

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Удосконалення процесу адаптації персоналу»**

Виконала:

студентка групи ІН18-8-24-М1Е(2,0з)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Управління персоналом
та економіка праці»

Спеціальності: 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Крапива Анастасія Валеріївна
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри

Казарян Генріх Генріхович
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 «ВИЩІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
 Одеський інститут
Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.
 (вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студентки

Крапиви Анастасії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення процесу адаптації персоналу»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: д.е.н., доц., проф. кафедри Казарян Г.Г.
 (посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/)

Тема роботи: «Удосконалення процесу адаптації персоналу».

Об'єкт дослідження – процес управління адаптацією персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні, організаційні та практичні аспекти удосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ «СОЛІРА».

У роботі необхідно:

- дослідити теоретичні основи адаптації персоналу;
- проаналізувати систему управління адаптацією персоналу підприємства;
- оцінити ефективність процесу адаптації працівників;
- виявити проблемні аспекти системи адаптації;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є:

- законодавчі та нормативні акти України;
- наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів;
- фінансова та кадрова звітність підприємства;
- внутрішня документація ТОВ «СОЛІРА»;
- результати власних досліджень та анкетування.

Орієнтовний обсяг роботи – 120 сторінок тексту з використанням таблиць, рисунків.

схем, аналітичних розрахунків та додатків.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 13 таблицях та 14 рисунках.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 Теоретичні та організаційно-методичні основи удосконалення процесу адаптації персоналу	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 Аналіз та оцінювання ефективності системи управління адаптацією персоналу ТОВ «СОЛІРА»	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3 Трансформація та оптимізація системи управління адаптацією персоналу на підприємстві	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел та додатків	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Крапива Анастасія Валеріївна. «Удосконалення процесу адаптації персоналу» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю формування ефективної системи адаптації персоналу, здатної забезпечити швидке професійне включення працівників у діяльність підприємства, зниження рівня кадрових ризиків, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та зміцнення конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах господарювання. Особливо актуальним це питання є для діяльності ТОВ «СОЛІРА», ефективність функціонування якого значною мірою залежить від якісної організації процесів адаптації персоналу, професійного розвитку працівників та формування стабільного кадрового складу.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів процесу адаптації персоналу ТОВ «СОЛІРА» та розроблення рекомендацій щодо його удосконалення в сучасних умовах функціонування.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, графічного моделювання, а також методи логічного й статистичного опрацювання інформації.

Ключові слова: *адаптація персоналу, управління персоналом, HR-процеси, кадровий потенціал, цифровізація HR-менеджменту, рання плинність персоналу, система адаптації працівників.*

ANNOTATION

Krapiwa Anastasiia Valeriivna. «Improvement of the Personnel Adaptation Process» — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the second (Master's) level of higher education— Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the necessity to develop an effective personnel adaptation system capable of ensuring rapid professional integration of employees into enterprise activities, reducing personnel-related risks, improving the efficiency of labor potential utilization, and strengthening the competitive position of the enterprise under modern economic conditions. This issue is especially relevant for the activities of LLC «SOLIRA», whose operational efficiency largely depends on the effective organization of personnel adaptation processes, professional development of employees, and formation of a stable workforce.

The purpose of the thesis is to study the theoretical and practical aspects of the personnel adaptation process at LLC «SOLIRA» and to develop recommendations for its improvement under modern operating conditions.

In the course of preparing the qualification thesis, general scientific and special research **methods** were applied, including methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, systems approach, economic analysis, graphical modeling, as well as methods of logical and statistical data processing.

Key words: *personnel adaptation, personnel management, HR processes, human resources potential, digitalization of HR management, early employee turnover, employee adaptation system.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
 РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ	
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1. Теоретична сутність адаптації персоналу та її роль у сучасній системі управління підприємством	10
1.2. Концептуальні та сучасні управлінські підходи до організації адаптації персоналу	24
1.3. Міжнародні практики та інноваційний досвід управління адаптацією персоналу	34
Висновки до розділу 1	40
 РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СОЛІРА»	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СОЛІРА» та оцінювання кадрового потенціалу підприємства	43
2.2. Дослідження чинної моделі управління процесом адаптації персоналу на ТОВ «СОЛІРА» (AS IS)	56
2.3. Аналіз ефективності функціонування системи адаптації персоналу та діагностика проблемних аспектів	72
Висновки до розділу 2	79
 РОЗДІЛ 3	
ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	83
3.1. Розроблення стратегічних напрямів модернізації системи адаптації персоналу	83
3.2. Оцінювання ефективності впровадження заходів удосконалення системи адаптації персоналу	92
Висновки до розділу 3	98
 ВИСНОВКИ	102
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
 ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами як один із ключових чинників забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Динамічність зовнішнього середовища, трансформація ринку праці, масштабні міграційні процеси, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також наслідки воєнного стану суттєво ускладнюють функціонування суб'єктів господарювання та підвищують вимоги до системи управління персоналом. За таких умов підприємства змушені не лише залучати працівників, але й забезпечувати їх швидке професійне включення у виробничі та організаційні процеси, формуючи умови для довгострокової співпраці та збереження кадрового потенціалу.

Одним із найважливіших напрямів сучасного HR-менеджменту виступає процес адаптації персоналу, оскільки саме від ефективності його організації значною мірою залежить рівень продуктивності праці, мотивації працівників, їх професійної інтеграції та подальшої результативності діяльності. У сучасному виробничому середовищі адаптація працівника вже не обмежується лише ознайомленням із посадовими обов'язками чи проходженням первинного інструктажу. Вона охоплює комплекс організаційних, соціально-психологічних, професійних та комунікаційних заходів, спрямованих на формування ефективної взаємодії між працівником і підприємством.

Особливої актуальності проблема адаптації персоналу набуває для підприємств, діяльність яких пов'язана з високим рівнем виробничої відповідальності, необхідністю дотримання технологічної дисципліни та швидкою інтеграцією нових працівників у складні виробничі процеси. Недосконалість системи адаптації може спричиняти зниження продуктивності праці, зростання рівня плинності кадрів, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення кількості

виробничих помилок та додаткові витрати підприємства на повторний підбір персоналу.

Сучасні економічні реалії України формують необхідність переосмислення традиційних підходів до організації адаптаційних процесів. Воєнний стан, переміщення працівників, релокація бізнесу, активне впровадження цифрових технологій та дистанційних форм взаємодії потребують створення більш гнучких і технологічно орієнтованих систем адаптації персоналу. У зв'язку з цим особливої ваги набуває використання сучасного інструментарію HR-менеджменту, цифрових платформ, автоматизованих систем комунікації та інноваційних підходів до супроводу нових працівників у період їх професійного становлення на підприємстві.

Теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом, мотивації праці та адаптації працівників досліджували у своїх працях як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед яких: Майкл Армстронг, Пітер Друкер, Дейв Улріх, Анатолій Колот, Олена Крушельницька та інші. Незважаючи на значний науковий доробок, питання удосконалення процесу адаптації персоналу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та цифровізації управлінських процесів потребують подальшого наукового опрацювання.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю формування ефективної системи адаптації персоналу, здатної забезпечити швидке професійне включення працівників у діяльність підприємства, зниження рівня кадрових ризиків, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та зміцнення конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах господарювання. Особливо актуальним це питання є для діяльності ТОВ «СОЛІРА», ефективність функціонування якого значною мірою залежить від якісної організації процесів адаптації персоналу, професійного розвитку працівників та формування стабільного кадрового складу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів процесу адаптації персоналу ТОВ «СОЛІРА» та

розроблення рекомендацій щодо його удосконалення в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичні засади управління процесом адаптації персоналу;
- узагальнити сучасні підходи до організації адаптації працівників на підприємстві;
- охарактеризувати сучасний інструментарій управління процесом адаптації персоналу;
- провести аналіз кадрового складу та системи управління персоналом ТОВ «СОЛІРА»;
- дослідити сучасний стан організації процесу адаптації персоналу на підприємстві;
- визначити основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність адаптаційних процесів;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення процесу адаптації персоналу із використанням сучасних управлінських та цифрових інструментів.

Об’єктом дослідження є процес адаптації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми, методи та інструменти удосконалення процесу адаптації персоналу в діяльності ТОВ «СОЛІРА».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного аналізу, графічного моделювання, а також методи логічного й статистичного опрацювання інформації.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, внутрішня документація ТОВ «СОЛІРА»,

статистичні та аналітичні матеріали, результати проходження практики, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також сучасні дослідження у сфері HR-менеджменту та управління персоналом.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві в умовах цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища. Подальшого розвитку набули:

- підходи до організації адаптації персоналу на основі використання сучасних цифрових HR-інструментів;
- практичні механізми підвищення ефективності адаптаційних процесів шляхом інтеграції автоматизованих систем комунікації, наставництва та інформаційного супроводу працівників;
- напрями оптимізації взаємодії між новими працівниками, керівниками та HR-службою в процесі професійної адаптації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «СОЛІРА» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом, скорочення рівня плинності кадрів, прискорення професійної адаптації працівників та покращення результативності їх трудової діяльності.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади управління процесом адаптації персоналу. У другому розділі проведено аналіз сучасного стану системи адаптації персоналу на прикладі ТОВ «СОЛІРА». У третьому розділі обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення процесу адаптації персоналу в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретична сутність адаптації персоналу та її роль у сучасній системі управління підприємством

В умовах сучасної трансформації економіки України, цифровізації бізнес-процесів, нестабільності ринку праці та посилення кадрових ризиків питання ефективного управління персоналом набувають стратегічного значення для функціонування підприємств. Особливої актуальності ця проблематика набуває в період воєнного стану, коли значна частина суб'єктів господарювання стикається з дефіцитом кваліфікованих працівників, високим рівнем трудової мобільності населення, зміною організаційних структур та необхідністю швидкої інтеграції нових співробітників у виробничі процеси. За таких умов система адаптації персоналу перестає бути другорядним елементом кадрової роботи та перетворюється на важливий інструмент забезпечення кадрової стабільності, підтримки ефективності діяльності підприємства та збереження його трудового потенціалу.

У сучасній управлінській практиці адаптація персоналу розглядається як один із базових напрямів HR-менеджменту, від результативності якого значною мірою залежить швидкість професійного становлення працівника, рівень його мотивації, якість виконання посадових обов'язків та ступінь інтеграції в організаційне середовище підприємства [37]. При цьому ефективна адаптація сприяє не лише скороченню періоду професійного освоєння працівника, але й зниженню ризиків плинності кадрів, конфліктності в колективі та виробничих помилок. У сучасних умовах господарювання підприємства дедалі частіше розглядають процес адаптації як складову стратегічного управління людськими ресурсами, що

безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації та її здатність функціонувати в умовах невизначеності [26].

У вітчизняній практиці організація процесу адаптації персоналу базується на положеннях чинного трудового законодавства України [34]. Основні правові засади регулювання трудових відносин визначені Кодексом законів про працю України, який встановлює порядок прийняття працівників на роботу, умови проходження випробувального терміну, права та обов'язки сторін трудових відносин, а також вимоги щодо дотримання трудової дисципліни. Важливу роль у забезпеченні ефективної адаптації відіграють також нормативно-правові акти у сфері охорони праці, які регламентують порядок проведення вступних інструктажів, навчання з безпеки праці та ознайомлення працівників із виробничими ризиками. На рівні підприємств зазначені законодавчі норми деталізуються у внутрішніх документах організації, зокрема у правилах внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи та регламентах кадрової роботи. Саме сукупність таких нормативних та організаційних механізмів формує основу функціонування системи адаптації персоналу на підприємстві.

У науковій літературі поняття «адаптація персоналу» трактується як складний багаторівневий процес взаємодії працівника та організації, спрямований на забезпечення узгодженості між вимогами виробничого середовища та професійними, соціальними й психологічними характеристиками працівника. Термін «адаптація» походить від латинського слова *adaptatio*, що означає пристосування або узгодження. У контексті управління персоналом адаптація характеризує процес входження працівника в нове трудове середовище, освоєння ним професійних функцій, правил організаційної поведінки та корпоративної культури підприємства [19].

У класичних концепціях управління персоналом адаптація переважно розглядалася як процес пристосування нового працівника до умов праці та особливостей виробничого середовища. Так, Майкл Армстронг визначає

адаптацію як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на зменшення невизначеності для нового працівника та прискорення досягнення ним необхідного рівня професійної результативності [66]. На думку дослідника, ефективно організований адаптаційний процес сприяє швидшому включенню працівника у виробничу діяльність та знижує ймовірність його дострокового звільнення.

Подальший розвиток теорії управління персоналом зумовив розширення наукових підходів до трактування сутності адаптації. Зокрема, Анатолій Колот розглядає адаптацію персоналу як цілеспрямований управлінський процес, що забезпечує узгодження професійних, соціально-психологічних та організаційних характеристик працівника із цілями та умовами діяльності підприємства [19]. У межах такого підходу адаптація вже не сприймається як одноразовий кадровий захід, а набуває ознак комплексного управлінського інструменту, інтегрованого у загальну систему управління персоналом.

Аналогічної позиції дотримується І. Панчук, яка наголошує, що адаптація працівників є важливим елементом системи управління трудовим потенціалом підприємства та одним із чинників забезпечення кадрової стабільності [51]. Науковиця підкреслює, що якість організації адаптаційних заходів безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу, формування мотивації до праці та готовність працівників до тривалої співпраці з роботодавцем.

У сучасних дослідженнях дедалі більшого поширення набуває підхід, відповідно до якого адаптація розглядається як двосторонній процес взаємодії працівника й організації. У межах такого підходу підприємство не лише забезпечує пристосування нового співробітника до існуючих умов праці, але й певною мірою адаптує власне організаційне середовище до індивідуальних особливостей працівника. Дейв Улріх зазначає, що ефективна адаптація передбачає створення таких умов праці, за яких працівник має можливість максимально реалізувати власний професійний потенціал в інтересах

підприємства [69]. У сучасних умовах це особливо актуально для підприємств, які функціонують в умовах кадрового дефіциту та високої конкуренції за кваліфікованих працівників.

З позицій процесного підходу адаптація персоналу набуває характеристик повноцінного керованого бізнес-процесу, що має чітко визначені ресурси, механізми реалізації, відповідальних осіб, критерії оцінювання та показники результативності. У цьому контексті адаптація розглядається не як окрема кадрова процедура, а як інтегрований елемент системи управління підприємством, тісно пов'язаний із процесами підбору персоналу, професійного навчання, мотивації, оцінювання результатів праці та утримання працівників. Саме системний підхід дозволяє забезпечити безперервність управління трудовим потенціалом та підвищити ефективність кадрової політики підприємства в цілому.

Таким чином, узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє визначити адаптацію персоналу як комплексний, багатофакторний та керований процес взаємодії працівника й підприємства, спрямований на досягнення відповідності між вимогами організації та професійними можливостями працівника з метою забезпечення його ефективної трудової діяльності, професійної інтеграції та стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Враховуючи багатоаспектний характер адаптації персоналу та її взаємозв'язок із ключовими функціями управління людськими ресурсами, доцільним є більш детальний розгляд місця адаптаційного процесу в загальній системі управління персоналом підприємства. Саме системне бачення дозволяє визначити взаємозалежність адаптації з процесами підбору, навчання, оцінювання, мотивації та розвитку працівників, що формують єдиний механізм управління кадровим потенціалом організації. З метою наочного відображення зазначених взаємозв'язків доцільно використати концептуальну схему місця адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Роль адаптації персоналу у структурі системи управління персоналом підприємства

Джерело: оформлено автором на основі [2].

Подана концептуальна схема демонструє інтеграційний характер процесу адаптації персоналу та його функціональний взаємозв'язок із ключовими напрямками управління людськими ресурсами на підприємстві. Вона відображає, що адаптація виступає не ізольованим кадровим заходом, а важливою складовою єдиної системи HR-менеджменту, яка забезпечує узгодженість між етапами залучення, професійного становлення, розвитку та утримання працівників в організації.

Як свідчать дані, наведені на рис. 1.1, процес адаптації персоналу займає центральне місце між процедурами добору кадрів та подальшими процесами професійного розвитку працівників. Саме в період адаптації відбувається практична інтеграція нового співробітника в організаційне середовище підприємства, формування його професійної поведінки, засвоєння корпоративних цінностей і правил внутрішньої взаємодії. У межах цього процесу працівник переходить від формального статусу новоприйнятого співробітника до повноцінного учасника виробничої діяльності, здатного якісно виконувати покладені на нього функції та ефективно взаємодіяти з колективом.

Результативність адаптаційного процесу безпосередньо впливає на

подальшу ефективність функціонування системи управління персоналом. Зокрема, від якості організації адаптації залежить рівень професійної продуктивності працівника, його мотивація до праці, ступінь залученості у діяльність підприємства та готовність до довгострокової співпраці з роботодавцем. У зв'язку з цим адаптацію персоналу доцільно розглядати як системоутворюючий компонент HR-менеджменту, що забезпечує послідовність, безперервність та ефективність кадрових процесів на підприємстві.

Слід зазначити, що ефективність адаптації визначається не лише змістом окремих адаптаційних заходів, але й рівнем організаційної формалізації цього процесу, чіткістю розподілу функціональної відповідальності між учасниками адаптації, наявністю механізмів контролю та оцінювання результатів професійного входження працівника. За відсутності системного підходу процес адаптації набуває фрагментарного характеру, що негативно позначається як на результатах діяльності окремого працівника, так і на загальній ефективності функціонування підприємства.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри, активними міграційними процесами та цифровою трансформацією управлінських процесів, адаптація персоналу потребує комплексного управління та координації дій різних структурних підрозділів підприємства. Саме тому процес адаптації слід розглядати як окремий напрям управлінської діяльності, що вимагає застосування сучасних методів HR-менеджменту, використання цифрових інструментів супроводу працівників та формування ефективної системи внутрішньої комунікації [37].

З огляду на це виникає необхідність подальшого дослідження цілей, функцій і практичних завдань адаптації персоналу як одного з ключових елементів системи управління людськими ресурсами підприємства.

Про завершення процесу адаптації працівника може свідчити досягнення комплексу професійних, соціально-психологічних та

організаційних результатів. Зокрема, адаптацію можна вважати успішною у разі, якщо виконання посадових обов'язків не супроводжується для працівника відчуттям психологічної напруги, невпевненості чи професійного дискомфорту, а трудова діяльність набуває для нього стабільного та звичного характеру. Важливими ознаками завершення адаптації є також оволодіння необхідними професійними компетенціями, дотримання встановлених стандартів трудової поведінки, відповідність результатів роботи вимогам керівництва та досягнення нормативних показників ефективності праці.

Крім цього, ефективна адаптація передбачає формування позитивного ставлення працівника до професійної діяльності, готовності до подальшого професійного розвитку та ототожнення власних кар'єрних досягнень із перспективами особистого успіху. Важливим індикатором успішної адаптації виступає також задоволеність працівника оцінкою його трудового внеску з боку підприємства, що сприяє зміцненню мотивації та підвищенню рівня організаційної лояльності.

Натомість неефективно організований процес адаптації може спричиняти низку негативних наслідків як для працівника, так і для підприємства загалом. Серед основних ризиків слід виокремити професійну пасивність, зниження рівня мотивації, порушення трудової дисципліни, труднощі у взаємодії з колективом, недостатній рівень результативності праці та формування негативного ставлення до роботодавця. У багатьох випадках саме недосконалість адаптаційних механізмів стає однією з ключових причин звільнення працівників упродовж перших місяців роботи.

Для підприємства це означає необхідність повторного здійснення витрат на підбір, відбір та професійне введення нового персоналу. За оцінками сучасних HR-досліджень, фінансові втрати, пов'язані із заміною працівника, можуть становити від одного до кількох місячних окладів співробітника залежно від рівня посади та специфіки діяльності підприємства. Окрім прямих економічних втрат, неефективна адаптація негативно впливає і на ділову репутацію роботодавця, оскільки працівники, які залишають підприємство

через організаційні проблеми, можуть формувати негативне інформаційне середовище щодо компанії на ринку праці [23].

Формування результативної системи управління процесом адаптації персоналу передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення швидкого та ефективного входження працівника в професійне середовище підприємства з мінімізацією організаційних, психологічних і фінансових витрат. Така система має бути орієнтована не лише на усунення труднощів первинної професійної інтеграції, але й на створення умов для подальшого професійного розвитку працівника та його ефективної взаємодії з організацією [40].

На нашу думку, ефективна система управління адаптацією персоналу повинна бути спрямована на реалізацію комплексу стратегічних і прикладних завдань, які доцільно систематизувати у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові напрями реалізації завдань процесу адаптації персоналу

Учасник адаптаційного процесу	Зміст основних завдань
Підприємство	- прискорення досягнення новим працівником необхідного рівня професійної ефективності та стабільних результатів праці; - формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримання ефективної командної взаємодії; - мінімізація ризику виробничих помилок і втрат, пов'язаних із недостатнім досвідом новопризначених працівників; - раціоналізація витрат робочого часу працівників, які здійснюють наставництво та супровід новачків; - забезпечення стабільності кадрового складу шляхом скорочення рівня небажаної плинності персоналу
Працівник	- оперативне входження в організаційне, професійне та комунікаційне середовище підприємства; - набуття необхідних професійних знань, практичних навичок і компетентностей для ефективного виконання посадових функцій; - зниження рівня психоемоційного навантаження та невизначеності в період професійного пристосування до нового місця роботи

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [25].

Для більш глибокого розуміння специфіки управління процесом адаптації персоналу доцільно розглянути основні підходи до класифікації її

видів. Систематизація різновидів адаптації дозволяє комплексно охарактеризувати процес професійного входження працівника в організаційне середовище, враховуючи особливості його трудового досвіду, характер взаємодії з підприємством, зміст адаптаційних заходів та рівень інтеграції у виробничу діяльність. Узагальнену класифікацію видів адаптації персоналу наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація основних видів адаптації персоналу підприємства

Ознака класифікації	Різнovid адаптації	Узагальнена характеристика
1	2	3
За наявністю професійного досвіду	Первинна адаптація	Процес професійного входження осіб, які вперше розпочинають трудову діяльність
	Вторинна адаптація	Пристосування працівників, що вже мають попередній досвід роботи в організаціях
За характером взаємодії працівника з організаційним середовищем	Активна адаптація	Працівник виявляє ініціативу та прагне впливати на організаційні процеси й умови праці
	Пасивна адаптація	Працівник пристосовується до існуючих умов без активного впливу на трудове середовище
За напрямом адаптаційних змін	Адаптація до нової посади	Освоєння функціональних обов'язків і вимог нової професійної ролі
	Реадаптація	Відновлення професійної діяльності після тривалої перерви у роботі
	Адаптація до пониження посади	Пристосування працівника до виконання функцій на нижчому посадовому рівні
	Адаптація до припинення трудових відносин	Підготовка працівника до звільнення, виходу на пенсію або змін, пов'язаних із реорганізацією
За рівнем інтеграції в організаційне середовище	Повна адаптація	Гармонійне пристосування працівника до всіх елементів професійного та соціального середовища
	Часткова адаптація	Успішне пристосування лише до окремих аспектів трудової діяльності
	Деадаптація	Відсутність ефективної інтеграції працівника в систему діяльності підприємства
За функціональним змістом	Організаційна адаптація	Ознайомлення працівника зі структурою управління, правилами та внутрішніми зв'язками підприємства
	Психофізіологічна адаптація	Пристосування до фізичних, психологічних та санітарно-гігієнічних умов праці

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	Соціально-психологічна адаптація	Формування ефективної взаємодії працівника з трудовим колективом
	Економічна адаптація	Ознайомлення із системою оплати праці, стимулювання та економічними механізмами діяльності підприємства
	Професійна адаптація	Узгодження професійних компетенцій працівника з вимогами посади та специфікою роботи

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [14].

Класифікація адаптації за рівнем трудового досвіду передбачає виокремлення первинної та вторинної адаптації. Первинна адаптація характерна для осіб, які вперше вступають у трудові відносини та не мають попереднього професійного досвіду. У межах цього процесу працівник не лише оволодіває базовими професійними навичками, але й засвоює норми трудової поведінки, принципи організації праці та правила функціонування підприємства. Первинна адаптація є найбільш складною формою професійного входження, оскільки поєднує професійну, психологічну та соціальну інтеграцію особи в нове середовище.

Вторинна адаптація властива працівникам, які вже мають певний професійний досвід, однак змінюють місце роботи, сферу діяльності, структурний підрозділ або посаду. У цьому випадку основне завдання адаптаційного процесу полягає у пристосуванні вже сформованих професійних компетенцій до специфіки нового підприємства, його корпоративної культури, системи комунікацій та організаційних вимог.

Залежно від характеру взаємодії працівника з організаційним середовищем виділяють активну та пасивну адаптацію. Активна адаптація передбачає ініціативну позицію працівника, який не лише інтегрується у нове трудове середовище, але й прагне вдосконалювати існуючі підходи до організації праці, комунікації або виконання виробничих процесів. Такий тип адаптації зазвичай характерний для працівників із високим рівнем професійної компетентності, управлінським потенціалом і розвиненими

лідерськими якостями.

Пасивна адаптація, навпаки, характеризується орієнтацією працівника виключно на пристосування до вже сформованих умов трудової діяльності без прагнення впливати на організаційне середовище. У цьому випадку працівник дотримується встановлених норм і процедур, обмежуючи власну участь мінімально необхідним рівнем професійної активності.

За сферою реалізації адаптаційних змін виокремлюють адаптацію до нової посади, реадаптацію, адаптацію до зниження посадового статусу та адаптацію до припинення трудових відносин. Адаптація до нової посади охоплює процес професійного входження працівника у нову функціональну роль, ознайомлення з посадовими обов'язками, рівнем відповідальності та вимогами до результатів праці. Основною метою цього виду адаптації є досягнення працівником необхідного рівня професійної результативності в оптимальні строки.

Реоадаптація виникає у випадках повернення працівника до професійної діяльності після тривалої перерви, спричиненої станом здоров'я, декретною відпусткою, проходженням військової служби, відрядженням або іншими обставинами. В умовах сучасної України значення реоадаптації суттєво зростає у зв'язку з активними міграційними процесами, релокацією підприємств та поверненням працівників до трудової діяльності після вимушених перерв.

Адаптація до пониження посади передбачає пристосування працівника до нових умов діяльності у разі зміни його посадового статусу на нижчий. Такий процес часто супроводжується психологічними труднощами, зниженням рівня мотивації та потребує додаткової підтримки з боку керівництва й HR-служби підприємства [5].

Адаптація до припинення трудових відносин пов'язана з підготовкою працівника до виходу на пенсію, скорочення персоналу, реорганізації підприємства або ліквідації структурних підрозділів. У межах цього виду адаптації особливого значення набуває психологічна підтримка працівника та сприяння його соціальній стабільності.

За рівнем завершеності процесу адаптацію поділяють на повну, часткову та дезадаптацію. Повна адаптація характеризується успішним пристосуванням працівника до професійних, організаційних, соціально-психологічних та культурних аспектів функціонування підприємства. У цьому випадку працівник демонструє стабільну результативність праці, високий рівень залученості та готовність до довгострокової взаємодії з організацією.

Часткова адаптація свідчить про те, що працівник інтегрувався лише до окремих складових трудового середовища, тоді як певні аспекти професійної діяльності або взаємодії з колективом залишаються проблемними. Дезадаптація, своєю чергою, відображає неспроможність працівника ефективно інтегруватися у систему діяльності підприємства, що може проявлятися у низькій продуктивності праці, конфліктності, професійному дискомфорті або намірах припинити трудові відносини.

Залежно від змістового наповнення адаптаційного процесу виокремлюють організаційну, психофізіологічну, соціально-психологічну, економічну та професійну адаптацію. Організаційна адаптація пов'язана з ознайомленням працівника зі структурою управління підприємством, системою внутрішніх комунікацій, правилами внутрішнього трудового розпорядку та особливостями функціонування організації.

Психофізіологічна адаптація спрямована на пристосування працівника до фізичних умов праці, режиму роботи, рівня навантаження та психологічних особливостей трудового середовища. Соціально-психологічна адаптація передбачає формування конструктивних взаємовідносин у колективі, засвоєння норм корпоративної поведінки та інтеграцію в систему неформальних комунікацій.

Економічна адаптація полягає в ознайомленні працівника з механізмами матеріального стимулювання, системою оплати праці та економічними принципами діяльності підприємства. Професійна адаптація, у свою чергу, спрямована на приведення професійних знань, умінь і навичок працівника у

відповідність до вимог конкретної посади, технологічних процесів та специфіки виробничої діяльності.

Таким чином, класифікація видів адаптації персоналу дозволяє комплексно охарактеризувати процес інтеграції працівника у професійне та організаційне середовище підприємства залежно від рівня його трудового досвіду, характеру поведінки, змісту адаптаційних заходів та ступеня результативності адаптаційного процесу [22].

Водночас наведені різновиди адаптації не існують відокремлено, а реалізуються у тісному взаємозв'язку, формуючи цілісну систему професійного входження працівника у діяльність підприємства. Використання такої класифікації створює необхідне теоретико-методичне підґрунтя для подальшого аналізу системи управління адаптацією персоналу та визначення чинників, що впливають на ефективність цього процесу.

З метою більш повного розуміння умов результативного проходження адаптації доцільно розглянути сукупність факторів, які впливають на ефективність інтеграції працівника у професійне середовище підприємства. На рис. 1.2. представлено основні фактори ефективності адаптаційного процесу, які доцільно поділяти на об'єктивні та суб'єктивні. Саме взаємодія цих факторів визначає загальний рівень успішності адаптації працівника, швидкість його професійного входження та подальшу результативність трудової діяльності.



Рис. 1.2. Основні фактори ефективності адаптаційного процесу

Джерело: оформлено автором на основі [42].

Об'єктивні фактори ефективності адаптаційного процесу характеризують насамперед організаційно-економічні результати, яких підприємство може досягти завдяки якісному управлінню процесом входження працівника в професійне середовище. Їх вплив проявляється у скороченні витрат, пов'язаних із пошуком, добором та повторним наймом персоналу, зменшенні кількості звільнень працівників у період первинної адаптації, а також у зниженні часових і трудових ресурсів, необхідних для професійного супроводу нових співробітників. Крім того, ефективна адаптація сприяє швидшому досягненню працівниками необхідного рівня продуктивності праці, мінімізації виробничих помилок та підвищенню загальної результативності діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання значення об'єктивних факторів суттєво посилюється, оскільки нестабільність ринку праці, дефіцит кваліфікованих кадрів та високий рівень кадрової мобільності формують для підприємств додаткові ризики у сфері управління персоналом. За таких умов ефективна система адаптації виступає важливим інструментом забезпечення кадрової стабільності, підтримання безперервності виробничих процесів та оптимізації витрат на управління людськими ресурсами. Саме тому адаптація персоналу дедалі частіше розглядається підприємствами як один із чинників підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації.

На відміну від об'єктивних, суб'єктивні фактори пов'язані з особистісним сприйняттям працівником процесу професійного входження та його психологічною інтеграцією в організаційне середовище. До цієї групи факторів належать рівень професійної впевненості працівника, розвиток його практичних компетентностей, ступінь задоволеності умовами праці, рівень внутрішньої мотивації, а також формування позитивного ставлення до підприємства та колективу. Важливим результатом впливу суб'єктивних факторів є виникнення у працівника відчуття причетності до діяльності організації та усвідомлення власної ролі у досягненні її стратегічних цілей.

Особливого значення суб'єктивні фактори набувають у сучасних умовах цифровізації трудових процесів, поширення дистанційних форм зайнятості та підвищення психологічного навантаження на персонал, спричиненого соціально-економічною нестабільністю в країні. У таких умовах саме якість внутрішньої комунікації, підтримка з боку керівництва та сприятливий соціально-психологічний клімат значною мірою визначають успішність адаптації працівника та його готовність до довгострокової професійної взаємодії з підприємством.

Отже, результативність процесу адаптації персоналу формується під впливом взаємопов'язаних об'єктивних і суб'єктивних чинників, які у сукупності визначають рівень професійної інтеграції працівника, ефективність його трудової діяльності та ступінь організаційної залученості. Це дозволяє розглядати адаптацію персоналу не як формальну кадрову процедуру, а як комплексний управлінський процес, що відіграє важливу роль у системі стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.

Таким чином, проведене дослідження теоретичних засад адаптації персоналу дає підстави стверджувати, що адаптаційний процес є одним із ключових елементів сучасної системи управління персоналом, від ефективності якого залежить стабільність кадрового складу, рівень продуктивності праці та конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

1.2. Концептуальні та сучасні управлінські підходи до організації адаптації персоналу

Сучасний розвиток систем управління людськими ресурсами супроводжується суттєвим переосмисленням ролі адаптації персоналу в діяльності підприємств. В умовах цифрової трансформації економіки, нестабільності ринку праці, кадрового дефіциту та зростання вимог до

професійної мобільності працівників адаптація персоналу дедалі частіше розглядається не як допоміжний етап кадрової роботи, а як стратегічний інструмент забезпечення ефективності функціонування організації. Особливо актуальним це питання є для українських підприємств, які в умовах воєнного стану, релокації бізнесу та активних соціально-економічних змін змушені швидко інтегрувати нових працівників у виробничі процеси та підтримувати стабільність кадрового потенціалу [47].

Еволюція наукових підходів до управління персоналом зумовила формування різних концепцій організації адаптаційного процесу, кожна з яких акцентує увагу на окремих аспектах професійного входження працівника в організаційне середовище. У сучасній теорії менеджменту адаптація персоналу трактується як багатокomпонентний процес, що охоплює професійні, організаційні, соціально-психологічні та економічні аспекти взаємодії працівника й підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати адаптацію як комплексний об'єкт управління, інтегрований у загальну систему HR-менеджменту підприємства [51].

У межах даного підрозділу адаптація персоналу досліджується крізь призму сучасних управлінських підходів, що визначають особливості організації адаптаційного процесу, напрями управлінського впливу та механізми забезпечення ефективного професійного входження працівника в діяльність підприємства. Аналіз зазначених підходів дозволяє комплексно оцінити специфіку адаптації персоналу та визначити найбільш результативні інструменти її управління в умовах сучасного соціально-економічного середовища.

Одним із базових у теорії управління персоналом є професійний підхід до адаптації, який акцентує увагу на формуванні у працівника необхідного рівня професійної компетентності для ефективного виконання посадових обов'язків. У межах цього підходу адаптація розглядається як процес приведення знань, навичок і практичного досвіду працівника у відповідність до вимог конкретного робочого місця та технологічних особливостей

діяльності підприємства.

Наукові дослідження свідчать, що професійна адаптація охоплює не лише освоєння трудових операцій, але й ознайомлення з виробничими стандартами, технологічними регламентами, вимогами охорони праці та критеріями оцінювання результатів роботи. Для підприємств виробничого сектору ефективність професійної адаптації має особливе значення, оскільки помилки працівників на початковому етапі трудової діяльності можуть призводити до зниження продуктивності праці, виробничих втрат, погіршення якості продукції та підвищення рівня професійних ризиків [54].

Разом із тим професійний підхід має певні обмеження, оскільки концентрується переважно на технічних аспектах професійного входження працівника. Недостатня увага до організаційних та соціально-психологічних чинників може спричиняти ситуації, за яких навіть висококваліфікований працівник не демонструє очікуваного рівня результативності через труднощі інтеграції в колектив або нерозуміння внутрішніх механізмів функціонування підприємства.

Організаційний підхід до адаптації персоналу базується на необхідності пристосування працівника до внутрішньої структури підприємства, системи управління, розподілу повноважень та формалізованих правил функціонування організації. У цьому контексті адаптація розглядається як процес засвоєння працівником корпоративних норм, управлінських процедур, каналів внутрішньої комунікації та особливостей взаємодії між структурними підрозділами.

З позицій організаційного підходу одним із ключових завдань адаптації є формування у працівника цілісного розуміння механізмів функціонування підприємства, порядку прийняття управлінських рішень та особливостей організаційної ієрархії. Дослідження свідчать, що недостатній рівень організаційної адаптації часто призводить до дублювання функцій, комунікаційних бар'єрів, конфліктних ситуацій та зниження ефективності управлінських процесів.

Водночас надмірна орієнтація виключно на формальні регламенти може обмежувати ініціативність працівників та формувати формальний підхід до виконання посадових обов'язків. Особливо актуальною ця проблема є для підприємств, які перебувають у стані структурної трансформації, цифровізації або організаційних змін.

Соціально-психологічний підхід розглядає адаптацію персоналу як процес інтеграції працівника у соціальне середовище підприємства та систему міжособистісних взаємовідносин у колективі. Основна увага у межах цього підходу приділяється питанням внутрішньої комунікації, прийняття корпоративних цінностей, формування відчуття належності до організації та розвитку командної взаємодії [57].

Наукові дослідження підтверджують, що рівень соціально-психологічної адаптації безпосередньо впливає на ступінь задоволеності працівників роботою, їх мотивацію, організаційну лояльність та готовність до довгострокової співпраці з підприємством. Навіть за високого рівня професійної підготовки відсутність ефективної соціальної інтеграції може стати причиною професійного дискомфорту та підвищення рівня плинності кадрів.

Складність реалізації цього підходу значною мірою пов'язана із впливом людського фактору, рівнем розвитку корпоративної культури та управлінських компетенцій керівників і наставників. За відсутності формалізованих механізмів підтримки працівників соціально-психологічна адаптація часто має несистемний характер і залежить від суб'єктивних особливостей внутрішнього середовища підприємства [28].

Економічний підхід до адаптації персоналу ґрунтується на оцінюванні витрат і результатів, пов'язаних із процесом професійного входження працівника в діяльність підприємства. У межах цього підходу адаптація розглядається як інвестиційний процес, результатом якого має стати підвищення продуктивності праці, скорочення рівня плинності кадрів та оптимізація витрат на повторний підбір і навчання персоналу.

Дослідники зазначають, що неефективно організований процес адаптації може спричиняти значні економічні втрати для підприємства, серед яких — зниження продуктивності праці, втрати робочого часу, додаткові витрати на професійне навчання та повторний найм працівників. Водночас економічний підхід створює можливість кількісного оцінювання результативності адаптаційного процесу та формування системи показників ефективності управління персоналом.

Разом із тим застосування виключно економічного підходу має певні обмеження, оскільки не дозволяє повною мірою оцінити нематеріальні результати адаптації, зокрема рівень організаційної лояльності, психологічного комфорту працівників чи ступінь їх соціальної інтеграції. Саме тому на практиці економічний підхід доцільно використовувати у поєднанні з іншими концепціями управління адаптацією персоналу.

Узагальнення класичних управлінських підходів до адаптації персоналу дозволяє систематизувати їх основні характеристики та відобразити багатовимірність адаптаційного процесу у вигляді відповідної схеми (рис. 1.3). Представлена схема демонструє взаємозв'язок між основними напрямками управлінського впливу на процес професійної інтеграції працівника та підтверджує доцільність комплексного підходу до організації адаптації персоналу.



Рис 1.3. Концептуальна система сучасних підходів до управління адаптацією персоналу

Джерело: оформлено автором на основі [42].

Отже, проведений аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що адаптація персоналу є складним багатокомпонентним процесом, ефективність якого формується під впливом професійних, організаційних, соціально-психологічних та економічних чинників. Кожен із розглянутих підходів акцентує увагу на окремому аспекті професійного входження працівника в організаційне середовище та має власні переваги й обмеження.

Водночас сучасні умови функціонування підприємств, цифровізація HR-процесів, розвиток дистанційних форм зайнятості, нестабільність ринку праці та необхідність швидкої інтеграції працівників зумовлюють потребу у використанні комплексних моделей адаптації персоналу, що поєднують різні управлінські підходи та сучасні інструменти управління людськими ресурсами. Це створює підґрунтя для подальшого дослідження інноваційних механізмів та сучасного інструментарію управління процесом адаптації персоналу в діяльності підприємств.

Трансформація сучасного бізнес-середовища, посилення конкуренції за

висококваліфіковані трудові ресурси, розвиток цифрових технологій управління та поширення гнучких форм організації праці суттєво вплинули на підходи до управління процесом адаптації персоналу [44]. У сучасних умовах діяльності підприємств адаптація працівників дедалі більше виходить за межі традиційного кадрового супроводу та перетворюється на комплексний безперервний процес, інтегрований у загальну систему стратегічного управління людськими ресурсами.

На відміну від класичних концепцій, які здебільшого концентрували увагу на окремих аспектах професійного пристосування працівника, сучасні моделі адаптації ґрунтуються на комплексному поєднанні професійних, організаційних, соціально-психологічних, інформаційних та економічних складових. Такий підхід забезпечує підвищення рівня керованості адаптаційного процесу, дозволяє узгодити його із стратегічними цілями підприємства та створює умови для формування стабільного кадрового потенціалу. Особливо актуальним це є для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, структурних змін, кадрового дефіциту та необхідності швидкого професійного включення працівників у виробничі процеси.

Одним із найбільш поширених сучасних підходів до організації адаптації персоналу є концепція поетапної адаптації працівників. У межах цього підходу процес професійного входження розглядається як послідовна система взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має власні цілі, інструменти та механізми управлінського впливу [47]. Працівник поступово проходить шлях від первинного ознайомлення з підприємством і специфікою посади до повноцінної інтеграції в організаційне середовище та стабільного виконання професійних обов'язків.

Кожен етап адаптаційного процесу виконує окреме функціональне завдання. На початковому етапі основна увага приділяється зниженню рівня невизначеності та психологічної напруги працівника, ознайомленню його з умовами діяльності підприємства та особливостями внутрішнього

середовища. Наступні етапи спрямовані на формування професійних компетентностей, засвоєння корпоративних стандартів поведінки, інтеграцію у трудовий колектив та досягнення необхідного рівня результативності праці.

Практика використання поетапної моделі адаптації свідчить, що чітка структуризація процесу професійного входження працівника дозволяє значно скоротити період досягнення необхідної продуктивності праці, мінімізувати ризики професійних помилок та підвищити прозорість управлінських рішень у сфері HR-менеджменту [51]. Водночас ефективність такої моделі безпосередньо залежить від рівня формалізації адаптаційних процедур, координації дій між структурними підрозділами та активної участі лінійних керівників і наставників у процесі професійного супроводу нових працівників.

У сучасних умовах господарювання ефективність адаптації персоналу значною мірою визначається не лише правильністю вибору управлінського підходу, але й рівнем використання практичних інструментів, спрямованих на підтримку процесу професійної та соціальної інтеграції працівника. Саме тому сучасна система адаптації персоналу передбачає застосування комплексу взаємодоповнюючих організаційних, професійних, соціально-психологічних, інформаційних, мотиваційних та контрольних механізмів, які забезпечують цілісність адаптаційного процесу та підвищують його результативність.

З метою забезпечення ефективного входження новоприйнятих працівників у професійне та організаційне середовище підприємства використовується система спеціалізованих інструментів адаптації персоналу, які дозволяють скоротити період професійного пристосування, знизити рівень психологічної напруги та сприяти формуванню позитивного ставлення працівника до організації. Узагальнену характеристику сучасних інструментів адаптації персоналу наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Комплекс сучасних інструментів забезпечення адаптації персоналу на підприємстві

Джерело: оформлено автором на основі [51].

Організаційні інструменти адаптації охоплюють заходи, спрямовані на ознайомлення працівника зі структурою підприємства, особливостями системи управління, стратегічними цілями організації та правилами внутрішнього трудового розпорядку. До цієї групи інструментів належать програми введення в посаду (onboarding), вступні інструктажі, ознайомлення з корпоративними стандартами, адаптаційні регламенти та внутрішні нормативні документи. Використання організаційних інструментів дозволяє працівникові швидше зорієнтуватися в системі внутрішніх взаємозв'язків підприємства та усвідомити власну роль у реалізації його стратегічних завдань.

Професійні інструменти адаптації спрямовані на формування та розвиток компетентностей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. До них належать наставництво, стажування, навчання безпосередньо на робочому місці, внутрішні тренінги, інструктивно-методичний супровід та професійне консультування. Застосування таких інструментів забезпечує скорочення кількості професійних помилок,

прискорення процесу освоєння трудових функцій та підвищення впевненості працівника у власних професійних можливостях.

Соціально-психологічні інструменти адаптації орієнтовані на інтеграцію працівника в колектив та формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації. До цієї групи належать корпоративні комунікації, командні заходи, неформальні зустрічі, психологічна підтримка, система зворотного зв'язку, а також підтримка з боку керівників і колег. Їх використання сприяє зниженню рівня стресу, формуванню відчуття приналежності до організації та підвищенню мотивації працівників до професійної діяльності.

Інформаційні інструменти адаптації забезпечують працівника необхідною інформацією щодо його посадових функцій, стандартів поведінки, правил внутрішнього розпорядку та корпоративних цінностей підприємства. До таких інструментів належать посадові інструкції, адаптаційні довідники, внутрішні корпоративні портали, електронні навчальні курси, бази знань та інформаційно-довідкові матеріали. Наявність доступної та структурованої інформації дозволяє мінімізувати ризик непорозумінь, зменшити кількість помилок та підвищити ефективність професійного входження працівника.

Мотиваційні інструменти адаптації спрямовані на формування зацікавленості працівника у професійному розвитку та довгостроковій співпраці з підприємством. До них належать системи матеріального і нематеріального стимулювання, програми професійного розвитку, механізми визнання досягнень працівників, визначення перспектив кар'єрного зростання та участь у корпоративних програмах розвитку персоналу. Використання мотиваційних інструментів сприяє підвищенню рівня організаційної лояльності та зниженню ризику плинності кадрів.

Контрольні та оціночні інструменти адаптації забезпечують можливість моніторингу результативності процесу професійного входження працівника в діяльність підприємства. До цієї групи інструментів належать регулярні

співбесіди з керівником, оцінювання досягнення поставлених цілей, анкетування працівників, аналіз показників продуктивності праці та оцінювання рівня професійної інтеграції. Їх застосування дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти адаптаційного процесу, коригувати адаптаційні заходи та підвищувати ефективність управління персоналом.

Таким чином, використання комплексної системи організаційних, професійних, соціально-психологічних, інформаційних, мотиваційних та контрольних інструментів адаптації забезпечує ефективну інтеграцію працівників у професійне середовище підприємства, сприяє підвищенню рівня їх професійної результативності, задоволеності працею та організаційної лояльності. У сучасних умовах саме комплексний підхід до застосування адаптаційного інструментарію створює передумови для формування стабільного кадрового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Міжнародні практики та інноваційний досвід управління адаптацією персоналу

У сучасній міжнародній практиці управління людськими ресурсами процес адаптації новоприйнятих працівників розглядається як один із ключових елементів стратегічного HR-менеджменту. Провідні компанії світу приділяють значну увагу організації адаптаційних програм, оскільки саме початковий період професійного входження працівника визначає рівень його подальшої продуктивності, професійної мотивації, організаційної лояльності та готовності до довгострокової співпраці з підприємством.

У міжнародному менеджменті адаптація персоналу трактується як комплексна система організаційних, професійних, інформаційних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення швидкої інтеграції працівника у виробниче середовище, корпоративну культуру та

систему внутрішніх комунікацій підприємства [53]. Ефективно організований адаптаційний процес дозволяє підприємствам мінімізувати витрати, пов'язані з плинністю кадрів, професійними помилками нових працівників, повторним наймом персоналу та зниженням продуктивності праці у початковий період роботи.

Досвід провідних зарубіжних компаній свідчить про те, що інвестиції у розвиток системи адаптації персоналу мають довгостроковий стратегічний ефект, оскільки сприяють формуванню стабільного кадрового складу, зміцненню корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [36]. Особливого значення це набуває в умовах глобалізації ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції за висококваліфікованих працівників.

У компаніях США адаптація персоналу реалізується переважно через комплексні програми onboarding, які мають високий рівень формалізації та чітко структурований характер. Такі програми охоплюють період від першого робочого дня працівника до завершення випробувального терміну, який зазвичай триває від трьох до шести місяців. Американські компанії акцентують увагу на чіткому визначенні цілей адаптації, ознайомленні працівника з корпоративною культурою, забезпеченні доступу до інформаційних ресурсів та систематичному зворотному зв'язку з боку керівництва й HR-фахівців.

Поширеною практикою в американських компаніях є закріплення за новим працівником наставника або так званого buddy, який супроводжує працівника у процесі професійної та соціальної інтеграції. Значна увага приділяється також цифровізації адаптаційних процесів, зокрема використанню електронних платформ навчання, внутрішніх корпоративних порталів, мобільних застосунків та автоматизованих HR-систем.

Таким чином, американська модель адаптації персоналу характеризується орієнтацією на результативність, індивідуалізацію адаптаційних програм та активне використання сучасних цифрових

технологій у сфері управління персоналом.

У країнах Західної Європи система адаптації персоналу традиційно поєднує професійний розвиток працівників із високим рівнем соціального захисту. Зокрема, у Німеччина процес адаптації тісно інтегрований із системою дуальної освіти, що передбачає поєднання теоретичного навчання із практичною професійною діяльністю безпосередньо на підприємстві.

Німецькі підприємства широко використовують механізми наставництва, поетапного ускладнення професійних завдань, регулярного оцінювання результатів адаптації та чіткого нормативного регулювання трудових відносин. Такий підхід забезпечує поступове професійне входження працівника у виробниче середовище та створює передумови для стабільного професійного розвитку.

У Франція адаптація персоналу має виражену соціально орієнтовану спрямованість. Основний акцент робиться на інтеграції працівника у трудовий колектив, забезпеченні дотримання трудових прав та формуванні позитивного соціально-психологічного клімату. Процес адаптації часто регламентується положеннями колективних договорів та внутрішніми нормативними документами підприємств.

Загалом європейський підхід до управління адаптацією персоналу базується на принципах соціального партнерства, стабільності зайнятості, професійного розвитку та довгострокового характеру трудових відносин між працівником і роботодавцем.

Особливий інтерес у контексті дослідження адаптаційних процесів становить досвід компаній Японія, де адаптація персоналу є невід'ємною складовою корпоративної культури та системи управління персоналом. Японські підприємства розглядають адаптацію як тривалий комплексний процес, спрямований не лише на професійне навчання, але й на формування корпоративної ідентичності працівника та його психологічної інтеграції у колектив.

Основними характеристиками японської моделі адаптації є групове

навчання новоприйнятих працівників, ротація робочих місць, орієнтація на колективну відповідальність та формування високого рівня лояльності до компанії. Нові працівники проходять спеціалізовані вступні курси, у межах яких ознайомлюються з історією підприємства, його корпоративною філософією, стандартами поведінки та цінностями організації. Такий підхід сприяє формуванню командної взаємодії, зміцненню корпоративної культури та зниженню рівня плинності кадрів.

Проведений аналіз міжнародного досвіду дозволяє зробити висновок, що сучасні системи адаптації персоналу поступово трансформуються від моделі «контрольованого професійного навчання» до концепції формування «позитивного досвіду працівника» (employee experience). У сучасних умовах підприємства дедалі більше орієнтуються не лише на професійне освоєння посадових функцій, але й на створення сприятливого психологічного середовища, підтримку внутрішньої комунікації, розвиток організаційної лояльності та забезпечення комфортного професійного входження працівника в діяльність компанії.

У зв'язку з активною цифровізацією HR-процесів та розвитком сучасних інформаційних технологій міжнародна практика адаптації персоналу характеризується широким використанням комплексного інструментарію, який поєднує організаційні, професійні, соціально-психологічні та цифрові механізми підтримки працівників. Саме інтеграція таких інструментів забезпечує ефективне управління адаптаційним процесом та підвищує результативність професійної інтеграції персоналу [39].

З метою систематизації сучасного міжнародного інструментарію управління адаптацією персоналу доцільно розглянути його основні складові, які наведені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Інноваційні інструменти управління процесом адаптації персоналу в міжнародній HR-практиці

Джерело: оформлено автором на основі [39].

Організаційно-адміністративний блок інструментів адаптації спрямований на зниження рівня інформаційної невизначеності та формування у працівника первинного уявлення про підприємство. До цієї групи належать Welcome-book (корпоративна книга працівника), Welcome-pack (адаптаційний пакет нового співробітника), а також орієнтаційні тренінги та програми введення в посаду. У сучасних компаніях Welcome-book дедалі частіше набуває форми інтерактивної цифрової платформи, яка містить інформацію про корпоративну культуру, організаційну структуру, правила внутрішньої комунікації та стандарти поведінки.

Професійно-технологічний блок адаптації орієнтований на прискорення досягнення працівником необхідного рівня професійної продуктивності. До нього належать наставництво (mentoring), система buddying, метод shadowing («тіньове навчання»), а також використання LMS-платформ (Learning

Management Systems), які забезпечують автоматизоване професійне навчання працівників та індивідуалізацію освітніх програм.

Соціально-психологічний блок інструментів адаптації спрямований на інтеграцію працівника у корпоративне середовище та формування позитивного психологічного клімату. До таких інструментів належать зустрічі One-to-One, неформальні комунікаційні заходи (Welcome-lunch), міжкомандні зустрічі та системи психологічного моніторингу (Pulse-surveys), які дозволяють своєчасно виявляти рівень професійного стресу та проблеми соціальної інтеграції працівників.

Особливого значення у сучасній міжнародній практиці набувають цифрові інструменти адаптації персоналу. До них належать AI-чат-боти, системи гейміфікації процесу адаптації, а також VR/AR-технології, які особливо активно використовуються на виробничих підприємствах для моделювання професійних ситуацій та проведення безпечних віртуальних інструктажів. Використання таких інструментів сприяє підвищенню рівня залученості працівників, прискоренню професійного навчання та підвищенню ефективності адаптаційного процесу [37].

Отже, міжнародний досвід управління адаптацією персоналу свідчить про поступовий перехід від традиційних форм професійного супроводу працівників до комплексних інтегрованих моделей адаптації, що поєднують організаційні, професійні, соціально-психологічні та цифрові механізми управління людськими ресурсами. Використання та адаптація провідних міжнародних практик з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств може суттєво підвищити ефективність системи управління персоналом, сприяти зниженню плинності кадрів та забезпечити формування стабільного кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади управління процесом адаптації персоналу та визначено сучасні підходи до організації адаптаційних процесів на підприємствах. Проведений аналіз дозволив сформулювати комплексне уявлення про сутність адаптації персоналу, її місце в системі управління людськими ресурсами, а також сучасний інструментарій забезпечення ефективного професійного входження працівників у діяльність підприємства.

Встановлено, що в сучасних умовах функціонування підприємств адаптація персоналу набуває стратегічного значення, оскільки саме від ефективності її організації значною мірою залежить рівень продуктивності праці, стабільність кадрового складу, зниження плинності кадрів та конкурентоспроможність підприємства. Особливої актуальності питання адаптації персоналу набувають в умовах воєнного стану, трансформації ринку праці, кадрового дефіциту та цифровізації управлінських процесів, що потребує переосмислення традиційних підходів до управління людськими ресурсами.

У ході дослідження узагальнено наукові підходи до трактування поняття «адаптація персоналу». Визначено, що адаптація є багатокомпонентним керованим процесом взаємодії працівника та підприємства, спрямованим на досягнення відповідності між професійними можливостями працівника та вимогами організаційного середовища. Доведено, що адаптація персоналу не повинна розглядатися виключно як формальний етап після прийняття працівника на роботу, а має функціонувати як інтегрований елемент системи стратегічного управління персоналом підприємства.

На основі аналізу наукових джерел систематизовано основні види адаптації персоналу за різними класифікаційними ознаками: за рівнем професійного досвіду, характером взаємодії працівника з організаційним

середовищем, сферою адаптаційних змін, ступенем завершеності процесу та функціональним змістом. Встановлено, що всі види адаптації перебувають у тісному взаємозв'язку та формують єдину систему професійної й соціальної інтеграції працівника в діяльність підприємства.

У результаті дослідження визначено, що ефективність адаптаційного процесу формується під впливом сукупності об'єктивних і суб'єктивних факторів. До об'єктивних чинників віднесено скорочення витрат на підбір персоналу, зниження рівня плинності кадрів, оптимізацію трудових витрат та підвищення продуктивності праці. Суб'єктивні фактори пов'язані з рівнем професійної впевненості працівника, його мотивацією, психологічним комфортом, ступенем задоволеності роботою та формуванням організаційної лояльності. Обґрунтовано, що саме комплексний вплив цих факторів забезпечує успішність професійної інтеграції працівника у трудове середовище підприємства.

Дослідження сучасних підходів до управління адаптацією персоналу дозволило виокремити професійний, організаційний, соціально-психологічний та економічний підходи. Встановлено, що кожен із них акцентує увагу на окремих аспектах адаптаційного процесу та має власні переваги й обмеження. Доведено, що в сучасних умовах господарювання найбільш ефективним є комплексний підхід до організації адаптації персоналу, який передбачає інтеграцію професійних, організаційних, соціально-психологічних та цифрових механізмів управління.

Особливу увагу приділено аналізу сучасного інструментарію адаптації персоналу. Визначено, що ефективна система адаптації має базуватися на використанні комплексу організаційних, професійних, інформаційних, мотиваційних, соціально-психологічних та контрольних інструментів. Встановлено, що застосування сучасних HR-технологій, систем наставництва, цифрових платформ навчання, корпоративних комунікацій та механізмів зворотного зв'язку сприяє скороченню періоду професійного входження працівників, підвищенню їх мотивації та зниженню ризику дострокового

звільнення.

У процесі дослідження проаналізовано міжнародний досвід управління адаптацією персоналу. Встановлено, що у провідних країнах світу адаптація працівників розглядається як невід’ємна складова стратегічного HR-менеджменту та реалізується через комплексні адаптаційні програми, орієнтовані на формування позитивного досвіду працівника (employee experience). Доведено, що міжнародна практика характеризується активним використанням цифрових інструментів адаптації, систем onboarding, наставництва, AI-технологій, LMS-платформ, гейміфікації та VR/AR-рішень.

Отже, проведене теоретичне дослідження дозволило сформулювати науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу системи управління процесом адаптації персоналу на підприємстві ТОВ «СОЛІРА», оцінювання її ефективності та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення адаптаційних процесів у сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СОЛПРА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СОЛПРА» та оцінювання кадрового потенціалу підприємства

ТОВ «СОЛПРА» є великим промисловим підприємством ремонтно-механічного спрямування, діяльність якого орієнтована на виготовлення, ремонт, відновлення та модернізацію технічного обладнання й комплектуючих для підприємств аграрного сектору. Підприємство функціонує як спеціалізований виробничий комплекс, що забезпечує сільськогосподарські підприємства запасними частинами, металоконструкціями, вузлами технологічного обладнання, а також виконує ремонтні та інженерно-технічні роботи для агропромислового комплексу.

Основний вид діяльності підприємства відповідно до КВЕД доцільно визначити як: «Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства» [38].

У сучасних умовах розвитку агропромислового комплексу України діяльність підприємств ремонтно-механічного профілю набуває особливого значення, оскільки саме від рівня технічного забезпечення та своєчасного ремонту сільськогосподарської техніки значною мірою залежить безперервність виробничих процесів у сільському господарстві [26]. В умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, обмеження імпорту технічного обладнання та дефіциту окремих видів комплектуючих підприємства такого типу відіграють важливу роль у забезпеченні технічної стійкості аграрного сектору економіки.

ТОВ «СОЛПРА» функціонує як спеціалізований виробничо-ремонтний комплекс, орієнтований на забезпечення аграрних підприємств деталями, вузлами, металевими конструкціями та технічними рішеннями, необхідними

для підтримання працездатності сільськогосподарської техніки та виробничого обладнання. Формування окремої виробничої структури дозволило підприємству оптимізувати систему управління виробничими ресурсами, підвищити рівень концентрації матеріально-технічної бази та забезпечити ефективнішу координацію внутрішніх виробничих процесів.

Підприємство розташоване у місті Південне, що забезпечує вигідне логістичне розташування, зручність транспортного сполучення та оперативність виконання виробничих замовлень для підприємств регіону. Наявність виробничих площ, ремонтно-механічних дільниць та спеціалізованого обладнання створює передумови для виконання повного циклу ремонтно-виробничих робіт.

До основних напрямів діяльності підприємства належать:

- виробництво та відновлення запасних частин для сільськогосподарської техніки;
- ремонт вузлів, агрегатів і технологічного обладнання;
- виготовлення металоконструкцій та механічних елементів;
- модернізація технічного обладнання;
- проведення зварювально-наплавочних і механічних робіт;
- технічне обслуговування виробничого обладнання аграрних підприємств.

Виробнича система підприємства характеризується наявністю повного технологічного циклу, який включає ливарні, механічні, термічні, зварювальні та складальні операції, а також етапи технічного контролю та перевірки якості готової продукції. У структурі підприємства функціонують виробничі цехи, ремонтні дільниці, служби технічного контролю, лабораторії неруйнівного контролю та інженерно-технічні підрозділи, що забезпечують дотримання виробничих стандартів і технологічної дисципліни.

Контроль якості продукції та ремонтних робіт здійснюється на всіх етапах виробничого процесу із використанням сучасних методів технічної діагностики, механічних випробувань та неруйнівного контролю.

Регулювання діяльності підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України, галузевих стандартів, а також внутрішніх нормативних документів, які регламентують виробничу діяльність, охорону праці, кадрову політику та процеси адаптації персоналу.

Організаційна структура управління ТОВ «СОЛІРА» має лінійно-функціональний характер та включає генерального директора, технічного директора, керівників виробничих цехів, начальників служб, майстрів виробничих ділянок, інженерно-технічних працівників і виробничий персонал. Така структура забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективну координацію виробничих процесів.

Завдяки наявності сучасної виробничої бази, кваліфікованого персоналу, гнучкої системи управління та повного виробничого циклу підприємство забезпечує технічну підтримку аграрних підприємств регіону та зберігає конкурентні позиції навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для комплексного оцінювання результативності діяльності підприємства доцільно здійснити аналіз його основних фінансово-економічних показників у динаміці. Такий аналіз дозволяє визначити рівень ефективності використання виробничих, трудових і фінансових ресурсів, оцінити тенденції розвитку підприємства та сформулювати підґрунтя для подальшого дослідження системи управління персоналом і процесів адаптації працівників.

Інформаційною базою аналізу виступають дані фінансової звітності підприємства, зокрема форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати», які відображають структуру активів, динаміку доходів, витрат і фінансових результатів діяльності підприємства упродовж 2023–2025 років.

На першому етапі аналізу доцільно оцінити динаміку ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства, серед яких:

- обсяг доходу від реалізації продукції та послуг;

- собівартість реалізованої продукції;
- валовий і чистий прибуток;
- фінансовий результат діяльності;
- чисельність персоналу;
- ефективність використання активів;
- продуктивність праці та показники рентабельності.

Комплексний аналіз зазначених показників дозволяє оцінити рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати функціонування та виявити тенденції розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання.

Отже, далі доцільно проаналізувати основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «СОЛІРА» у 2023–2025 роках, які узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка ключових показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «СОЛІРА»

Показники	2023	2024	2025	2026 (прогноз)	Відхилення 2025/2023 (+/-)	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6	7
Дохід від реалізації продукції та послуг, тис. грн	3190000	3870000	4516373	5010000	+1326373	141,6
Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2720000	3240 000	3780 000	4220000	+1060000	139,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3160000	3840000	4490000	5480000	+1330000	142,1
Валовий фінансовий результат, тис. грн	468000	628000	724373	778000	+256373	154,8
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	39000	59000	8900	22800	-30100	22,8

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Податок на прибуток, тис. грн	7180	10780	2151	4444	-5029	30,0
Чистий прибуток, тис. грн	31620	48020	8 49	19156	-23271	26,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	378	393	408	428	+30	107,9
Необоротні активи, тис. грн	2988000	3988000	3734294	3948000	+746294	125,0
Оборотні активи, тис. грн	758000	818000	898000	978000	+140000	118,5
Фондовіддача, грн/грн	0,86	0,95	1,03	1,11	+0,17	119,8

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що упродовж 2023–2025 років діяльність ТОВ «СОЛІРА» характеризувалася загальною тенденцією до зростання основних виробничо-економічних показників. Незважаючи на складні умови функціонування, пов'язані з воєнним станом, нестабільністю логістичних ланцюгів, зростанням вартості енергоресурсів та дефіцитом виробничих ресурсів, підприємству вдалося забезпечити поступове збільшення обсягів реалізації продукції та послуг.

Протягом досліджуваного періоду дохід від реалізації продукції зріс на 1326373 тис. грн, або на 41,6%, що свідчить про розширення обсягів виробничої діяльності та збереження попиту на продукцію й ремонтно-механічні послуги підприємства. Водночас спостерігається зростання виробничої собівартості, що пов'язано зі збільшенням витрат на сировину, енергоносії, логістичне забезпечення та технічне обслуговування виробничого обладнання.

Позитивною тенденцією є зростання валового прибутку підприємства на 54,8%, що свідчить про збереження ефективності основної виробничої діяльності. Разом із тим аналіз фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку демонструє суттєве зниження кінцевих фінансових результатів у 2025 році. Така ситуація може бути зумовлена збільшенням

адміністративних, енергетичних, логістичних і фінансових витрат, а також впливом зовнішніх економічних факторів.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства за досліджуваний період зростає на 30 осіб, або на 7,9%, що свідчить про поступове розширення виробничої діяльності та потребу підприємства у залученні додаткових трудових ресурсів. Зростання чисельності персоналу в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів підвищує актуальність удосконалення системи адаптації працівників, оскільки ефективність професійного входження нових співробітників безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів та результативність діяльності підприємства.

Крім того, позитивною тенденцією є зростання показника фондіввіддачі з 0,86 до 1,03 грн/грн, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих активів підприємства. Це вказує на поступове покращення результативності використання матеріально-технічної бази та виробничого потенціалу підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «СОЛПРА» зберігає стабільність виробничо-господарської діяльності та потенціал до подальшого розвитку навіть у складних економічних умовах. Водночас збільшення чисельності персоналу, ускладнення виробничих процесів та необхідність підтримання високого рівня продуктивності праці актуалізують потребу у вдосконаленні системи управління процесом адаптації персоналу на підприємстві.

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств система управління персоналом виступає одним із ключових чинників забезпечення безперервності виробничих процесів, підтримання технологічної дисципліни та досягнення стратегічних цілей організації. Для підприємств ремонтно-механічного профілю, діяльність яких пов'язана зі складними виробничими операціями, використанням спеціалізованого обладнання та високими вимогами до професійної підготовки працівників, ефективне управління людськими ресурсами набуває особливого значення.

Для ТОВ «СОЛІРА» кадровий потенціал є одним із визначальних ресурсів забезпечення стабільної виробничої діяльності, оскільки якість виконання ремонтно-механічних, ливарних, зварювальних і технологічних робіт безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки персоналу, його практичного досвіду та здатності швидко адаптуватися до виробничих змін. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективної системи кадрового забезпечення, яка охоплює процеси добору, професійного навчання, адаптації, розвитку, оцінювання та утримання працівників.

З огляду на масштаби виробничої діяльності підприємства, багатокomпонентність технологічних процесів та високий рівень відповідальності виробничого персоналу, HR-служба ТОВ «СОЛІРА» виконує широкий спектр функціональних завдань, серед яких:

- забезпечення виробничих підрозділів кваліфікованими трудовими ресурсами;
- організація процесів професійного входження та адаптації новоприйнятих працівників;
- координація системи професійного навчання, стажування та підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву та прогнозування потреби у виробничому й інженерно-технічному персоналі;
- забезпечення дотримання вимог охорони праці, техніки безпеки та промислової безпеки;
- моніторинг рівня мотивації та задоволеності працівників умовами праці;
- підтримання корпоративної культури та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- врегулювання кадрових питань і попередження виробничих конфліктів відповідно до чинного трудового законодавства.

У сучасних умовах діяльності промислових підприємств особливого значення набуває здатність організації забезпечувати стабільність кадрового

складу та підтримувати належний рівень професійної компетентності працівників. Це обумовлено не лише дефіцитом кваліфікованих робітничих кадрів на ринку праці, але й необхідністю забезпечення безперервності виробничого процесу та дотримання високих стандартів якості продукції й ремонтних робіт.

Для більш повного оцінювання кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати чисельність та структуру персоналу ТОВ «СОЛІРА» у динаміці за останні роки. Такий аналіз дозволяє визначити тенденції зміни кадрового складу, оцінити співвідношення виробничого та управлінського персоналу, а також виявити особливості формування трудових ресурсів підприємства. Основні показники структури персоналу підприємства у 2023–2025 роках наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності та кадрової структури персоналу ТОВ
«СОЛІРА» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025	Темп приросту 2025/2023, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	380	395	410	107,9
Керівний, інженерно-технічний та адміністративний персонал, осіб	82	85	88	107,3
Основний виробничий персонал, осіб	298	310	322	108,1
Частка виробничого персоналу у загальній чисельності, %	78,4	78,5	78,5	100,1
Частка управлінського та інженерно-технічного персоналу, %	21,6	21,5	21,5	99,5

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про поступове зростання кадрового потенціалу ТОВ «СОЛІРА» упродовж 2023–2025 років. Середньооблікова чисельність персоналу за досліджуваний період збільшилася з 380 до 410 осіб, або на 7,9%, що свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства та підвищення потреби у трудових ресурсах.

Найбільшу частку у структурі персоналу підприємства традиційно займає виробничий персонал, чисельність якого у 2025 році становила 322

особи. У порівнянні з 2023 роком кількість працівників виробничих підрозділів зросла на 24 особи, або на 8,1%. Така тенденція є закономірною для підприємства ремонтно-механічного профілю, оскільки основний обсяг виробничих процесів пов'язаний із виконанням механічних, зварювальних, ливарних та ремонтних робіт, що потребують значної кількості кваліфікованих робітничих кадрів.

Частка виробничого персоналу у загальній структурі кадрів упродовж досліджуваного періоду залишалася стабільною та становила близько 78,5%, що свідчить про збереження виробничої спрямованості діяльності підприємства та раціональне співвідношення між виробничими й управлінськими працівниками.

Чисельність керівного, інженерно-технічного та адміністративного персоналу також демонструє тенденцію до помірному зростання — з 82 осіб у 2023 році до 88 осіб у 2025 році. Це пов'язано з необхідністю посилення функцій технічного супроводу виробництва, координації виробничих процесів, контролю якості та забезпечення належного рівня управління персоналом в умовах розширення виробничої діяльності підприємства.

Стабільність структури персоналу свідчить про відсутність суттєвих диспропорцій у кадровому забезпеченні підприємства та підтверджує збалансованість системи управління трудовими ресурсами. Водночас збільшення чисельності працівників, особливо у виробничих підрозділах, обумовлює підвищення навантаження на систему управління персоналом та актуалізує необхідність удосконалення процесів професійної адаптації новоприйнятих працівників.

Крім того, специфіка діяльності підприємства, що пов'язана зі складними технологічними процесами та підвищеними вимогами до професійної кваліфікації працівників, потребує забезпечення швидкої інтеграції нових співробітників у виробниче середовище, дотримання технологічної дисципліни та мінімізації ризику виробничих помилок. За таких умов ефективна система адаптації персоналу виступає важливим

чинником підтримання стабільності виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та зниження рівня плинності кадрів на підприємстві.

Для більш комплексного оцінювання кадрового потенціалу підприємства доцільно здійснити аналіз структури персоналу за основними соціально-демографічними характеристиками, зокрема за статтю, віком, рівнем освіти та професійною спеціалізацією. Дослідження таких показників дозволяє визначити особливості формування трудових ресурсів підприємства, оцінити відповідність кадрового складу специфіці виробничої діяльності та виявити тенденції розвитку системи управління персоналом.

Для промислових підприємств ремонтно-механічного профілю структура персоналу за статевою ознакою значною мірою визначається характером виробничих процесів, рівнем фізичного навантаження, умовами праці та технічними особливостями виконання виробничих операцій. Виробництво, пов'язане з механічною обробкою металу, ремонтними роботами, зварюванням, експлуатацією важкого обладнання та обслуговуванням технологічних ліній, традиційно характеризується переважанням чоловічої праці. Водночас у сучасних умовах діяльності підприємств спостерігається поступове збільшення частки жінок у структурі персоналу, особливо в адміністративних, інженерно-технічних, економічних та контрольних підрозділах.

З метою оцінювання гендерної структури трудових ресурсів ТОВ «СОЛПА» доцільно проаналізувати динаміку чисельності працівників за статтю у 2023–2025 роках, що наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «СОЛПА» у 2023–2025 рр.

Показники	2023	%	2024	%	2025	%
Загальна чисельність персоналу, осіб	380	100,0	395	100,0	410	100,0
Чоловіки	342	90,0	352	89,1	358	87,3
Жінки	38	10,0	43	10,9	52	12,7

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у структурі персоналу ТОВ «СОЛПРА» протягом досліджуваного періоду переважають працівники чоловічої статі, що обумовлено виробничою специфікою підприємства та високою часткою технічних і ремонтно-механічних робіт, виконання яких потребує значного фізичного навантаження та відповідної професійної підготовки.

У 2023 році чисельність чоловіків становила 342 особи, або 90,0% загальної кількості персоналу. У 2025 році цей показник зріс до 358 осіб, однак їх частка у загальній структурі персоналу дещо зменшилася — до 87,3%. Така тенденція пояснюється поступовим збільшенням кількості жінок у складі персоналу підприємства.

Чисельність жінок упродовж 2023–2025 років зросла з 38 до 52 осіб, а їх частка у структурі персоналу збільшилася з 10,0% до 12,7%. Зростання кількості жінок пов'язане насамперед із розширенням адміністративних, економічних, кадрових та інженерно-технічних функцій підприємства, а також із поступовою трансформацією підходів до організації праці в умовах сучасного виробництва.

Крім того, у сучасних умовах воєнного стану та дефіциту трудових ресурсів на ринку праці підприємства промислового сектору дедалі активніше залучають жінок до виконання функцій, які раніше традиційно асоціювалися переважно з чоловічими професіями. Це сприяє розширенню кадрового потенціалу підприємства та частковому вирішенню проблеми нестачі кваліфікованих працівників.

Водночас аналіз гендерної структури персоналу підтверджує, що діяльність підприємства зберігає виражену виробничо-технічну спрямованість, що обумовлює домінування чоловічого персоналу у виробничих підрозділах. Така структура є типовою для підприємств ремонтно-механічного та машинобудівного профілю.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що кадровий склад ТОВ «СОЛПРА» характеризується стабільною гендерною

структурою із переважанням виробничого персоналу чоловічої статі. Разом із тим поступове збільшення частки жінок свідчить про адаптацію підприємства до сучасних тенденцій ринку праці та розширення функціональної структури кадрового потенціалу.

Після проведення аналізу гендерної структури персоналу доцільно перейти до дослідження кадрового складу підприємства за віковими категоріями та рівнем професійної підготовки. Саме ці показники дозволяють комплексно оцінити якісний склад трудових ресурсів, визначити рівень кадрової стійкості підприємства, виявити тенденції оновлення персоналу та окреслити потенційні ризики, пов'язані зі старінням трудового колективу або дефіцитом молодих кваліфікованих працівників.

Для промислових підприємств ремонтно-механічного профілю аналіз вікової структури персоналу має особливе значення, оскільки специфіка виробничої діяльності потребує поєднання значного практичного досвіду, професійних навичок і здатності працівників працювати в умовах високого виробничого навантаження. Водночас сучасні умови функціонування підприємств, цифровізація виробничих процесів, автоматизація технологічних операцій та дефіцит робітничих кадрів на ринку праці зумовлюють необхідність поступового оновлення кадрового складу та залучення молодих спеціалістів.

Крім того, дослідження вікової структури працівників дозволяє оцінити перспективи формування кадрового резерву, визначити рівень кадрової наступності та розробити напрями удосконалення системи професійного навчання й адаптації персоналу. Особливого значення це набуває для ТОВ «СОЛПРА», діяльність якого пов'язана зі складними технологічними процесами, високими вимогами до професійної кваліфікації працівників та необхідністю забезпечення безперервності виробничих операцій.

З метою оцінювання вікової структури кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати розподіл персоналу за основними віковими категоріями у 2023–2025 роках. Результати аналізу наведено у табл. 2.4.

**Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «СОЛІРА» у 2023–
2025 рр.**

Вікова категорія	2023 р., осіб	%	2024 р., осіб	%	2025 р., осіб	%
До 30 років	81	21,3	93	23,5	91	22,2
30–45 років	63	16,6	63	15,9	72	17,6
45–60 років	180	47,4	188	47,6	196	47,8
Понад 60 років	56	14,7	51	13,0	51	12,4
Разом	380	100,0	395	100,0	410	100,0

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що кадровий склад ТОВ «СОЛІРА» характеризується переважанням працівників середнього та старшого працездатного віку, що є типовим для підприємств промислового та ремонтно-механічного профілю. Найбільшу частку персоналу упродовж досліджуваного періоду становили працівники вікової категорії 45–60 років.

У 2023 році чисельність працівників цієї вікової групи становила 180 осіб, або 47,4% загальної чисельності персоналу, а у 2025 році — вже 196 осіб, або 47,8%. Така тенденція свідчить про високу залежність підприємства від працівників із значним професійним досвідом, практичними виробничими навичками та тривалим стажем роботи у сфері ремонтно-механічного виробництва.

Домінування працівників середнього віку має як позитивні, так і потенційно ризикові аспекти. З одного боку, саме ця категорія працівників забезпечує стабільність виробничих процесів, дотримання технологічної дисципліни та передачу професійного досвіду молодшим працівникам. З іншого боку, поступове старіння кадрового складу створює ризики дефіциту кваліфікованих кадрів у перспективі та підвищує потребу у формуванні кадрового резерву й системи професійної наступності.

Частка молодих працівників віком до 30 років у структурі персоналу залишається відносно стабільною та у 2025 році становила 22,2%. Незважаючи на певне збільшення чисельності молодих спеціалістів у

порівнянні з 2023 роком, їх частка залишається недостатньою для забезпечення повноцінного оновлення кадрового потенціалу підприємства. Це значною мірою пов'язано з дефіцитом робітничих кадрів на ринку праці, трудовою міграцією молоді та зниженням престижності технічних професій.

Водночас позитивною тенденцією є поступове збільшення чисельності працівників вікової категорії 30–45 років — з 63 осіб у 2023 році до 72 осіб у 2025 році. Саме ця група працівників формує основу кадрового резерву підприємства та поєднує достатній рівень професійного досвіду із високою працездатністю та готовністю до професійного розвитку.

Частка працівників віком понад 60 років упродовж досліджуваного періоду поступово зменшується — з 14,7% у 2023 році до 12,4% у 2025 році. Це свідчить про природне оновлення кадрового складу та поступову заміну працівників пенсійного віку молодшими спеціалістами. Разом із тим значна кількість працівників цієї категорії підтверджує важливу роль досвідчених фахівців у забезпеченні стабільності виробничої діяльності підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що кадровий потенціал ТОВ «СОЛІРА» характеризується достатнім рівнем професійної стабільності та значною часткою досвідчених працівників. Водночас виявлені тенденції свідчать про необхідність активізації роботи щодо залучення молодих спеціалістів, розвитку системи професійного навчання та вдосконалення механізмів адаптації новоприйнятого персоналу, що є важливою умовою забезпечення кадрової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

2.2. Дослідження чинної моделі управління процесом адаптації персоналу на ТОВ «СОЛІРА» (AS IS)

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств ефективність виробничої діяльності значною мірою залежить від здатності

організації забезпечувати швидке професійне входження нових працівників у виробниче середовище, підтримувати належний рівень трудової дисципліни та мінімізувати ризики виробничих помилок. Для підприємств ремонтно-механічного профілю, діяльність яких пов'язана зі складними технологічними процесами, використанням спеціалізованого обладнання та підвищеними вимогами до професійної кваліфікації персоналу, система адаптації працівників набуває особливо важливого значення.

На ТОВ «СОЛІРА» процес професійної адаптації персоналу регламентується внутрішнім нормативним документом — «Процедура адаптації нових співробітників ТОВ «СОЛІРА»», який визначає організаційні принципи, інструменти, етапи та механізми управління процесом входження працівників у виробниче середовище підприємства. Зазначений документ формує нормативно-методичну основу управління адаптацією персоналу та встановлює єдині підходи до взаємодії між основними учасниками адаптаційного процесу.

Основною метою функціонування системи адаптації персоналу на підприємстві є створення умов для максимально швидкого досягнення новими працівниками необхідного рівня професійної результативності, їх інтеграції у виробничі процеси, засвоєння корпоративних стандартів діяльності та зниження ризику дострокового припинення трудових відносин у період первинного професійного входження. Крім того, внутрішній регламент передбачає визначення критеріїв оцінювання результативності адаптації, що дозволяє здійснювати моніторинг ефективності адаптаційних заходів та формувати напрями подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

З огляду на складність виробничої структури підприємства, багаторівневий характер організаційних взаємозв'язків та необхідність координації дій між різними категоріями персоналу, система управління адаптацією працівників має комплексний характер і функціонує як окремий елемент загальної системи HR-менеджменту підприємства.

Для більш повного розуміння особливостей організації процесу адаптації персоналу на підприємстві доцільно розглянути існуючу структурну модель управління адаптаційним процесом, яка відображає основних учасників, етапи, механізми координації та взаємозв'язки між елементами системи адаптації працівників. Узагальнену характеристику чинної системи управління адаптацією персоналу на підприємстві наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Концептуальна модель функціонування чинної системи управління адаптацією персоналу ТОВ «СОЛРА»

Джерело: сформовано автором за на основі власних досліджень.

Представлена схема відображає діючу систему управління процесом адаптації персоналу на підприємстві як комплексний управлінський механізм, функціонування якого здійснюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів виробничого середовища. До зовнішніх чинників належать стан ринку праці, нормативно-правове регулювання трудових відносин, соціально-економічна ситуація в країні, наслідки воєнного стану, а також специфіка роботи з різними категоріями персоналу, зокрема ветеранами та працівниками, які повертаються до трудової діяльності після тривалих перерв.

Система управління адаптацією персоналу на підприємстві побудована

на взаємодії двох ключових підсистем — «Працівник» та «Підприємство», що забезпечує поєднання індивідуального та управлінського аспектів адаптаційного процесу. Підсистема «Працівник» відображає процес професійної та соціальної інтеграції нового співробітника у виробниче середовище підприємства та охоплює етапи освоєння посадових обов'язків, професійного навчання, адаптації до умов праці та входження у систему внутрішніх комунікацій.

Водночас підсистема «Підприємство» характеризує організаційно-управлінський аспект адаптації та включає визначення відповідальних осіб, нормативне забезпечення процесу, механізми координації адаптаційних заходів, методи оцінювання результативності адаптації та інструменти контролю професійного входження працівників у виробничу діяльність.

Взаємодія зазначених підсистем формує системний характер управління адаптацією персоналу та створює умови для забезпечення безперервності професійного розвитку працівників, підтримання стабільності кадрового складу та підвищення ефективності функціонування підприємства загалом. Крім того, така структура управління дозволяє поєднати інтереси підприємства щодо забезпечення виробничої результативності з потребами працівників у професійній підтримці, інформаційному супроводі та соціальній інтеграції.

У сучасних умовах діяльності промислових підприємств ефективна система адаптації персоналу повинна забезпечувати не лише професійне освоєння працівником посадових функцій, але й мінімізацію організаційних, психологічних та виробничих ризиків, пов'язаних із процесом професійного входження. Саме тому формування результативної системи управління адаптацією передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підтримку нового працівника на всіх етапах адаптаційного процесу.

Як свідчать сучасні HR-дослідження, впровадження комплексної системи адаптації персоналу дозволяє підприємству [3]:

Для підприємства:

- підвищити ефективність роботи працівників та скоротити період досягнення необхідного рівня продуктивності;
- підтримувати стабільний соціально-психологічний клімат у колективі;
- мінімізувати кількість виробничих помилок новоприйнятих працівників і пов'язані з ними втрати;
- скоротити навантаження на досвідчених працівників, залучених до професійного супроводу новачків;
- знизити рівень плинності кадрів та витрати на повторний підбір персоналу.

Для працівника:

- забезпечити комфортне входження у виробниче та соціальне середовище підприємства;
- сформувати необхідний рівень професійних знань, практичних навичок і виробничих компетентностей;
- зменшити рівень психологічного напруження та невизначеності у період професійної адаптації.

Процес адаптації нових працівників на ТОВ «СОЛПА» розпочинається після завершення процедури офіційного працевлаштування та охоплює комплекс організаційних, навчальних, інформаційних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на забезпечення швидкого професійного входження працівника у виробниче середовище підприємства.

Система адаптації реалізується відповідно до визначених ролей учасників процесу, серед яких: новий працівник, адаптер, менеджер з адаптації, безпосередній керівник, а у випадку роботи з ветеранами — також координатор адаптації. Такий підхід дозволяє забезпечити чіткий розподіл відповідальності між учасниками адаптаційного процесу та підвищити рівень координації адаптаційних заходів.

Процес професійного входження працівників структуровано за

основними часовими етапами: перший робочий день, перший робочий тиждень, перший робочий місяць та подальший період адаптації до завершення встановленого адаптаційного терміну залежно від категорії персоналу та рівня кваліфікації працівника. Завершення процесу адаптації передбачає проведення підсумкового оцінювання результатів адаптації, заповнення анкети зворотного зв'язку та підтвердження виконання всіх обов'язкових адаптаційних заходів відповідно до внутрішнього регламенту підприємства.

Вхідною точкою процесу адаптації визначено завершення процедури прийняття працівника на роботу, тоді як вихідною — успішне проходження всіх етапів адаптаційного періоду та досягнення працівником необхідного рівня професійної інтеграції у виробничу діяльність підприємства. Координацію та загальний контроль процесу здійснює директор з персоналу та соціальних питань (HRD), який виступає власником процесу адаптації персоналу на підприємстві.

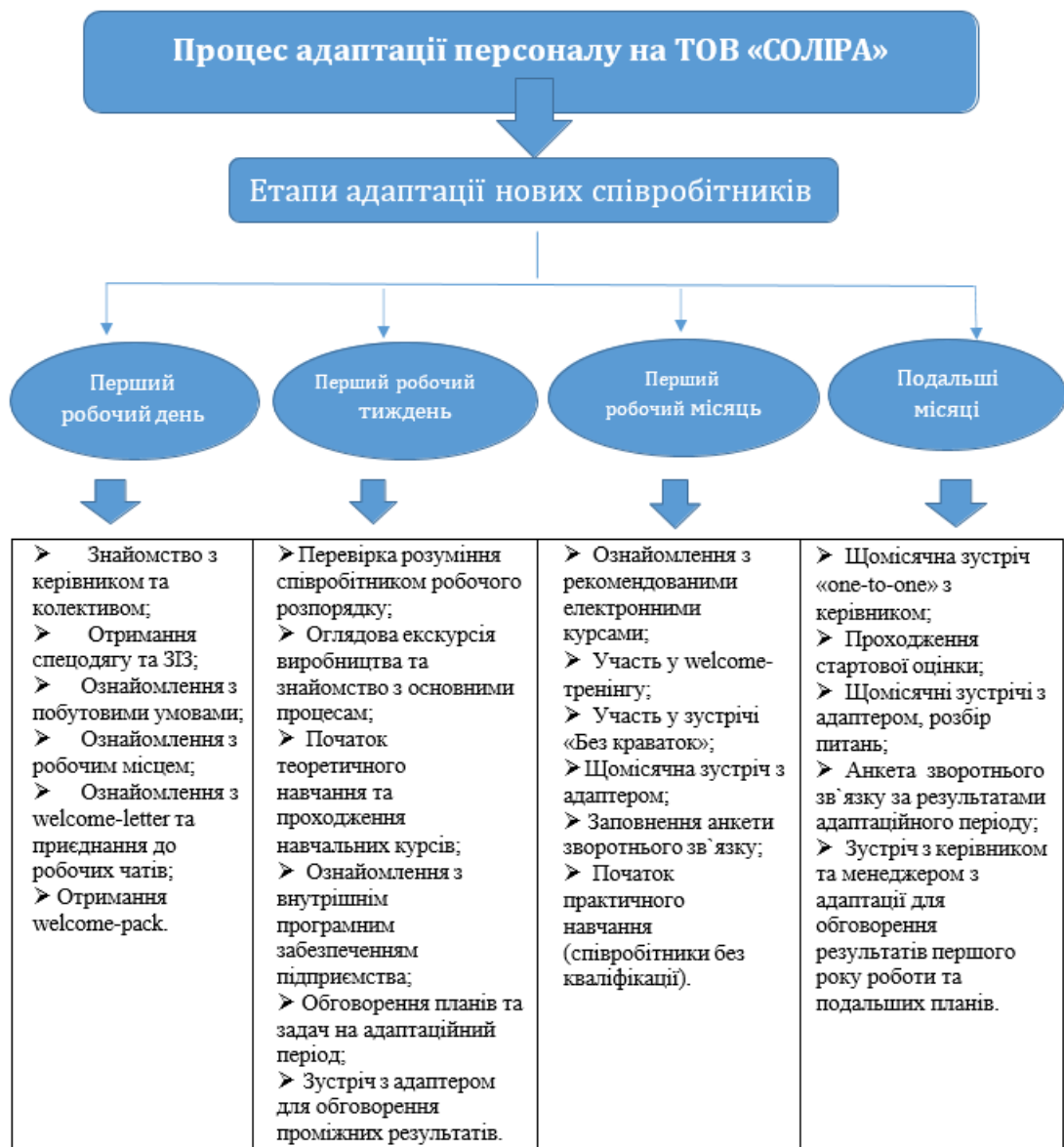


Рис. 2.2. Послідовність реалізації етапів адаптації персоналу на ТОВ «СОЛІРА»

Джерело: сформовано автором за на основі власних досліджень.

Представлена схема відображає поетапну організацію процесу адаптації персоналу на ТОВ «СОЛІРА» та демонструє логіку професійного входження працівника у виробниче середовище підприємства — від моменту початку трудових відносин до завершення адаптаційного періоду й оцінювання результатів адаптації. Відображена послідовність етапів дозволяє забезпечити системність управління адаптаційним процесом, координацію дій між його учасниками та контроль ефективності професійної інтеграції працівників.

Важливою особливістю діючої системи адаптації персоналу на

підприємстві є диференціація адаптаційних програм залежно від категорії персоналу, рівня професійної підготовки та специфіки виконуваних виробничих функцій. Такий підхід дозволяє враховувати особливості професійного входження різних груп працівників та забезпечувати необхідний рівень індивідуалізації адаптаційного процесу.

Зокрема, внутрішнім регламентом підприємства встановлено різну тривалість адаптаційного періоду для окремих категорій персоналу:

- для керівників, професіоналів, фахівців і службовців (КПФС) — 3 місяці;
- для кваліфікованого робітничого персоналу — 3 місяці;
- для робітників без достатнього рівня професійної підготовки — 6 місяців;
- для молодих спеціалістів — до 12 місяців;
- для ветеранів — відповідно до адаптаційного терміну визначеної категорії працівників з урахуванням індивідуальних особливостей професійного повернення до трудової діяльності.

Такий підхід свідчить про поєднання на підприємстві стандартизованої системи управління адаптацією персоналу з елементами персоналізації адаптаційних заходів. Це дозволяє більш ефективно враховувати рівень професійної підготовки працівників, специфіку виробничих функцій та складність їх інтеграції у виробниче середовище ремонтно-механічного підприємства.

Особливої уваги потребує адаптація молодих спеціалістів та працівників без достатнього рівня професійного досвіду, оскільки саме ці категорії персоналу потребують більш тривалого періоду професійного навчання, практичного супроводу та виробничого наставництва. Для підприємства, діяльність якого пов'язана зі складними технологічними процесами, ремонтними роботами та експлуатацією спеціалізованого обладнання, якість професійної підготовки нових працівників безпосередньо впливає на рівень виробничої безпеки, ефективність роботи та дотримання

технологічної дисципліни.

Суттєвою перевагою існуючої системи адаптації є чітке визначення ролей основних учасників процесу. Внутрішній регламент закріплює функціональні обов'язки нового працівника, адаптера, менеджера з адаптації, керівників структурних підрозділів, а також координатора роботи з ветеранами. Така деталізація відповідальності дозволяє підвищити рівень керованості процесу адаптації та мінімізувати ризик дублювання або розмитості функцій між учасниками процесу.

Особливе місце у системі адаптації займає адаптер — працівник або безпосередній керівник, відповідальний за професійний супровід нового співробітника у період його виробничого входження. Внутрішні нормативні документи підприємства визначають основні вимоги до адаптера, серед яких:

- високий рівень знання виробничих та організаційних процесів;
- дотримання трудової та виробничої дисципліни;
- наявність розвинених комунікативних навичок;
- лояльність до підприємства та готовність до передачі професійного досвіду.

Призначення адаптера здійснюється шляхом видання відповідного розпорядження по структурному підрозділу, що супроводжується формуванням індивідуального плану адаптації нового працівника. Такий механізм дозволяє формалізувати процес професійного супроводу та забезпечити контроль виконання адаптаційних заходів.

Діюча система адаптації персоналу на ТОВ «СОЛПА» передбачає використання комплексу організаційних, навчальних та комунікаційних інструментів підтримки нових працівників. Серед основних інструментів адаптації застосовуються:

- welcome-letter та welcome-pack;
- вступні welcome-тренінги;
- зустрічі у форматі «Без краваток» для робітничого персоналу;
- індивідуальні зустрічі формату one-to-one для КПФС;

- система обов'язкового та рекомендованого професійного навчання;
- внутрішні інформаційні ресурси та корпоративні канали комунікації.

Використання зазначених інструментів дозволяє забезпечити працівників необхідною інформацією щодо діяльності підприємства, особливостей виробничих процесів, вимог охорони праці, корпоративних стандартів поведінки та внутрішньої комунікації. Крім того, застосування індивідуальних форматів взаємодії сприяє зниженню рівня психологічного напруження нових працівників та підвищенню ефективності їх соціально-психологічної інтеграції у колектив.

Комунікаційний супровід адаптації персоналу на підприємстві реалізується переважно через безпосередніх керівників, адаптерів та представників HR-служби, що відповідає традиційній лінійно-функціональній системі управління промисловим підприємством. Така модель дозволяє забезпечити оперативність обміну інформацією, контроль виконання адаптаційних заходів та підтримання виробничої дисципліни.

Окремим елементом системи управління адаптацією є формування централізованої системи обліку адаптаційного процесу. Регламент передбачає використання спеціальних статусів і ознак працівників, зокрема:

- «перше робоче місце»;
- «молодий спеціаліст»;
- «потреба в навчанні»;
- «ветеран».

Ведення обліку адаптаційного процесу покладається на менеджера з адаптації, тоді як функції загального контролю результативності реалізації адаптаційних заходів здійснює директор з персоналу та соціальних питань (HRD).

Для оцінювання ефективності функціонування системи адаптації персоналу на підприємстві використовуються відповідні ключові показники результативності, серед яких:

- рівень плинності працівників зі стажем роботи до одного року;
- рівень охоплення нових працівників адаптаційними заходами;
- рівень задоволеності персоналу процесом адаптації;
- виконання планових показників адаптації за категоріями персоналу.

Оцінювання зазначених показників здійснюється на регулярній основі — щомісячно або за окремими запитами керівництва підприємства. Цільові значення КРІ встановлюються щоквартально відповідними керуючими функціями підприємства, що дозволяє здійснювати моніторинг ефективності адаптаційного процесу та своєчасно коригувати окремі елементи системи управління персоналом.

Для забезпечення ефективного функціонування системи адаптації персоналу на промисловому підприємстві важливе значення має чіткий розподіл функціональної відповідальності між усіма учасниками адаптаційного процесу. Наявність визначених зон відповідальності дозволяє підвищити рівень керованості процесом професійного входження працівників, забезпечити координацію адаптаційних заходів та мінімізувати ризики неузгодженості дій між структурними підрозділами підприємства.

Для ТОВ «СОЛПА» питання розподілу відповідальності є особливо актуальним з огляду на складність виробничих процесів, значну кількість виробничого персоналу, високі вимоги до дотримання технологічної дисципліни та необхідність забезпечення безпечних умов праці. В умовах ремонтно-механічного виробництва недостатній рівень координації адаптаційного процесу може призводити не лише до зниження продуктивності праці нових працівників, але й до підвищення ризику виробничих помилок, порушення вимог охорони праці та збільшення рівня плинності кадрів.

З метою забезпечення прозорості системи управління адаптацією персоналу на підприємстві доцільно визначити рівень участі основних учасників процесу у реалізації адаптаційних заходів. Розподіл функціонального навантаження сформовано на основі аналізу фактичних дій,

які здійснюються протягом усіх етапів адаптації — від першого робочого дня працівника до завершення адаптаційного періоду. Узагальнений розподіл відповідальності між учасниками процесу адаптації персоналу наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура функціональної відповідальності учасників процесу
адаптації персоналу ТОВ «СОЛІРА»**

Учасник процесу адаптації	Основні функції у процесі адаптації	Частка участі у процесі, %
Адаптер	Щоденний супровід нового працівника, ознайомлення з виробничими процесами, первинна соціалізація та підтримка	50
Безпосередній керівник	Контроль професійного входження, оцінювання результативності роботи, прийняття управлінських рішень	25
Менеджер з адаптації / HR-служба	Координація адаптаційних заходів, ведення обліку, аналітика та контроль виконання процедур	20
Координатор роботи з ветеранами	Супровід та підтримка працівників зі статусом ветерана	5
Разом	—	100

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що центральне місце у системі адаптації персоналу підприємства займає адаптер, частка функціональної участі якого становить 50%. Саме адаптер забезпечує щоденний професійний та організаційний супровід нового працівника, ознайомлює його з виробничим середовищем, внутрішніми правилами, особливостями технологічних процесів і корпоративною культурою підприємства. Такий розподіл навантаження пояснюється специфікою діяльності ремонтно-механічного підприємства, де професійна адаптація значною мірою відбувається безпосередньо у процесі виробничої діяльності.

Важливу роль у системі адаптації відіграє безпосередній керівник структурного підрозділу, частка участі якого становить 25%. До його функцій належить контроль професійної підготовки працівника, оцінювання рівня

виконання посадових обов'язків, координація процесу професійного навчання та прийняття рішень щодо подальшого професійного розвитку співробітника.

Менеджер з адаптації та HR-служба підприємства виконують переважно організаційно-аналітичну функцію. Їх частка участі у процесі становить 20% та охоплює координацію адаптаційних заходів, ведення документації, моніторинг проходження етапів адаптації, формування аналітичної звітності та контроль виконання внутрішніх регламентів.

Окремим учасником процесу виступає координатор роботи з ветеранами, функціональне навантаження якого становить 5%. Необхідність виділення окремої ролі для супроводу ветеранів обумовлена сучасними соціальними викликами та потребою забезпечення ефективної професійної інтеграції працівників, які повертаються до трудової діяльності після військової служби. В умовах сучасної України така практика набуває особливої актуальності для великих промислових підприємств.

Загалом проведений аналіз свідчить, що процес адаптації на ТОВ «СОЛІРА» має переважно практико-орієнтований характер та значною мірою базується на професійному супроводі нового працівника безпосередньо у виробничому середовищі. Це пояснює домінуючу роль адаптера та керівника підрозділу у структурі відповідальності за реалізацію адаптаційних заходів.

Для більш наочного відображення співвідношення функціонального навантаження між учасниками процесу адаптації персоналу доцільно представити відповідні дані графічно (рис. 2.3).

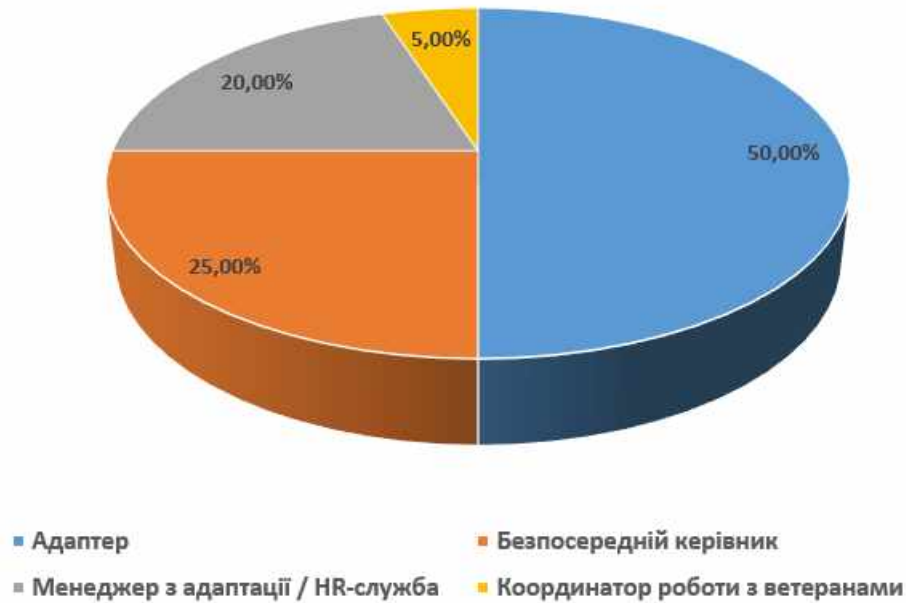


Рис. 2.3. Співвідношення функціональної участі учасників у процесі адаптації персоналу ТОВ «СОЛІРА»

Джерело: сформовано автором за на основі власних досліджень.

Представлена схема демонструє домінування адаптера у структурі управління адаптаційним процесом, що підтверджує практичну спрямованість системи адаптації персоналу на підприємстві. Водночас значна роль безпосередніх керівників свідчить про високий рівень інтеграції адаптації у систему виробничого управління підприємством.

Такий розподіл функціонального навантаження створює передумови для подальшого аналітичного супроводу процесу адаптації, оскільки дозволяє чітко визначити зони відповідальності кожного учасника процесу та оцінити їх вплив на результативність професійного входження працівників, рівень їх залученості, продуктивності праці та задоволеності умовами професійної діяльності.

Для забезпечення ефективного управління процесом адаптації персоналу на підприємстві важливе значення має не лише організація адаптаційних заходів, але й формування системи аналітичного супроводу адаптаційного процесу. Наявність системи моніторингу дозволяє здійснювати контроль проходження етапів адаптації, оцінювати ефективність

використаних інструментів та своєчасно виявляти проблемні аспекти професійного входження працівників.

Основні елементи аналітичного супроводу системи адаптації персоналу на підприємстві наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Система аналітичного моніторингу процесу адаптації персоналу
ТОВ «СОЛІРА»**

№	Напрямок аналітичного контролю	Основний зміст та показники	Відповідальні особи	Періодичність
1	2	3	4	5
1	Контроль результативності адаптації	Моніторинг проходження етапів адаптації та оцінювання ефективності адаптаційних інструментів	HRD	Постійно
2	Централізований облік нових працівників	Формування єдиної бази даних щодо проходження адаптації	Менеджер з адаптації	Постійно
3	Моніторинг етапів адаптації	Контроль проходження адаптаційного періоду від першого робочого дня до завершення адаптації	Менеджер з адаптації	Постійно
4	Контроль виконання адаптаційних заходів	Співставлення планових та фактичних показників реалізації адаптаційних заходів	Менеджер з адаптації	Щомісяця
5	Оцінювання результатів адаптації	Визначення результатів проходження адаптації та рівня професійної інтеграції працівників	HRD	Щомісяця
6	Облік працівників із першим місцем роботи	Моніторинг працівників без попереднього офіційного трудового досвіду	Менеджер з адаптації	За фактом
7	Облік молодих спеціалістів	Контроль адаптації працівників, які нещодавно завершили навчання	Менеджер з адаптації	За фактом
8	Визначення потреби у навчанні	Фіксація необхідності професійного навчання або підвищення кваліфікації	Керівник підрозділу / HR	За потреби
9	Облік працівників зі статусом ветерана	Моніторинг адаптації працівників зі статусом ветерана	HR-служба	За фактом
10	Актуалізація форм обліку та звітності	Оновлення шаблонів адаптаційної документації та звітів	ВН КК	За потреби

1	2	3	4	5
11	Контроль достовірності звітності	Перевірка коректності ведення обліку та звітних показників	HRD	Щомісяця
12	Формування аналітичної звітності	Підготовка узагальнених аналітичних звітів щодо процесу адаптації	Менеджер з адаптації	Щомісяця / за запитом
13	Прийняття управлінських рішень	Коригування адаптаційних процедур за результатами аналітики	Керівництво підприємства	За результатами

Джерело: сформовано автором за на основі власних досліджень.

Проведений аналіз свідчить, що на ТОВ «СОЛІРА» сформовано достатньо структуровану систему аналітичного супроводу процесу адаптації персоналу. Система моніторингу охоплює всі ключові етапи професійного входження працівників — від моменту працевлаштування до завершення адаптаційного періоду та оцінювання результативності адаптації.

Позитивною характеристикою системи є наявність централізованого обліку нових працівників, використання механізму контролю виконання адаптаційних заходів за принципом «план/факт», а також формування регулярної аналітичної звітності. Це дозволяє підвищити рівень прозорості процесу адаптації та забезпечити своєчасне виявлення проблемних аспектів професійного входження персоналу.

Крім того, важливим елементом сучасної системи адаптації є виділення окремих категорій працівників, які потребують додаткового супроводу, зокрема молодих спеціалістів, працівників без професійного досвіду та ветеранів. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту та враховує специфіку функціонування підприємств в умовах воєнного стану та дефіциту трудових ресурсів.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що існуюча система управління адаптацією персоналу на підприємстві має достатній рівень організаційної формалізації та аналітичного забезпечення. Водночас подальше підвищення ефективності адаптаційного процесу потребує вдосконалення механізмів оцінювання результативності адаптації,

розширення використання цифрових HR-інструментів та посилення індивідуалізації професійного супроводу працівників у процесі їх професійної інтеграції.

2.3. Аналіз ефективності функціонування системи адаптації персоналу та діагностика проблемних аспектів

В умовах сучасного промислового виробництва ефективність системи адаптації персоналу безпосередньо впливає на стабільність виробничих процесів, рівень продуктивності праці, дотримання технологічної дисципліни та показники кадрової стійкості підприємства. Для підприємств ремонтно-механічного профілю, діяльність яких пов'язана зі складними виробничими операціями, використанням спеціалізованого обладнання та високими вимогами до професійної підготовки працівників, результативність процесу професійного входження нових співробітників має особливо важливе значення.

Для оцінювання ефективності діючої системи адаптації персоналу на ТОВ «СОЛІРА» було проведено аналіз показників руху персоналу, ранньої плинності кадрів, результатів анкетування новоприйнятих працівників, а також оцінено економічні наслідки недостатньо ефективної адаптації персоналу.

Результати проведеного аналізу свідчать, що навіть за відносно стабільної кадрової ситуації система управління адаптацією працівників залишається одним із ключових факторів утримання персоналу та забезпечення стабільності виробничої діяльності підприємства. Особливого значення це набуває в умовах сучасної України, коли промислові підприємства функціонують в умовах дефіциту кваліфікованих робітничих кадрів, посилення конкуренції на ринку праці, мобілізаційних процесів та зростання виробничих ризиків.

Проведений аналіз ранньої плинності персоналу упродовж перших 90 діб після працевлаштування підтвердив критичність початкового етапу професійного входження нових працівників у виробниче середовище підприємства. У середньому щомісячно на підприємство приймається близько 30 нових працівників, що обумовлено як розширенням виробничої діяльності, так і необхідністю компенсації природного руху кадрів.

Водночас результати дослідження свідчать, що близько 18% новоприйнятих працівників припиняють трудові відносини упродовж перших 90 діб роботи. Для підприємств машинобудівного та ремонтно-механічного профілю такий рівень ранньої плинності не є критичним, однак свідчить про наявність окремих проблемних аспектів у системі первинної адаптації персоналу.

Аналіз причин ранньої плинності дозволив виокремити основні проблемні зони процесу адаптації працівників на підприємстві:

- складність виробничих і технологічних процесів;
- високі вимоги до професійної кваліфікації новоприйнятого персоналу;
- недостатня тривалість наставництва та практичного супроводу;
- нерівномірний рівень залучення керівників структурних підрозділів до процесу адаптації;
- психологічна напруженість працівників у період професійного входження;
- необхідність швидкого освоєння виробничих стандартів і вимог охорони праці.

Виявлені проблемні аспекти підтверджують доцільність подальшого вдосконалення системи управління адаптацією персоналу на підприємстві та необхідність посилення індивідуального супроводу працівників у період первинної професійної інтеграції.

Для більш глибокого вивчення проблем адаптації персоналу на ТОВ «СОЛІРА» було проведено анкетування новоприйнятих працівників, стаж

роботи яких на підприємстві не перевищував 90 діб. Дослідження проводилося упродовж року та охопило 44 працівники різних виробничих і адміністративних підрозділів підприємства.

З метою забезпечення об'єктивності та репрезентативності результатів опитування працівників було розподілено за тривалістю проходження адаптаційного періоду:

- до 30 діб — 16 осіб (36,4%);
- від 31 до 60 діб — 15 осіб (34,0%);
- від 61 до 90 діб — 13 осіб (29,6%).

Такий підхід дозволив оцінити специфіку адаптації працівників на різних етапах професійного входження у виробниче середовище та виявити проблемні аспекти, характерні для кожного періоду адаптації.

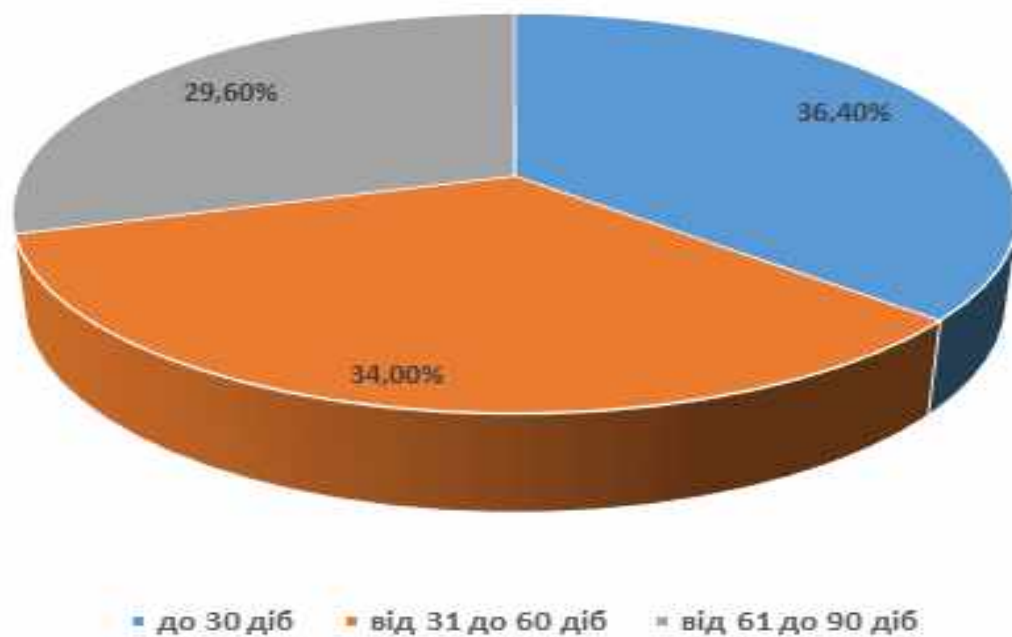


Рис. 2.4. Структура вибірки новоприйнятих працівників ТОВ «СОЛІРА» за тривалістю адаптаційного періоду

Джерело: сформовано автором на основі результатів анкетування працівників ТОВ «СОЛІРА».

Представлена структура вибірки свідчить про достатньо рівномірний розподіл респондентів між основними етапами адаптації, що дозволяє комплексно оцінити процес професійного входження працівників та

забезпечує репрезентативність результатів дослідження.

Для визначення основних труднощів, які виникають у новоприйнятих працівників у процесі професійної адаптації, було проведено окремий аналіз причин, що найбільше ускладнюють входження персоналу у виробниче середовище підприємства.

Результати опитування наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Ключові фактори ускладнення процесу адаптації новоприйнятих працівників ТОВ «СОЛРА»

Джерело: сформовано автором на основі результатів анкетування працівників ТОВ «СОЛРА».

Проведене дослідження показало, що найбільш вагомими факторами, які ускладнюють процес професійної адаптації працівників, є недостатній рівень підтримки з боку колег та адаптерів (26%), висока складність виробничих процесів і технологічних операцій (23%), а також труднощі первинного професійного навчання (22%).

Сукупно зазначені фактори формують понад половину всіх труднощів первинної адаптації персоналу та безпосередньо впливають на рівень професійного комфорту новоприйнятих працівників, швидкість їх

професійного входження та ризик дострокового звільнення.

Менш значущими, проте також важливими чинниками залишаються організаційно-побутові умови праці, недостатня поінформованість щодо внутрішніх процедур підприємства, а також психологічна напруженість, пов'язана з необхідністю швидкого освоєння виробничих стандартів і вимог безпеки праці.

Виявлені проблеми підтверджують, що адаптація персоналу на промисловому підприємстві не повинна обмежуватися лише формальним ознайомленням працівника з посадовими обов'язками. Ефективна система адаптації має включати комплексний професійний, інформаційний, соціально-психологічний та наставницький супровід нового працівника.

Окрім кадрових наслідків, недостатньо ефективна адаптація персоналу формує також суттєві економічні втрати для підприємства. Рання плинність новоприйнятих працівників призводить до додаткових витрат, пов'язаних із повторним підбором персоналу, проведенням медичних оглядів, професійним навчанням, простоем робочих місць, видачею засобів індивідуального захисту та зниженням продуктивності праці у період первинного виробничого входження.

Для оцінювання економічних наслідків ранньої плинності персоналу доцільно визначити мінімальні витрати підприємства на одного новоприйнятого працівника. Результати розрахунків наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Мінімальний обсяг витрат ТОВ «СОЛІРА» на професійне
входження одного новоприйнятого працівника**

Стаття витрат	Сума, грн
Пошук персоналу та кадрове оформлення	5 800
Медичний огляд, інструктажі та охорона праці	4 700
Професійне навчання та виробниче наставництво	9 200
Оплата праці за перший місяць роботи	21 500
ЄСВ (22 %)	4 730
Забезпечення спецодягом, ЗІЗ та інструментом	6 500
Організація робочого місця та виробничої інфраструктури	3 400
Загальні витрати на одного працівника	55 830

Джерело: узагальнено автором на основі власних досліджень.

Проведені розрахунки свідчать, що мінімальні витрати підприємства на професійне входження одного нового працівника становлять близько 55,8 тис. грн. Найбільшу частку витрат формують заробітна плата працівника, професійне навчання, виробниче наставництво та забезпечення працівника засобами індивідуального захисту.

З урахуванням того, що рівень ранньої плинності персоналу на підприємстві становить близько 18%, економічні втрати від звільнення працівників у період первинної адаптації є суттєвими. За умовної бази у 100 новоприйнятих працівників підприємство потенційно втрачає значний обсяг фінансових ресурсів лише через необхідність повторного залучення та адаптації персоналу.

Крім прямих фінансових витрат, рання плинність персоналу негативно впливає на стабільність виробничих процесів, підвищує навантаження на досвідчених працівників, знижує ефективність роботи виробничих підрозділів та ускладнює планування кадрового забезпечення підприємства.

Для комплексного оцінювання економічних наслідків ранньої плинності персоналу на ТОВ «СОЛІРА» було здійснено розрахунок прямих фінансових втрат підприємства, пов'язаних зі звільненням працівників упродовж перших 90 діб після працевлаштування в межах існуючої моделі управління адаптацією персоналу (AS IS).

В основу розрахунку покладено умовний показник у 100 новоприйнятих працівників та встановлений рівень ранньої плинності персоналу — 18%. Таким чином, кількість працівників, які припиняють трудові відносини на етапі первинної адаптації, становить:

$$N_{AS\ IS} = 100 \times 0,18 = 18 \text{ осіб}$$

Враховуючи, що середні прямі витрати підприємства на підбір, кадрове оформлення, професійне навчання, забезпечення спецодягом, організацію робочого місця та первинну адаптацію одного працівника становлять 43 100 грн, сукупні прямі втрати підприємства від ранньої плинності персоналу дорівнюють:

$$\text{Втрати}_{ASIS} = 18 \times 43\,100 = 775\,800 \text{ грн}$$

Отже, лише прямі фінансові витрати підприємства, пов'язані зі звільненням новоприйнятих працівників на початковому етапі адаптації, становлять близько 775,8 тис. грн у розрахунку на один цикл адаптації персоналу.

З урахуванням середньорічного обсягу набору персоналу та стабільного рівня ранньої плинності прогностичний обсяг прямих витрат підприємства у річному вимірі становить:

$$43\,100 \times 6 \times 12 = 3\,103\,200 \text{ грн.}$$

Таким чином, прямі фінансові втрати підприємства від недостатньо ефективного процесу первинної адаптації персоналу перевищують 3,1 млн грн на рік.

Водночас зазначені розрахунки відображають лише прямі витрати підприємства та не враховують значний обсяг непрямих економічних втрат, які супроводжують процес ранньої плинності персоналу. До таких втрат належать:

- зниження продуктивності праці новоприйнятих працівників;
- додаткове навантаження на досвідчений виробничий персонал;
- витрати часу керівників та адаптерів на повторне навчання;
- порушення ритмічності виробничих процесів;
- збільшення кількості виробничих помилок;
- ризики порушення технологічної дисципліни;
- зниження ефективності використання виробничого обладнання.

Для підприємств ремонтно-механічного профілю такі втрати є особливо відчутними, оскільки складність технологічних операцій та високі вимоги до професійної підготовки працівників потребують тривалого періоду професійного входження та стабільності кадрового складу.

За мінімальними експертними оцінками непрямі втрати підприємства становлять не менше 50% від суми прямих витрат. З урахуванням цього загальний обсяг економічних втрат ТОВ «СОЛПА», пов'язаних із ранньою

плинністю персоналу, може сягати 4,4–4,5 млн грн на рік.

Отримані результати свідчать, що навіть за відносно помірною рівню ранньої плинності персоналу процес первинної адаптації працівників залишається суттєвим джерелом економічних втрат підприємства. Це підтверджує недостатній рівень керованості окремих етапів професійного входження працівників у виробниче середовище та свідчить про необхідність удосконалення існуючої системи адаптації персоналу.

Крім фінансових наслідків, виявлені проблеми негативно впливають на кадрову стабільність підприємства, рівень виробничої дисципліни, ефективність використання трудових ресурсів та соціально-психологічний клімат у колективі. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах сучасної України, коли промислові підприємства функціонують у середовищі високої кадрової конкуренції, дефіциту кваліфікованих працівників та постійних змін зовнішнього середовища.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що діюча модель управління адаптацією персоналу на підприємстві потребує подальшого вдосконалення, а сам процес адаптації доцільно розглядати як окремий стратегічно важливий управлінський процес, ефективність якого безпосередньо впливає на економічні результати діяльності підприємства, стабільність кадрового потенціалу та рівень конкурентоспроможності ТОВ «СОЛІРА».

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз системи управління процесом адаптації персоналу на ТОВ «СОЛІРА», досліджено особливості кадрового потенціалу підприємства, оцінено ефективність функціонування діючої системи адаптації працівників та виявлено основні проблемні аспекти професійного входження

новоприйнятого персоналу у виробниче середовище підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що ТОВ «СОЛІРА» є великим промисловим підприємством ремонтно-механічного профілю, діяльність якого пов'язана з виготовленням, ремонтом та модернізацією обладнання для агропромислового сектору. Специфіка діяльності підприємства обумовлює високі вимоги до професійної підготовки працівників, дотримання технологічної дисципліни та забезпечення стабільності кадрового складу, що визначає важливу роль системи управління персоналом у забезпеченні ефективності виробничих процесів.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства засвідчив загальну тенденцію до зростання обсягів виробничої діяльності, збільшення доходу від реалізації продукції та поступового розширення кадрового потенціалу. Водночас дослідження показало, що в умовах сучасної економічної нестабільності, кадрового дефіциту, воєнного стану та ускладнення виробничих процесів підприємство потребує підвищення ефективності системи управління трудовими ресурсами, зокрема у сфері професійної адаптації працівників.

У результаті аналізу кадрової структури підприємства встановлено, що персонал характеризується переважанням виробничих працівників, значною часткою чоловічого персоналу та домінуванням працівників середнього й старшого працездатного віку. Дослідження вікової структури персоналу підтвердило наявність достатнього рівня професійного досвіду працівників, однак водночас виявило потребу у поступовому оновленні кадрового складу, залученні молодих спеціалістів та формуванні системи професійної наступності.

У ході дослідження системи управління адаптацією персоналу встановлено, що на підприємстві впроваджено формалізовану процедуру адаптації новоприйнятих працівників, яка регламентується внутрішніми нормативними документами та охоплює організаційні, професійні, інформаційні й соціально-психологічні заходи підтримки персоналу. Система

адаптації базується на поетапній організації процесу професійного входження працівників та передбачає чіткий розподіл функціональної відповідальності між учасниками адаптаційного процесу.

Доведено, що найбільше функціональне навантаження у системі адаптації покладається на адаптера та безпосереднього керівника структурного підрозділу, що пояснюється практико-орієнтованим характером адаптації на промисловому підприємстві. Водночас проведений аналіз засвідчив недостатній рівень цифровізації адаптаційних процесів, обмежений період наставництва та нерівномірний рівень залучення керівників до професійного супроводу нових працівників.

У процесі дослідження результативності адаптації персоналу встановлено, що рівень ранньої плинності новоприйнятих працівників упродовж перших 90 діб після працевлаштування становить близько 18%, що свідчить про наявність окремих проблемних аспектів у системі первинної професійної інтеграції персоналу. Аналіз результатів анкетування працівників дозволив визначити основні фактори, які ускладнюють процес адаптації, серед яких:

- недостатній рівень підтримки з боку колег та адаптерів;
- складність виробничих і технологічних процесів;
- труднощі первинного професійного навчання;
- психологічна напруженість у період професійного входження;
- потреба у швидкому засвоєнні виробничих стандартів та вимог охорони праці.

Проведений економічний аналіз підтвердив, що рання плинність персоналу формує суттєві фінансові втрати для підприємства. Встановлено, що мінімальні витрати на професійне входження одного нового працівника перевищують 55 тис. грн, а загальний обсяг прямих і непрямих економічних втрат підприємства, пов'язаних із недостатньо ефективною адаптацією персоналу, може сягати 4,4–4,5 млн грн на рік. Це свідчить про значний вплив якості адаптаційних процесів на економічні результати діяльності

підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що на ТОВ «СОЛІРА» сформовано достатньо структуровану систему управління адаптацією персоналу, яка забезпечує базовий рівень професійного входження працівників у виробниче середовище. Водночас існуюча модель адаптації потребує подальшого вдосконалення у напрямі:

- посилення наставництва та індивідуального супроводу працівників;
- розвитку системи первинного професійного навчання;
- розширення використання цифрових HR-інструментів;
- удосконалення механізмів оцінювання результативності адаптації;
- підвищення рівня залучення керівників структурних підрозділів до

процесу професійної інтеграції працівників.

Виявлені проблеми та недоліки функціонування діючої системи адаптації персоналу формують підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесом адаптації працівників на підприємстві, що буде предметом дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розроблення стратегічних напрямів модернізації системи адаптації персоналу

Сучасний етап розвитку промислових підприємств України характеризується високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, дефіцитом кваліфікованих кадрів, посиленням конкуренції за трудові ресурси та необхідністю швидкого професійного входження працівників у виробничі процеси. В умовах воєнного стану, міграційних процесів та трансформації ринку праці особливого значення набуває здатність підприємств забезпечувати не лише залучення персоналу, а й його ефективне утримання та професійну інтеграцію.

Для ТОВ «СОЛІРА», діяльність якого пов'язана зі складними ремонтно-механічними та виробничими процесами, система адаптації персоналу виступає одним із ключових елементів забезпечення кадрової стабільності, безперервності виробництва та підтримання необхідного рівня професійної результативності працівників. Саме тому вдосконалення управління процесом адаптації персоналу повинно розглядатися не як окремий HR-захід, а як стратегічний напрям підвищення ефективності функціонування підприємства загалом.

Результати аналізу існуючої системи управління адаптацією персоналу (AS IS), проведеного у попередньому розділі, підтвердили наявність низки організаційних, комунікаційних та управлінських проблем, які негативно впливають на результативність професійного входження нових працівників у виробниче середовище підприємства.

Проведене дослідження дозволило встановити, що діюча модель

адаптації персоналу характеризується значною залежністю від людського фактору, фрагментарністю контролю проходження адаптаційних етапів, недостатнім рівнем оперативного зворотного зв'язку та високою трудомісткістю адміністрування процесу адаптації. Крім того, у сучасних умовах діяльності промислових підприємств особливої актуальності набуває проблема інформаційного перевантаження нових працівників у перші дні роботи, що ускладнює процес професійної інтеграції та збільшує ризик ранньої плинності персоналу.

Однією з ключових проблем існуючої системи адаптації персоналу є надмірна залежність результативності адаптаційного процесу від рівня залученості наставника та безпосереднього керівника структурного підрозділу. В умовах високого виробничого навантаження та дефіциту часу адаптери часто не мають можливості забезпечити повноцінний професійний супровід новоприйнятих працівників, що призводить до зниження рівня підтримки новачків та формування відчуття організаційної ізоляції.

Суттєвою проблемою залишається також недостатній рівень централізації інформації щодо адаптаційного процесу. Нові працівники змушені отримувати значний обсяг виробничої, організаційної та нормативної інформації з різних джерел, що ускладнює процес професійного входження, підвищує ризик помилок та збільшує навантаження на інших працівників підприємства.

Крім того, проведений аналіз засвідчив обмеженість існуючих механізмів оперативного моніторингу проходження адаптації. HR-служба підприємства не має достатньо ефективних інструментів контролю проходження адаптаційних етапів у режимі реального часу, а оцінювання результативності адаптації здебільшого здійснюється вже після завершення випробувального терміну, що ускладнює можливість своєчасного реагування на проблемні ситуації.

Не менш важливою проблемою є відсутність системного механізму регулярного зворотного зв'язку з новоприйнятими працівниками.

Використання традиційних методів анкетування має переважно формальний характер і не дозволяє оперативно виявляти соціально-психологічні, організаційні або професійні труднощі, які виникають у працівників у період адаптації.

Також встановлено, що існуюча модель адаптації характеризується високою вартістю адміністрування процесу через значний обсяг ручної роботи, паперового документообігу та необхідність постійного контролю виконання адаптаційних заходів. Це призводить до перевантаження HR-служби рутинними операціями та обмежує можливості реалізації стратегічних напрямів управління персоналом.

З огляду на виявлені проблеми, подальший розвиток системи управління адаптацією персоналу на ТОВ «СОЛІРА» доцільно здійснювати шляхом переходу від фрагментарної та персоналозалежної моделі адаптації до інтегрованої цифрової системи управління адаптаційними процесами.

Для наочного відображення напрямів трансформації системи адаптації персоналу доцільно здійснити порівняння існуючої моделі управління адаптацією (AS IS) та перспективної цифрової моделі (TO BE), яка передбачає використання сучасних цифрових HR-інструментів і технологій штучного інтелекту. Узагальнену характеристику моделей наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз поточної та перспективної моделей
управління адаптацією персоналу**

Критерій оцінювання	Поточна модель (AS IS)	Перспективна модель (TO BE) з використанням AI-рішень
1	2	3
Доступ працівників до інформації	Інформація залежить від доступності наставника або керівника	Цілодобовий доступ через AI-платформу та цифрового HR-помічника
Організація зворотного зв'язку	Епізодичне анкетування	Безперервний цифровий моніторинг та pulse-опитування
Контроль проходження етапів адаптації	Ручний контроль та паперовий облік	Автоматизоване відстеження статусів і нагадування
Система аналітики	Формування звітів вручну	Інтерактивна аналітика та динамічні HR-дашборди

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Функції HR-служби	Адміністрування та контроль документації	Аналітичне управління та стратегічна координація
Швидкість реагування на проблеми	Реактивний характер управління	Оперативне виявлення ризиків у режимі реального часу
Рівень персоналізації адаптації	Обмежений	Індивідуалізовані адаптаційні маршрути
Рівень цифровізації процесу	Частковий	Комплексна цифрова інтеграція HR-процесів

Джерело: узагальнено автором на основі власних досліджень.

Проведене порівняння підтверджує доцільність переходу до більш гнучкої, цифровізованої та аналітично орієнтованої моделі управління адаптацією персоналу. Впровадження сучасних цифрових HR-рішень дозволить забезпечити централізований супровід нових працівників, автоматизувати контроль проходження адаптаційних етапів, підвищити оперативність управлінських рішень та знизити рівень ранньої плинності персоналу.

Одним із ключових напрямів модернізації системи адаптації персоналу на підприємстві пропонується впровадження AI-чат-бота як цифрового координатора адаптаційного процесу. Використання такого інструменту дозволить інтегрувати всіх учасників адаптації у єдиний електронний інформаційний простір, забезпечити безперервний інформаційний супровід працівників та автоматизувати значну частину рутинних HR-процесів.

Для більш повного відображення перспективної моделі управління адаптацією персоналу (ТО BE) доцільно розглянути структурно-логічну схему функціонування модернізованої системи адаптації працівників із використанням цифрових технологій (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Концептуальна модель цифровізованої системи управління адаптацією персоналу (ТО BE)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Представлена модель демонструє інтеграцію процесу адаптації персоналу у загальну систему управління людськими ресурсами підприємства та відображає взаємозв'язок між етапами адаптації, інструментами професійного супроводу, механізмами контролю результативності та цифровими каналами комунікації.

Ключовою особливістю запропонованої моделі є використання AI-чат-бота як центрального елемента координації адаптаційного процесу, що дозволяє забезпечити безперервний інформаційний супровід новоприйнятих працівників, автоматизувати процес контролю виконання адаптаційних заходів та підвищити рівень персоналізації професійного входження працівників у виробниче середовище підприємства.

У перспективній цифровізованій моделі управління процесом адаптації персоналу (рис. 3.1) AI-платформа інтегрується у систему як центральний координаційний елемент та універсальний канал інформаційної взаємодії між новоприйнятим працівником, наставником, керівником структурного підрозділу та HR-службою підприємства. На відміну від традиційного

підходу, де більшість адаптаційних функцій реалізуються вручну та значною мірою залежать від особистої залученості учасників процесу, цифровий AI-асистент забезпечує безперервний, централізований та структурований супровід професійного входження працівників у виробниче середовище підприємства.

Функціонально AI-платформа інтегрується між блоками «Методи та інструменти адаптації», «Моніторинг і оцінювання результатів» та «Управління процесом адаптації», виконуючи роль цифрової зв'язувальної ланки між операційними діями та управлінськими рішеннями. Через цифровий інтерфейс нові працівники отримують структуровану інформацію щодо проходження адаптаційних етапів, виробничих стандартів, вимог охорони праці, внутрішніх процедур підприємства та організаційних правил діяльності.

Крім інформаційної підтримки, AI-система забезпечує автоматизовану навігацію працівника в межах індивідуального маршруту адаптації, нагадування про заплановані заходи, фіксацію статусів проходження етапів адаптації, а також оперативне формування первинної аналітичної інформації для HR-служби та керівників структурних підрозділів.

Суттєвою перевагою запропонованої моделі є передача частини рутинних функцій, які у поточній системі виконуються адаптером та HR-службою у ручному режимі, до цифрового AI-асистента. До таких функцій належать:

- відповіді на типові запитання новоприйнятих працівників;
- супровід виконання індивідуального плану адаптації;
- автоматичне інформування про адаптаційні заходи;
- проведення pulse-опитувань;
- збір та систематизація первинного зворотного зв'язку;
- формування оперативної аналітики щодо проходження адаптації.

Передача зазначених функцій цифровій системі дозволяє суттєво знизити операційне навантаження на ключових учасників адаптаційного

процесу, підвищити швидкість обробки інформації та мінімізувати залежність якості адаптації від людського фактору.

Водночас AI-платформа не замінює управлінські, професійні та наставницькі функції учасників процесу адаптації. Проведення one-to-one зустрічей, оцінювання професійної готовності працівника, ухвалення кадрових рішень, а також професійний супровід нових співробітників залишаються у зоні відповідальності керівників структурних підрозділів, наставників та HR-служби підприємства. Таким чином, у перспективній моделі формується збалансована система розподілу функцій між управлінськими, наставницькими та цифровими інструментами супроводу адаптаційного процесу.

Запропонована модель дозволяє підвищити рівень керованості процесу адаптації персоналу, забезпечити прозорість проходження адаптаційних етапів, посилити аналітичний супровід професійного входження працівників та скоротити рівень ранньої плинності персоналу на підприємстві.

Для більш наочного відображення змін функціонального навантаження між учасниками процесу адаптації персоналу у перспективній моделі (ТО ВЕ) доцільно розглянути оновлений розподіл відповідальності між основними суб'єктами адаптаційного процесу.

Таблиця 3.2

**Функціональний розподіл ролей та відповідальності учасників
цифровізованої системи адаптації персоналу**

Учасник процесу	Частка функціональної участі, %	Основні функції та зона відповідальності
1	2	3
AI-платформа супроводу адаптації	28	Цифровий супровід працівників, інформаційна підтримка 24/7, автоматичні нагадування, чек-листи, pulse-опитування, контроль статусів адаптації
Наставник (адаптер)	27	Практичний супровід працівника, інтеграція у колектив, допомога у виробничих та організаційних питаннях
Керівник структурного підрозділу	25	Постановка виробничих завдань, оцінювання професійної готовності, one-to-one зустрічі, прийняття управлінських рішень

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
HR-служба / менеджер з адаптації	15	Організація welcome-заходів, аналітичний супровід процесу, моніторинг ризиків адаптації
Координатор підтримки ветеранів	5	Соціально-психологічний та консультаційний супровід окремих категорій працівників
Разом	100	—

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Проведений аналіз свідчить, що впровадження AI-платформи у систему адаптації персоналу призводить до суттєвого перерозподілу функціонального навантаження між учасниками процесу. Значна частина рутинних операцій, які раніше виконувалися адаптером та HR-службою вручну, передається цифровій системі підтримки адаптації.

Зокрема, частка функціонального навантаження наставника знижується з домінуючого рівня до 27%, оскільки AI-система бере на себе інформаційно-комунікаційні функції, контроль виконання адаптаційних етапів та автоматизовану підтримку працівників. Аналогічно скорочується операційне навантаження HR-служби, яка переходить від виконання рутинно-адміністративних функцій до стратегічного та аналітичного управління адаптаційними процесами.

При цьому роль керівника структурного підрозділу залишається стабільною, оскільки ключові управлінські рішення, оцінювання професійної підготовки працівника та контроль його виробничої результативності не можуть бути повністю автоматизовані навіть за умов цифровізації HR-процесів.

Для візуалізації оновленого функціонального розподілу між учасниками процесу адаптації персоналу у перспективній моделі доцільно представити відповідну структуру графічно (рис. 3.2).

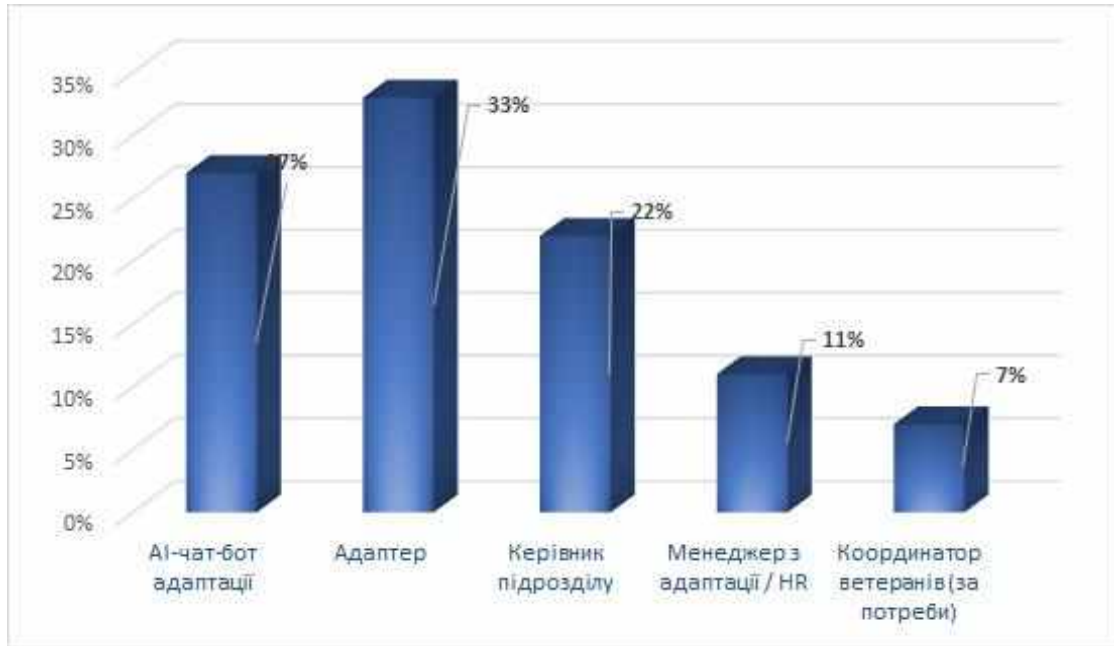


Рис. 3.2. Структура функціональної участі учасників у цифровій моделі управління адаптацією персоналу (ТО BE)

Джерело: оформлено автором на основі власних досліджень.

Представлена схема демонструє, що у перспективній цифровізованій моделі значна частина операційного навантаження переноситься на AI-платформу, яка забезпечує інформаційний супровід, автоматизацію контролю та первинну комунікаційну підтримку працівників. Це дозволяє зменшити залежність результативності адаптації від суб'єктивного людського фактору та підвищити рівень керованості адаптаційного процесу.

Особливо важливим є те, що цифровізація адаптації дозволяє частково вирішити основні проблеми, виявлені у результаті анкетування новоприйнятих працівників підприємства. Згідно з результатами проведеного дослідження, найбільші труднощі у процесі адаптації були пов'язані з:

- недостатнім рівнем підтримки з боку колег та наставників;
- високою складністю виробничих процесів;
- недостатнім рівнем первинного професійного навчання;
- інформаційною перевантаженістю працівників у перші дні роботи.

Впровадження AI-платформи дозволяє мінімізувати вплив зазначених факторів шляхом забезпечення безперервної інформаційної підтримки,

доступу до структурованого навчального контенту, автоматизованих консультацій та постійного комунікаційного супроводу новоприйнятих працівників.

З урахуванням проведеного аналізу прогнозується, що впровадження цифровізованої моделі управління адаптацією персоналу дозволить знизити рівень ранньої плинності працівників упродовж перших 90 діб роботи приблизно з 18% до 13–14%. Це дозволить не лише скоротити економічні втрати підприємства, але й підвищити рівень кадрової стабільності, ефективність виробничих процесів та результативність використання трудових ресурсів.

Отже, ключовим показником ефективності впровадження перспективної моделі управління адаптацією персоналу виступатиме зниження рівня ранньої плинності новоприйнятих працівників, що свідчитиме про підвищення результативності професійної інтеграції персоналу та загальне вдосконалення системи управління людськими ресурсами на ТОВ «СОЛІРА».

3.2. Оцінювання ефективності впровадження заходів удосконалення системи адаптації персоналу

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств України питання оцінювання результативності HR-процесів набуває стратегічного значення, оскільки ефективність використання трудового потенціалу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, стабільність виробничої діяльності та рівень економічної безпеки. Особливої актуальності це набуває для підприємств ремонтно-механічного та машинобудівного профілю, діяльність яких характеризується високою залежністю від професійної кваліфікації персоналу, складністю виробничих процесів та необхідністю забезпечення безперервності виробничого циклу.

Для ТОВ «СОЛІРА» удосконалення системи адаптації персоналу повинно розглядатися не лише як HR-ініціатива, а як один із ключових напрямів підвищення ефективності управління людськими ресурсами та скорочення економічних втрат, пов'язаних із ранньою плинністю персоналу.

У попередньому підрозділі було запропоновано перспективну цифровізовану модель управління адаптацією персоналу (TO BE), яка передбачає:

- впровадження AI-платформи супроводу новоприйнятих працівників;
- автоматизацію частини адаптаційних процесів;
- використання цифрового моніторингу проходження адаптації;
- впровадження pulse-опитувань;
- централізацію інформаційної підтримки працівників;
- посилення аналітичного супроводу адаптаційного процесу.

Для визначення практичної доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити їх очікуваний організаційний та економічний ефект.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що існуюча система адаптації персоналу (AS IS) характеризується рівнем ранньої плинності працівників близько 18% упродовж перших 90 діб після працевлаштування. При цьому основними причинами звільнення новоприйнятих працівників є:

- недостатня інформаційна підтримка;
- складність виробничих процесів;
- недостатній рівень наставництва;
- труднощі первинного професійного навчання;
- психологічне навантаження у період професійного входження.

Впровадження цифровізованої системи адаптації персоналу дозволить мінімізувати вплив зазначених факторів за рахунок автоматизації інформаційного супроводу працівників, підвищення рівня контролю адаптаційного процесу та забезпечення безперервного зворотного зв'язку.

З урахуванням результатів проведеного аналізу прогнозується, що після впровадження модернізованої моделі управління адаптацією персоналу рівень ранньої плинності працівників на підприємстві може бути знижений з 18% до 11%.

Для порівняльного оцінювання результативності існуючої та перспективної моделей адаптації персоналу доцільно узагальнити основні прогнозні показники у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика показників ефективності системи
адаптації персоналу (AS IS / TO BE)**

Показник	Поточна модель (AS IS)	Перспективна модель (TO BE)	Відхилення
Рівень ранньої плинності персоналу, %	18	11	-7
Середня тривалість професійного входження, діб	75	50	-25
Частка працівників, задоволених адаптацією, %	61	84	+23
Рівень виконання адаптаційних заходів, %	68	94	+26
Навантаження на HR-службу, %	100	72	-28
Рівень автоматизації адаптаційного процесу, %	20	78	+58
Частка адаптаційних процесів з цифровим супроводом, %	12	85	+73

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Проведений аналіз свідчить, що впровадження цифровізованої системи управління адаптацією персоналу дозволить суттєво підвищити рівень керованості адаптаційного процесу та покращити основні HR-показники підприємства.

Зокрема, прогнозується скорочення тривалості професійного входження працівників у середньому на 25 діб, що дозволить прискорити досягнення необхідного рівня продуктивності праці та знизити навантаження на наставників і керівників структурних підрозділів.

Крім того, очікується значне підвищення рівня задоволеності працівників процесом адаптації, що позитивно вплине на рівень кадрової

стабільності, соціально-психологічний клімат у колективі та загальну результативність професійної інтеграції персоналу.

Для більш наочного відображення змін рівня ранньої плинності персоналу після впровадження запропонованих заходів доцільно представити відповідні показники графічно у рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Динаміка зміни рівня ранньої плинності персоналу після впровадження модернізованої системи адаптації

Джерело: оформлено автором на основі власних досліджень.

Представлені дані свідчать про прогнозоване зниження рівня ранньої плинності персоналу з 18% до 11%, що підтверджує доцільність впровадження цифровізованої системи управління адаптацією працівників.

Одним із ключових показників результативності впровадження запропонованої моделі є скорочення економічних втрат підприємства, пов'язаних із повторним підбором, навчанням та адаптацією працівників.

У другому розділі роботи встановлено, що середні прямі витрати підприємства на одного новоприйнятого працівника становлять 43100 грн, а загальний обсяг прямих і непрямих втрат від ранньої плинності персоналу перевищує 4,4 млн грн на рік.

Для оцінювання економічного ефекту впровадження запропонованих заходів здійснимо порівняльний розрахунок втрат підприємства до та після

модернізації системи адаптації персоналу.

За умовної бази у 100 новоприйнятих працівників:

Поточна модель (AS IS):

$$N_{ASIS} = 100 \times 0,18 = 18 \text{ осіб}$$

$$\text{Втрати}_{ASIS} = 18 \times 43\,100 = 775\,800 \text{ грн}$$

Перспективна модель (TO BE):

$$N_{TOBE} = 100 \times 0,11 = 11 \text{ осіб}$$

$$\text{Втрати}_{TOBE} = 11 \times 43\,100 = 474\,100 \text{ грн}$$

Економія витрат:

$$\text{Економія} = 775\,800 - 474\,100 = 301\,700 \text{ грн.}$$

Таким чином, лише за рахунок скорочення рівня ранньої плинності персоналу підприємство може зменшити прямі витрати приблизно на 301,7 тис. грн у розрахунку на кожні 100 новоприйнятих працівників.

З урахуванням непрямих витрат, пов'язаних зі зниженням продуктивності праці, повторним навчанням та простоем робочих місць, загальний економічний ефект буде суттєво вищим.

Для узагальнення результатів економічного оцінювання доцільно представити відповідні розрахунки у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Оцінювання економічного ефекту від удосконалення системи
адаптації персоналу**

Показник	Поточна модель (AS IS)	Перспективна модель (TO BE)
Кількість новоприйнятих працівників, осіб	100	100
Рівень ранньої плинності, %	18	11
Кількість звільнених працівників, осіб	18	11
Середні витрати на одного працівника, грн	43 100	43 100
Загальні прямі втрати, грн	775 800	474 100
Орієнтовні непрямі втрати, грн	387 900	237 050
Загальний обсяг втрат, грн	1 163 700	711 150
Очікуваний економічний ефект, грн	—	452 550

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження модернізованої

системи адаптації персоналу дозволить підприємству скоротити загальний обсяг втрат, пов'язаних із ранньою плинністю персоналу, приблизно на 450 тис. грн у розрахунку на кожні 100 новоприйнятих працівників.

Крім безпосереднього економічного ефекту, впровадження цифровізованої системи адаптації забезпечить низку важливих організаційних переваг:

- підвищення швидкості професійного входження працівників;
- покращення якості внутрішніх комунікацій;
- зниження психологічного навантаження на нових працівників;
- підвищення прозорості HR-процесів;
- посилення аналітичного супроводу адаптації;
- зменшення ризику виробничих помилок;
- підвищення рівня кадрової стабільності підприємства.

Для візуалізації структури економічного ефекту від удосконалення системи адаптації персоналу доцільно представити відповідні показники графічно у рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Порівняльна структура економічних втрат підприємства до та після впровадження модернізованої системи адаптації персоналу

Джерело: оформлено автором на основі власних досліджень.

Представлені результати підтверджують, що впровадження цифровізованої моделі управління адаптацією персоналу дозволяє не лише знизити рівень ранньої плинності працівників, але й суттєво скоротити економічні втрати підприємства, пов'язані з повторним підбором, професійним навчанням та професійною інтеграцією персоналу.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління адаптацією персоналу на ТОВ «СОЛПРА» мають високий рівень практичної доцільності, економічної ефективності та відповідають сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту, цифровізації управлінських процесів і підвищення кадрової стійкості промислових підприємств України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено практичні напрями вдосконалення системи управління процесом адаптації персоналу на ТОВ «СОЛПРА» з урахуванням результатів проведеного аналізу існуючої моделі адаптації персоналу, сучасних тенденцій розвитку HR-менеджменту та особливостей функціонування промислових підприємств в умовах сучасної України.

У процесі дослідження встановлено, що діюча система адаптації персоналу підприємства має достатній рівень організаційної формалізації, однак характеризується низкою проблемних аспектів, серед яких:

- значна залежність результативності адаптації від людського фактору;
- високе операційне навантаження на адаптерів та HR-службу;
- недостатній рівень цифровізації процесів адаптації;
- фрагментарність інформаційного супроводу новоприйнятих працівників;
- обмеженість механізмів оперативного контролю проходження

адаптаційних етапів;

- недостатня швидкість реагування на проблеми професійного входження персоналу.

Проведений аналіз підтвердив, що в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, високої конкуренції на ринку праці, воєнного стану та ускладнення виробничих процесів система адаптації персоналу повинна розглядатися як один із стратегічно важливих елементів забезпечення кадрової стабільності та економічної ефективності підприємства.

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність переходу від традиційної моделі адаптації персоналу (AS IS) до перспективної цифровізованої моделі управління адаптаційним процесом (TO BE), яка передбачає інтеграцію сучасних цифрових HR-інструментів та використання AI-платформи як центрального елемента координації процесу професійного входження працівників.

Запропонована модель управління адаптацією персоналу базується на принципах:

- централізації інформаційного супроводу працівників;
- автоматизації рутинних HR-процесів;
- підвищення оперативності управлінських рішень;
- персоналізації адаптаційних маршрутів;
- безперервного моніторингу проходження адаптації;
- інтеграції цифрових комунікаційних інструментів у систему управління персоналом.

Доведено, що впровадження AI-платформи у процес адаптації персоналу дозволяє автоматизувати значну частину операційних функцій, які у поточній системі виконуються вручну. Зокрема, цифровий AI-асистент забезпечує:

- інформаційний супровід новоприйнятих працівників;
- автоматичне інформування про адаптаційні заходи;
- навігацію працівників по етапах адаптації;

- проведення pulse-опитувань;
- збір первинного зворотного зв'язку;
- автоматизований контроль статусів проходження адаптації;
- формування оперативної аналітики для HR-служби та керівництва підприємства.

У ході дослідження також було визначено перспективний розподіл функціонального навантаження між учасниками процесу адаптації персоналу в умовах цифровізації системи управління. Встановлено, що впровадження AI-платформи дозволяє суттєво знизити операційне навантаження на адаптерів та HR-службу, зберігаючи при цьому ключову роль керівників структурних підрозділів у процесі прийняття управлінських рішень та оцінювання професійної готовності працівників.

Особливу увагу у роботі приділено економічному обґрунтуванню необхідності вдосконалення системи адаптації персоналу. Встановлено, що рання плинність новоприйнятих працівників формує для підприємства значні прямі та непрямі фінансові втрати, пов'язані з повторним підбором персоналу, професійним навчанням, простоем робочих місць та зниженням продуктивності праці.

На основі проведених розрахунків визначено, що впровадження цифровізованої моделі адаптації персоналу дозволить:

- скоротити рівень ранньої плинності працівників;
- знизити витрати на повторний підбір персоналу;
- підвищити швидкість професійного входження працівників;
- покращити якість інформаційного супроводу;
- підвищити рівень задоволеності працівників процесом адаптації;
- забезпечити стабільність виробничих процесів;
- підвищити загальну ефективність управління людськими ресурсами.

Проведене дослідження підтвердило, що використання сучасних цифрових технологій у сфері HR-менеджменту є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах

сучасної економіки. Для підприємств ремонтно-механічного профілю, діяльність яких характеризується складністю виробничих процесів та високими вимогами до професійної кваліфікації працівників, ефективна система адаптації персоналу виступає важливим чинником забезпечення кадрової безпеки, стабільності трудового колективу та результативності виробничої діяльності.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління адаптацією персоналу на ТОВ «СОЛІРА» дозволить підвищити рівень керованості адаптаційного процесу, знизити негативний вплив людського фактору, скоротити економічні втрати від ранньої плинності персоналу та сформувати більш гнучку, сучасну й ефективну систему професійної інтеграції працівників у виробниче середовище підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне та практичне дослідження процесу адаптації персоналу на промисловому підприємстві та розроблено напрями вдосконалення системи управління адаптацією працівників на ТОВ «СОЛІРА» з урахуванням сучасних економічних умов, особливостей функціонування виробничих підприємств України та актуальних тенденцій розвитку HR-менеджменту.

У процесі дослідження встановлено, що в умовах сучасної трансформації ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів, високого рівня кадрової конкуренції та воєнного стану проблема ефективної професійної адаптації персоналу набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності діяльності підприємств. Для промислових підприємств ремонтно-механічного профілю, діяльність яких характеризується складними технологічними процесами, підвищеними вимогами до професійної підготовки працівників та необхідністю дотримання виробничої дисципліни, ефективність адаптації персоналу безпосередньо впливає на результативність виробництва, рівень кадрової стабільності та економічні показники діяльності.

У результаті теоретичного аналізу сутності адаптації персоналу визначено, що адаптація працівників є складним багаторівневим управлінським процесом, спрямованим на професійну, організаційну, соціально-психологічну та виробничу інтеграцію працівника у систему діяльності підприємства. Доведено, що процес адаптації виступає системоутворюючим елементом управління персоналом, який забезпечує взаємозв'язок між процесами підбору, навчання, розвитку, мотивації та утримання персоналу.

У роботі обґрунтовано, що ефективність адаптації персоналу визначається не лише якістю організації окремих адаптаційних заходів, але й рівнем координації управлінських дій, ступенем формалізації процесу,

наявністю механізмів контролю та використанням сучасних інструментів супроводу працівників. Встановлено, що в сучасних умовах адаптація персоналу повинна розглядатися як безперервний процес професійної підтримки працівника, а не лише як формальний етап первинного входження у посаду.

У процесі дослідження діяльності ТОВ «СОЛПРА» здійснено комплексний аналіз організаційно-економічних показників підприємства, кадрової структури та особливостей функціонування системи управління персоналом. Встановлено, що підприємство характеризується стабільною виробничою діяльністю, достатнім рівнем кадрового потенціалу та значною часткою виробничого персоналу у структурі працівників.

Проведений аналіз кадрового складу засвідчив переважання працівників виробничих спеціальностей, значну частку чоловічого персоналу та домінування працівників середнього й старшого працездатного віку. Водночас виявлено необхідність поступового оновлення кадрового потенціалу підприємства, залучення молодих спеціалістів та формування ефективної системи професійної наступності.

У результаті дослідження системи управління адаптацією персоналу встановлено, що на підприємстві функціонує формалізована модель адаптації працівників, яка охоплює нормативне регулювання процесу, поетапну організацію адаптаційних заходів, розподіл функціональної відповідальності між учасниками адаптації та використання комплексу організаційних і комунікаційних інструментів супроводу персоналу.

Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів функціонування існуючої системи адаптації персоналу, серед яких:

- висока залежність результативності адаптації від людського фактору;
- надмірне операційне навантаження на адаптерів та HR-службу;
- недостатній рівень цифровізації процесу адаптації;
- фрагментарність інформаційного супроводу новоприйнятих працівників;

- обмеженість механізмів оперативного контролю адаптаційного процесу;
- недостатній рівень індивідуалізації професійного супроводу персоналу.

У ході дослідження результативності адаптаційного процесу встановлено, що рівень ранньої плинності новоприйнятих працівників упродовж перших 90 діб після працевлаштування становить близько 18%, що свідчить про наявність проблем професійного входження персоналу у виробниче середовище підприємства. За результатами анкетування працівників визначено основні фактори, які ускладнюють процес адаптації, серед яких:

- складність виробничих і технологічних процесів;
- недостатній рівень підтримки з боку наставників та колег;
- труднощі первинного професійного навчання;
- високий рівень психологічного навантаження;
- необхідність швидкого освоєння виробничих стандартів та вимог безпеки праці.

Проведений економічний аналіз підтвердив, що рання плинність персоналу формує для підприємства значні фінансові втрати. Встановлено, що загальний обсяг прямих і непрямих економічних втрат, пов'язаних із недостатньо ефективною адаптацією персоналу, може перевищувати 4 млн грн на рік. Це підтверджує стратегічну важливість удосконалення системи управління адаптацією працівників для забезпечення економічної стабільності підприємства.

У роботі обґрунтовано доцільність переходу від традиційної моделі адаптації персоналу (AS IS) до перспективної цифровізованої моделі управління адаптаційним процесом (TO BE), що базується на інтеграції сучасних цифрових HR-інструментів та використанні AI-платформи як центрального елемента координації процесу професійної інтеграції працівників.

Запропонована модель передбачає:

- автоматизацію рутинних адаптаційних процесів;
- централізацію інформаційного супроводу працівників;
- впровадження системи цифрового моніторингу адаптації;
- використання pulse-опитувань та аналітичних HR-інструментів;
- персоналізацію адаптаційних маршрутів;
- зниження операційного навантаження на HR-службу та наставників;
- підвищення рівня керованості процесу адаптації персоналу.

Доведено, що впровадження цифровізованої системи управління адаптацією персоналу дозволить знизити рівень ранньої плинності працівників, скоротити витрати на повторний підбір персоналу, підвищити швидкість професійного входження працівників у виробниче середовище та покращити ефективність використання кадрового потенціалу підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для модернізації системи управління адаптацією персоналу на промислових підприємствах ремонтно-механічного та машинобудівного профілю. Запропоновані підходи можуть бути використані для підвищення ефективності HR-процесів, зниження кадрових ризиків, посилення кадрової безпеки та забезпечення стабільності функціонування підприємств в умовах сучасних економічних викликів.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, поставлені завдання виконано у повному обсязі, а результати проведеного дослідження підтвердили необхідність комплексного вдосконалення системи управління адаптацією персоналу як одного з ключових напрямів забезпечення ефективності діяльності сучасного промислового підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І.А. Кадрова політика: навч. посіб. -Кам'янець-Подільський, 2020. - 175 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Бойко А., Ситник Й. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу ІТ-підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>. (дата звернення: 10.02.2026).
4. Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
5. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. БізнесІнформ. 2024. №5. С. 357–366. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>. (дата звернення: 18.01.2026).
6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Савчук Я. О. Системний підхід до оцінювання адаптації працівників: від методів до стратегії впровадження. БізнесІнформ. 2024. С. 484 – 495. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-484-495> (дата звернення: 12.02.2026).
7. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. Галицький економічний вісник. 2023. № 3 Т. 82. С. 165–179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165 (дата звернення: 03.03.2026).
8. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник. 2020. Том 64. № 3. С. 137-146. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137. (дата звернення: 10.03.2026).
9. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство.

2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>. (09.03.2026).

10. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналом на підприємстві. Інвестиції : практика та досвід. 2017. №7. С. 53 – 57.

11. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодення – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.). Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.

12. Дончак Л. Г., Добіжа В. В., Шкварук Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. Економічний простір. 2020. № 2(154). URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>. (дата звернення: 09.01.2026).

13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.

14. Єрмоменко О. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. Актуальні питання гуманітарних наук. Вип. 27. Т. 2. 2020. С. 211-218.

15. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. 2022. № 12. С. 46–51.

16. Захарчин Г.М., Ситник Й.С. Економіка та управління знаннями: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2022. 244 с.

17. Кириленко О.М., Боровик В.Д. Теоретичні та прикладні принципи системи адаптації персоналу. Економіка. Фінанси. Право. 2021. №9 (1) URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).5) (дата звернення: 03.01.2026).

18. Коваленко А.В. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. 2.13. С. 227–230.

19. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

20. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60> (дата звернення: 15.02.2026).
21. Котковський В., Самородов Б., Чхейло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 228–235. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>. (дата звернення: 14.03.2026).
22. Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (дата звернення: 08.01.2026).
23. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
24. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 128 – 131.
25. Лемешук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та E-learning. Економічні горизонти. 2024. №(2(28), С. 111–118. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861/](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861/) (дата звернення: 16.01.2026).
26. Лемешук, Р. В. Оцінювання системи адаптації як підсистеми системи управління персоналом агропідприємства. Актуальні Питання Економічних Наук. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15235264>. (дата звернення: 04.01.2026).
27. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. Молодий вчений. 2021. № 1 (89). С. 174–178. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36> (дата звернення: 10.03.2026).
28. Лутай Л. А., Подзігун С. М. HR-менеджмент підприємства:

кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. №11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878> (дата звернення: 10.01.2026).

29. Любчинський В. І., Волос М. В., Ємельяненко А. С. та інші. Управління адаптацією персоналу підприємства до роботи в умовах організаційних змін. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. № 38. С.251 – 258. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8355374> (дата звернення: 15.03.2026).

30. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 6. С. 71-75.

31. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>. (дата звернення: 18.03.2026).

32. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. — Київ: Видавництво «КНТ», 2025. — 312 с.

33. Назаров Н.К., Бабіч С.М. Адаптація персоналу (онбординг): сутність, етапи, інструменти. Business Inform. 2024. № 4. С.- 325 – 331. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/36836/1/business-inform-2024-4_0-pages-325_331.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.01.2026).

34. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах» від від 05 серпня 2021 р. № 120-21. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-proceduri-provedennya-adaptaciyi-novopriznachenih-derzhavnih-sluzhbovciv-u-derzhavnih-organah> (дата звернення: 12.02.2026).

35. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. - Одеса: Атлант, 2013. - 275 с.

36. Новик А., Кубіцький С. Зарубіжний досвід розвитку адаптації особистості в трудовому середовищі. Матеріали конференцій МЦНД (м. Хмельницький, 17 жовтня 2025 р.). Хмельницький, 2025. С. 64–74. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1096>. (дата звернення: 22.01.2026).

37. Олійник І. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114> (дата звернення: 02.01.2026).

38. Офіційні дані ТОВ «СОЛПА» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34738144/ (дата звернення: 03.02.2026).

39. Перерва І. М., Чень С. Управління розвитком персоналу на підприємстві в умовах цифрової трансформації: міжнародний досвід і національні практики. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. №4. С. 71-75. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-13> (дата звернення: 10.01.2026).

40. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С.. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / – 2-ге вид., переробл. і допов. - Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 210 с.

41. Пижова М. О., Пижов О. М. Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. Юридичний науковий електронний журнал 2023. № 8. С. 232–234.

42. Пріб К.А., Патица Н.І. Діагностика в системі управління : навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури. 2020. - 432 с.

43. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2. С. 88–93. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf> (дата звернення: 08.02.2026).

44. Ремньова Л., Симонов, О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2 (27). С. 62–78. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78) (дата звернення: 18.01.2026).

45. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20> (дата звернення: 18.03.2026).

46. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральнотураїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. №8(41). С.49-55. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).49-55](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).49-55) (дата звернення: 01.04.2026).

47. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24> (дата звернення: 20.01.2026).

48. Ситник Й.С., Дрейчук М.А. Інструменти адаптації систем управління персоналом до цифрової трансформації бізнесу. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 4 (76) <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4487> (дата звернення: 25.02.2026).

49. Склярук Т., Терлецька А. Основні проблеми адаптації молодих працівників в Україні в умовах сьогодення. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Vol. 348, № 6. С. 209–216. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-29>. (дата звернення: 21.03.2026).

50. Славенко Є.А., Домусчі В.О., Бузунар А.В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. Бізнес Інформ.

2021. №12. С. 268–276. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276>. (дата звернення: 15.01.2026).

51. Сочинська-Сибірцева, І. М., Доренська, А. О., Тушевська, Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

52. Стрижеус Л., Тендюк, А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Економічний форум, 2022. №1(4), С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>. (дата звернення: 04.02.2026).

53. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2024. № 21. С. 139–144. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139> (дата звернення: 14.01.2026).

54. Тимошенко В.А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). Актуальні проблеми економіки. 2022. №1 (247). С 71–78. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22.> (дата звернення: 11.01.2026).

55. Топалова А. Онбординг мрії: як про нових спеціалістів піклуються в компанії Zeeks. Happy Monday. 2022. URL: <https://happymonday.ua/ru/onbordying-mriyi-v-kompaniyi-zeeks> (дата звернення: 24.02.2026).

56. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В, Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серeda О.В. - Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

57. Федорчук, Т. Ю., Можаровська, Т. В. Теоретичні аспекти психодогічних особливостей адаптації працівників. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 65-68. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12> (дата звернення: 09.01.2026).

58. Філіппов В., Дирда А., Хінєв І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. Grail of Science. 2022. № 16, С. 72–79. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011> (дата звернення: 17.03.2026).

59. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. (дата звернення: 10.03.2026).

60. Шалений, В.; Зеленьак, В.; Фадеев, О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. Modeling the development of the economic systems. 2024. №3. С. 137-144. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-18> (дата звернення: 02.03.2026).

61. Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. Economic Synergy, 2023. №(3). С. 38–54. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>. (дата звернення: 04.02.2026).

62. Шевчук В. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/ru/onbordyng-u-voynnyj-chas> (дата звернення: 03.03.2026).

63. Що таке онбординг і офбординг — визначення та суть. Енциклопедія. Matriks Press. URL: <https://www.matriks-pres.com.ua/shcho-take-onbordynh-i-ofbordynh-vyznachennia-ta-sut/> (дата звернення: 18.01.2026).

64. Як проходить адаптація до роботи в умовах війни – досвід великих компаній. Work.ua. 19.04.2022. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2870/> (дата звернення: 11.03.2026).

65. Ansoff I. Strategic management, Wiley, New York, 1979. – 236 p.

66. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed. London : Kogan Page, 2017. 704 p.

67. BambooHR. HR onboarding software for new employees | create stellar first days bamboohr. BambooHR: The Complete HR Software for People, Payroll

& Benefits. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 24.09.2025).

68. Cable D.M., Gino F., Staats B.R. Reinventing Employee Onboarding. Harvard Business School Review. 2018–2019. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 04.03.2026).

69. Dickson R.K., Isaiah O.S. An Exploration of Effective Onboarding on Employee Engagement and Retention in Work Organizations. Journal of Human Resource. — 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/379689942_An_Exploration_Of_Effective_Onboarding_On_Employee_Engagement_And_Retention_In_Work_Organizations (дата звернення: 12.03.2026).

70. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 1999. 207 p.

71. Effectiveness of Formal Onboarding for Facilitating Organizational Socialisation: A Systematic Review. PMC. — 2022. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9934447/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.01.2026).

72. Employee Onboarding in Human Resources Processes. IDI Quantitative Study. 2024. URL: https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/07/199-Rogoz%C5%84ska-Pawe%C5%82czyk-Jankowski.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.01.2026).

73. Heider, F. The Psychology of Interpersonal Relations. New York: John Wiley & Sons. 1958. - 322 p.

74. How Google Onboards New Hires (And How You Can Easily Replicate It). The People Enablement Platform Zavvy. URL: <https://www.deel.com/blog/employee-onboarding-at-google/> (дата звернення: 24.03.2026).

75. How to improve employee engagement in the workplace. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement->

workplace.aspx#ite-285782 (дата звернення: 08.03.2026).

76. Likert R. The Human Organization. – New York : Mc Graw-Hill, 1967. – 258 p.

77. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.

78. Mosquera P., Soares M.E. Onboarding: A Key to Employee Retention and Workplace Well-Being. Journal/Study. 2025. URL: <https://www.emerald.com/xjm/article/22/1/2/1273234/The-onboarding-process-a-review> (дата звернення: 14.01.2026).

79. Onboarding Effects on Employee Engagement and Retention in the IT Sector. ImpactingEd Journal. 2022–2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/365479103_Onboarding_Effects_on_Engagement_and_Retention_in_the_IT_Sector (дата звернення: 16.01.2026).

80. Pinco O., Crişan E.L. The First Impression Matters: A Literature Review on Employee Onboarding. STRATEGICA International Conference. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/385334125_The_first_impression_matters_a_literature_review_on_employee_onboarding?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.01.2026).

81. The Onboarding Process: A Review. International Journal of Management. 2024. Available at: Emerald. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00864-3?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.01.2026).

82. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 280 p.

ДОДАТКИ

АНКЕТА
оцінювання процесу адаптації новоприйнятих працівників
на ТОВ «СОЛРА»

Шановний(а) працівнику!

Дана анкета розроблена з метою оцінювання ефективності процесу адаптації новоприйнятих працівників на підприємстві, визначення основних труднощів професійного входження у виробниче середовище та формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління адаптацією персоналу.

Опитування є анонімним. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для проведення наукового дослідження та вдосконалення HR-процесів підприємства.

Просимо Вас уважно ознайомитися із запитаннями та обрати варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці.

Блок 1. Загальна інформація

1. Ваш стаж роботи на підприємстві:

- ☐ до 30 діб
- ☐ від 31 до 60 діб
- ☐ від 61 до 90 діб

2. Ваша категорія персоналу:

- ☐ виробничий персонал
- ☐ інженерно-технічний працівник
- ☐ керівник / службовець
- ☐ молодий спеціаліст
- ☐ інше _____

3. Ваш вік:

- ☐ до 25 років
- ☐ 26–35 років
- ☐ 36–45 років
- ☐ 46–55 років
- ☐ понад 55 років

Блок 2. Оцінювання процесу адаптації

4. Як Ви оцінюєте загальний процес Вашої адаптації на підприємстві?

- ☐ дуже добре
- ☐ добре
- ☐ задовільно
- ☐ незадовільно

☐ дуже погано

5. Чи отримали Ви достатньо інформації про:

- ☐ посадові обов'язки
- ☐ правила внутрішнього трудового розпорядку
- ☐ вимоги охорони праці та техніки безпеки
- ☐ структуру підприємства
- ☐ виробничі процеси
- ☐ систему комунікації на підприємстві

6. Наскільки зрозумілими для Вас були поставлені виробничі завдання?

- ☐ повністю зрозумілими
- ☐ переважно зрозумілими
- ☐ частково зрозумілими
- ☐ незрозумілими

7. Чи допомагав Вам адаптер / наставник у процесі входження в роботу?

- ☐ постійно
- ☐ періодично
- ☐ рідко
- ☐ не допомагав

8. Як Ви оцінюєте рівень підтримки з боку колег?

- ☐ високий
- ☐ достатній
- ☐ середній
- ☐ низький
- ☐ підтримка була відсутня

Блок 3. Труднощі адаптації

9. Які труднощі виникали у Вас під час адаптації? (можна обрати декілька варіантів)

- ☐ складність виробничих процесів
- ☐ недостатня підтримка з боку колег
- ☐ недостатня допомога адаптера
- ☐ великий обсяг нової інформації
- ☐ складність первинного навчання
- ☐ психологічне напруження
- ☐ складність комунікації у колективі
- ☐ організаційно-побутові умови праці
- ☐ недостатнє розуміння посадових обов'язків
- ☐ інше _____

10. Що найбільше допомогло Вам адаптуватися?

- ☐ допомога колег
- ☐ підтримка керівника
- ☐ наставництво адаптера
- ☐ навчання та інструктажі

- ☐ внутрішні інформаційні матеріали
- ☐ власний досвід роботи
- ☐ інше _____

11. Чи відчували Ви психологічний дискомфорт у перші тижні роботи?

- ☐ так, значний
- ☐ частково
- ☐ незначний
- ☐ не відчував(ла)

Блок 4. Оцінювання організації адаптації

12. Як Ви оцінюєте організацію першого робочого дня?

- ☐ відмінно
- ☐ добре
- ☐ задовільно
- ☐ незадовільно

13. Чи достатнім був період первинного навчання?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні

14. Чи зрозумілими були вимоги щодо виконання Ваших посадових обов'язків?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні

15. Чи отримували Ви регулярний зворотний зв'язок щодо результатів Вашої роботи?

- ☐ постійно
- ☐ інколи
- ☐ рідко
- ☐ не отримував(ла)

Блок 5. Пропозиції щодо вдосконалення адаптації

16. Які заходи, на Вашу думку, необхідно впровадити для покращення адаптації персоналу? (можна обрати декілька варіантів)

- ☐ збільшення періоду наставництва
- ☐ покращення системи первинного навчання
- ☐ впровадження цифрової системи підтримки працівників
- ☐ створення електронного довідника працівника
- ☐ регулярні зустрічі з керівником
- ☐ психологічна підтримка нових працівників
- ☐ покращення комунікації у колективі
- ☐ автоматизація адаптаційного процесу
- ☐ інше _____

17. Чи підтримуєте Ви впровадження AI-чат-бота для супроводу нових працівників?

- ☐ так
- ☐ скоріше так
- ☐ важко відповісти
- ☐ скоріше ні
- ☐ ні

18. Ваші пропозиції щодо покращення процесу адаптації персоналу:

Дякуємо за участь в опитуванні!