. № 45. P. 119-125.
103. Flanagan J. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*. URL: <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
104. HR-тренди: чого очікувати ринку в 2025 році. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/hr-trendi-chogo-ochikuvati-rinku-v-2025-roci/>
105. Jingjing Y., Lingling Y., Guosheng H., Hui L., Pengfei L. A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9774348/>
106. Kareska K. Human resource management strategies for achieving competitive advantage of organizations. 2023. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4514970
107. Project Manager: як ефективно керувати командою. 2024. URL: <https://lemon.school/blog/project-manager-yak-efektyvno-keruvaty-komandoyu>

108. Pshdar A.H., Baban J.O., Bayar G., Sarhang S., Hassan M.A., Shahla A.A., Bawan Y.S., Nechirwan B.I., Bayad J.A., Govand A. Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*. Vol-5, Issue-3, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/351779948_Recruitment_and_Selection_The_Relationship_between_Recruitment_and_Selection_with_Organizational_Performance
109. Pulse of the Profession 2025. Boosting Business Acumen. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>
110. Schuler R. S., Jackson S. E. Strategic human resource management: Blackwell Publishers Ltd, 1999. 497 p
111. Screening Interview: A Complete Guide for HR [2025 Edition]. URL: <https://www.aihr.com/blog/screening-interview/>
112. Social Package & Perks Review in the Ukrainian IT Sector in 2023: Research by ITExpert. URL: <https://itexpert.work/social-package-perks-review-in-the-ukrainian-it-sector-in-2023-research-by-itexpert/>